

Rapport annuel intégré  
2023-2024

# On track

to Lead the Future\_



---

# Avant-propos

Dans un monde en mouvement, notre Groupe est solide. Notre ambition : construire un futur des télécoms plus performant, responsable et inclusif. Avec notre plan stratégique, nous sommes en bonne voie pour bâtir l'avenir, « On track to Lead the Future ».

En 2023, nous devons notre trajectoire positive à nos fondamentaux : la qualité de nos infrastructures fiables et résilientes, notre fort ancrage local, notre modèle d'affaires durable, notre discipline financière et notre engagement pour apporter la meilleure qualité de service à nos clients, une priorité au quotidien.

Cette dynamique de croissance est portée par la force d'exécution des femmes et des hommes de notre Groupe. Ensemble, nous créons de la valeur économique, environnementale, sociale et sociétale pour l'ensemble de nos parties prenantes, guidés par notre raison d'être : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable ».

---

4      **Message de Jacques Aschenbroich**  
Président du Conseil d'administration

6      **Entretien avec Christel Heydemann**  
Directrice générale

---

9      **Un monde en mutation**  
Connecté aux tendances  
À l'écoute des attentes de nos parties prenantes

---

16      **Cap sur notre ambition**  
Lead the Future, un an d'avancées concrètes  
Un nouveau modèle d'entreprise au service de notre ambition  
Les leviers de notre transformation  
Un modèle d'affaires pour créer de la valeur durable  
Une nouvelle dynamique de gouvernance

---

42      **Nos engagements en actions**  
Les projets de l'année sur le terrain

---

60      **L'impact au cœur de notre attention**  
Notre performance financière et extra-financière  
Notre contribution à l'agenda mondial

# Orange en bref

## 44,1 Mds €

de chiffre d'affaires en 2023

## 298 M

de clients

**254 M** de clients mobile

- 58,7 % en Afrique et au Moyen-Orient
- 22 % en Europe
- 19,2 % en France incluant Orange Business

**25,2 M** de clients haut débit fixe

- 49,8 % en France incluant Orange Business
- 36,9 % en Europe
- 13,3 % en Afrique et au Moyen-Orient

## 137 000

collaborateurs

## 34,1 %

de femmes dans les réseaux de management

## 1,8M

de bénéficiaires de nos programmes gratuits de formation au numérique depuis 2021

## 37,4 %

de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> entre 2015 et 2023 (scopes 1 et 2)

## 25,4 %

Taux de collecte des mobiles usagés versus vendus par l'Europe en 2023 (8 pays Orange en Europe)

## 26 pays

et une présence mondiale avec Orange Business

**Europe** : Belgique, Espagne, France, Luxembourg, Moldavie, Pologne, Roumanie, Slovaquie.

**Afrique et Moyen-Orient** : Botswana, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Guinée, Guinée-Bissau, Jordanie, Liberia, Madagascar, Mali, Maroc, Maurice, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Sénégal, Sierra Leone, Tunisie.



**« Je voudrais, au nom du Conseil d'administration, réitérer ma confiance à Christel Heydemann, notre Directrice générale, et à son Comex, largement renouvelé.**

**Je voudrais aussi remercier l'ensemble des collaborateurs d'Orange pour leur exceptionnel engagement dans la réussite de ce plan. »**

**Message de Jacques Aschenbroich,  
Président du Conseil d'administration**

Transformer le groupe Orange, pour le rendre plus résilient, plus performant, et l'inscrire dans une trajectoire de croissance, dans un marché extrêmement compétitif en Europe : tel est l'objectif de notre plan stratégique « Lead the Future », présenté puis mis en œuvre par Christel Heydemann après son approbation par le Conseil d'administration.

Ce plan, ambitieux et réaliste, a permis de recentrer nos activités sur notre cœur de métier, et de renforcer notre excellence opérationnelle, la qualité de nos réseaux et du service que nous rendons à nos clients, afin de capter toute la valeur de nos infrastructures. Un an après sa mise en œuvre, clairement, « Orange est là » et Orange avance. Tous les objectifs annoncés en 2023 ont été atteints, voire dépassés, et nous sommes en bonne voie pour atteindre ceux de 2025.

Je voudrais, au nom du Conseil d'administration, réitérer ma confiance à Christel Heydemann, notre Directrice générale, et à son Comex, largement renouvelé.

Je voudrais aussi remercier l'ensemble des collaborateurs d'Orange pour leur exceptionnel engagement dans la réussite de ce plan. Cet engagement, je le constate tous les jours en rencontrant nos équipes en France et dans toutes nos filiales. Et il a été largement confirmé par les résultats de notre enquête mondiale « Voice Up » qui place Orange à un niveau satisfaisant – surtout en France – par rapport à nos pairs du CAC 40 : nos équipes sont fières d'appartenir à Orange, sont satisfaites du bien-être au travail, et se mobilisent pour le succès de notre entreprise, dans un environnement qu'elles savent être très compétitif.

Dans l'ensemble de nos géographies, notre environnement connaît une concurrence exacerbée, face à laquelle la réglementation et la régulation actuelles ne sont plus adaptées. Nous agissons pour faire évoluer un cadre réglementaire européen qui ne prend pas assez en compte l'évolution de notre secteur, et en particulier la nécessité de sa consolidation. Dans ce domaine, nous avons franchi avec succès des premières étapes avec nos opérations de consolidation en Roumanie, avec l'opérateur historique Telekom Romania, en Belgique, avec le câblo-opérateur Voo, et plus récemment en Espagne, suite à l'approbation par la Commission européenne de la création de notre co-entreprise avec MásMóvil. Ces opérations vont nous permettre de renforcer et développer nos positions en Europe.

Pour soutenir ses ambitions, Orange dispose d'une gouvernance solide. Le Conseil d'administration – que je préside – s'appuie sur des membres pleinement investis, aux expertises complémentaires. Celles-ci ont été enrichies en 2023 par la nomination de Gilles Grapinet, pour renforcer le comité d'audit, et par celle de Momar Nguer, dont l'expertise couvre naturellement le Sénégal ainsi que l'ensemble de l'Afrique et du Moyen-Orient.

Dans les années qui viennent, il faudra poursuivre et renforcer le plan « Lead the Future » pour assurer la croissance rentable en France, malgré le décommissionnement du cuivre à l'horizon 2030, et poursuivre le recentrage et le redressement d'Orange Business en intégrant les nouvelles technologies – l'IA et la cybersécurité en particulier – dans les solutions de connectivité indispensables à nos clients. Nous nous attacherons également à maintenir la croissance d'Orange en Afrique et au Moyen-Orient avec nos équipes locales, extrêmement performantes. Enfin, nous tirerons le plein potentiel de ces nouvelles technologies pour moderniser nos réseaux et apporter de nouveaux services à nos clients.



**« Je suis convaincue qu'Orange, guidé par sa raison d'être, doit jouer un rôle dans la construction d'un monde numérique responsable, green, inclusif et sécurisé by design. »**

**Entretien avec Christel Heydemann,  
Directrice générale**

## Pour 2023, quel bilan Orange tire-t-il de ses activités ?

**Christel Heydemann :** Un an après le lancement de son plan stratégique Lead the Future, Orange est mobilisé sur son exécution. Nous avons réalisé l'ensemble de nos objectifs financiers 2023 et sommes sur la bonne trajectoire pour atteindre les objectifs financiers et extra-financiers de notre plan à horizon 2025. Ces résultats témoignent de la pertinence de notre stratégie, de notre capacité d'exécution et de la solidité de notre Groupe pour créer de la valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes. Tous les collaborateurs Orange sont mobilisés et engagés, comme l'ont confirmé les très bons résultats issus de notre nouveau baromètre social « Voice Up ». C'est une grande satisfaction pour moi et je tiens à les en remercier.

Parmi nos résultats les plus significatifs, je retiens, d'abord, le déploiement à grande échelle du très haut débit avec la généralisation de la fibre, l'extension de la 4G/5G et le lancement de notre offre satellite grand public en France ; ensuite, nos solides performances en Europe portées par notre stratégie valeur et nos offres convergentes ; la transformation prometteuse d'Orange Business avec le repositionnement de nos offres de connectivité enrichies et de nouvelles offres IA et Cloud, la performance d'Orange Cyberdefense – nous avons dépassé le milliard d'euros de chiffre d'affaires ; et enfin, la croissance remarquable à deux chiffres de la zone Afrique et Moyen-Orient démontrant notre dynamisme dans la zone. Nous sommes bien engagés pour réussir et c'est un succès collectif dont chacun peut être fier.

**« Lead the Future est le catalyseur de toutes nos énergies. Il ouvre de nouvelles opportunités. »**

## Les opérateurs télécoms font face à de nombreux défis. Comment le Groupe contribue-t-il à la transformation du secteur, notamment en Europe ?

**C.H. :** Orange, second opérateur de télécommunications européen, se doit de faire bouger les lignes pour bâtir avec ses pairs le futur des télécoms, notamment en Europe face à un marché fragmenté, en proie à de profonds bouleversements, et marqué par une concurrence féroce et une régulation omniprésente.

Aujourd'hui, notre industrie est plus que jamais indispensable pour nos clients consommateurs, entreprises et États pour soutenir les services numériques essentiels à nos sociétés ; elle est aussi l'un des contributeurs à notre économie. Pour ce faire, les opérateurs télécoms européens doivent gérer une équation complexe entre, d'une part, des investissements massifs nécessaires face à la constante augmentation du trafic dans nos réseaux et, d'autre part, une pression de la régulation et une concurrence féroce dans un marché saturé et mature. Notre objectif est d'agir pour défendre les intérêts de notre industrie, favoriser la croissance et la capacité d'investissement de ses acteurs. Orange, avec ses pairs, est ainsi activement engagé dans un dialogue continu avec les instances européennes pour encourager des réformes qui favorisent l'investissement de long terme, l'innovation dans les infrastructures critiques, leur monétisation et, plus généralement, l'innovation.

La consolidation du secteur sera nécessaire dans les années qui viennent. D'ailleurs, nous sommes l'opérateur qui a mené le plus d'opérations de consolidation nationale en Europe, renforçant notre leadership européen sur la fibre et la convergence ; tout récemment en Espagne, suite à l'approbation par la Commission européenne du rapprochement entre Orange et MásMóvil, nous venons de créer la co-entreprise MásOrange, qui nous positionnera comme le premier opérateur espagnol en volume avec plus de 37 millions de clients haut débit fixe et mobile !

### Sur quels autres piliers Orange a-t-il choisi d'appuyer sa croissance et son leadership ?

**C.H. :** Nous allons continuer à développer ce qui nous rend uniques : la force de notre marque pour laquelle nous venons de lancer une nouvelle signature, « Orange est là », nos opérations en Afrique et au Moyen-Orient qui réalisent une performance exceptionnelle avec une croissance soutenue et continue, nos infrastructures qui bénéficient de notre capacité d'innovation en embarquant les nouvelles technologies – l'IA générative, en particulier – pour rendre nos réseaux plus efficaces, plus sécurisés et plus résilients, ainsi que nos offres commerciales pour être au rendez-vous de la qualité de service attendue par nos clients et leur proposer une expérience différenciante avec Orange.

## Notre nouvelle signature de marque : « Orange est là ».

Nous allons aussi renforcer notre engagement en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, une démarche partagée par tous au sein du Groupe. En 2023, nous avons dépassé notre objectif de réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub> (scopes 1 et 2) avec deux ans d'avance, et poursuivons sur cette trajectoire. Nous renforçons également la durabilité de nos infrastructures et favorisons l'inclusion numérique avec le déploiement de nos réseaux et des programmes gratuits de formation aux métiers du numérique – déjà plus de 1,8 million de personnes en ont bénéficié depuis 2021.

### En interne, comment Orange se réinvente-t-il pour soutenir sa stratégie ?

**C.H. :** Pour gagner en agilité, en efficacité et en responsabilité, nous avons engagé une transformation de notre modèle d'entreprise pour simplifier nos modes de fonctionnement et pour accélérer nos initiatives data & IA dans tous les métiers. C'est un changement collectif, qui se joue sur le terrain, et l'engagement fort des femmes et des hommes du Groupe en est le premier pilier.

Pour les accompagner, nous allons continuer à développer les talents et les compétences. C'est en effet une forte attente des collaborateurs d'Orange mise en exergue par « Voice Up » : leur donner des perspectives d'évolution de carrière et les conseiller dans leur parcours.

Nous avons également lancé un projet d'envergure pour toujours mieux réussir ensemble : adapter notre culture d'entreprise qui guidera notre façon d'agir autour d'un même état d'esprit et de valeurs communes partout dans le Groupe.

### Quel regard portez-vous sur 2024 ?

**C.H. :** L'esprit d'équipe et le dépassement de soi font partie de ces valeurs qui nous rassemblent, et Orange est particulièrement fier d'être Partenaire Premium et Fournisseur Officiel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Cet événement hors-norme sera pour notre Groupe l'occasion de relever tous les défis, de démontrer l'excellence de notre savoir-faire technique et d'innovation, pour offrir la meilleure connectivité à quatre milliards de téléspectateurs.

En contribuant, dans ce domaine et bien d'autres, à faire bouger les lignes et élever les standards, nous voulons bâtir un monde numérique plus responsable, plus durable et plus inclusif.



# Un monde en mutation

À l'écoute des évolutions du monde et connectés aux attentes de nos parties prenantes, nous anticipons les grands enjeux du secteur pour en saisir les opportunités, en maîtriser les risques et façonner collectivement un avenir des télécoms à notre image : plus performant, plus durable et plus inclusif.



Découvrez comment  
nous répondons aux défis  
de notre secteur

# Connecté aux tendances

**Le monde bouge : instabilité géopolitique et économique, digitalisation de l'économie et des services, croissance des enjeux socio-environnementaux. Dans le même temps, le secteur doit répondre à un besoin de connectivité toujours plus accru. Chez Orange, nous disposons de moyens et ressources étendus pour répondre à ces macro-tendances et en saisir les opportunités, tout en maîtrisant les risques.**

## Un contexte géopolitique, réglementaire et économique complexe

Face à ces enjeux, et à l'arrivée de nouveaux entrants disruptifs dans un secteur très concurrentiel, les acteurs des télécommunications doivent assurer leur résilience économique en identifiant les zones et les activités à fort potentiel et en déployant une démarche active pour faire évoluer les réglementations. Le secteur joue, par ailleurs, un rôle prépondérant dans la souveraineté numérique des États. Les facteurs clés de succès pour les acteurs télécoms ? Se doter d'infrastructures robustes et de compétences renforcées.

**Ralentissement** de la croissance mondiale en 2024 pour la 3<sup>e</sup> année consécutive<sup>1</sup>

**+ 760 M €** d'investissements en 2024 pour renforcer la souveraineté technologique de l'Europe<sup>2</sup>

### La réponse d'Orange

- Croissance de 11,4 % de notre chiffre d'affaires en Afrique et au Moyen-Orient en 2023, une zone à fort potentiel
- Création de MásOrange, notre co-entreprise avec MásMóvil en Espagne, suite à son approbation par la Commission européenne en 2024

(1) Banque Mondiale - perspectives économiques mondiales (banquemondiale.org), janvier 2024.

(2) Programme pour une Europe numérique (Commission européenne, décembre 2023).

## Une demande croissante de connectivité et de services numériques

Les particuliers et les entreprises exigent une connectivité toujours plus rapide, sûre et fiable. Une tendance portée par l'évolution des usages comme la digitalisation de l'économie et des services essentiels, l'émergence de la maintenance prédictive pour les entreprises ou encore l'essor des technologies immersives. En réponse, les acteurs télécoms investissent massivement dans les réseaux très haut débit, le stockage de données (cloud, data centers), les nouvelles technologies et services comme l'IA, la cybersécurité, et les solutions de connectivité « as a service ».

**x 3** : croissance attendue des données mobiles dans le monde entre 2022 et 2028<sup>3</sup>

**68 %** de la population mondiale a utilisé un téléphone mobile en 2023<sup>4</sup>

### La réponse d'Orange

- Commercialisation d'une offre satellite en France proposant un accès au très haut débit pour développer la cohésion numérique des territoires
- Consolidation du rôle central d'Orange dans le développement de la connectivité mondiale avec le Sophie Germain, navire câblé de nouvelle génération qui vient compléter la flotte Orange Marine

(3) The GSMA's annual European Mobile Economy Report, 2023.

(4) Digital report 2023, We Are Social.

## L'essor des nouvelles technologies et de l'IA : entre risques et opportunités

Le développement accéléré des nouvelles technologies, en particulier de l'IA, révolutionne le quotidien des entreprises. Pour les opérateurs, il s'agit d'en saisir les opportunités, telles que l'amélioration de la productivité et l'enrichissement de l'expérience client, et de se transformer en profondeur pour intégrer ces ruptures. Dans un contexte marqué par un risque croissant de cyberattaques induit par la digitalisation des pratiques, les opérateurs doivent aussi garantir la sécurité, l'intégrité et la confidentialité des données, éléments clés pour maintenir une relation de confiance avec leurs clients.

**Pour 88 %** des entreprises, l'IA générative va créer d'importants volumes de nouvelles données à protéger et sécuriser<sup>5</sup>

**2,61 M \$** : coût moyen lié à la perte de données pour une organisation<sup>5</sup>

### La réponse d'Orange

- Lancement de notre agent conversationnel propriétaire s'appuyant sur une solution d'IA générative sécurisée
- Croissance de près de 11 % en 2023 d'Orange Cyberdefense, notre entité dédiée aux prestations de services de cybersécurité

## Vers un numérique responsable, en ligne avec les objectifs climatiques internationaux

Le numérique a un impact significatif sur l'environnement et la société. Les opérateurs doivent donc transformer leurs activités tout au long de leur chaîne de valeur. Parmi leurs leviers : mettre en place une trajectoire de décarbonation, créer de nouveaux modèles de circularité, ou encore fournir des solutions qui contribueront à diminuer l'impact environnemental de leurs clients. Ils ont également un rôle clé à jouer pour prévenir les impacts sociaux et sociétaux négatifs, tels que les risques de dépendance ou de cyberharcèlement, tout en offrant au plus grand nombre un accès sécurisé et durable au numérique.

**+ 60 %** : hausse des émissions de GES (gaz à effet de serre) du secteur du numérique attendue en France d'ici 2040<sup>6</sup>

**24 %** des familles ont déjà été confrontées au moins une fois à une situation de cyberharcèlement<sup>7</sup>

### La réponse d'Orange

- Lancement de l'offre Circular Mobility d'Orange Business pour réduire l'empreinte carbone des flottes de mobiles des entreprises
- Mise en place, depuis 2022, de Safe Zones, des espaces de protection contre le cyberharcèlement sur les principales plateformes de jeu en ligne

(6) Arcep, 2023.

(7) Étude on line réalisée par l'institut Audirep en juin 2023 pour e-Enfance/3018 et BPCE. 1 200 binômes parents-enfants (8 à 18 ans scolarisés) interrogés.

(5) Global Data Protection Index édition 2024, Dell.

---

# À l'écoute des attentes de nos parties prenantes

**Notre raison d'être – « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable » – est notre boussole. Pour nous assurer qu'elle guide la réalisation de notre stratégie au quotidien, nous nous appuyons sur le regard avisé de nos parties prenantes dans le cadre d'un dialogue structuré, constant et ouvert.**

---

## Des instances dédiées : les « cercles de la raison d'être »

Pour aider l'équipe dirigeante à faire de notre raison d'être un levier efficace de transformation durable, nous avons mis en place en novembre 2021 le Comité Raison d'Agir. Cette instance consultative était composée de huit personnalités qualifiées, extérieures au Groupe, et de deux membres du Comité exécutif d'Orange. En juillet 2023, elle a recommandé que soit mis en place un nouveau suivi de la raison d'être afin de répondre à des questions plus pointues issues des entités du Groupe. Le Comité exécutif a donc décidé de substituer au Comité Raison d'Agir, dont le mandat était terminé, des « cercles de la raison d'être » pour faire appel à des personnes qualifiées différentes selon les thématiques abordées. La mission de ce nouveau dispositif est toujours de faire vivre un espace constructif pour aider le Groupe à faire de sa raison d'être un levier efficace de transformation durable.

---

## Une méthodologie solide de dialogue sur nos enjeux de durabilité

Depuis 2008, nous déployons dans tous nos territoires et activités une méthodologie de dialogue avec nos parties prenantes (DPP) afin d'identifier des axes d'amélioration pour la conduite de nos affaires, en confrontant vision interne et externe. Depuis cinq ans, nous avons ainsi consulté 3 750 personnes dans 16 pays en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, autour de sujets variés incluant notamment la question de la précarité et du numérique, ou encore de la diversité et de l'égalité professionnelle femmes-hommes. Avec ces consultations, nous avons identifié nos enjeux prioritaires, amélioré notre compréhension de nos risques de durabilité, interrogé notre modèle d'affaires et nourri nos travaux pour développer la promesse de notre plan Lead the Future, notamment en matière de confiance numérique.

---

## Agir en faveur de la confiance numérique

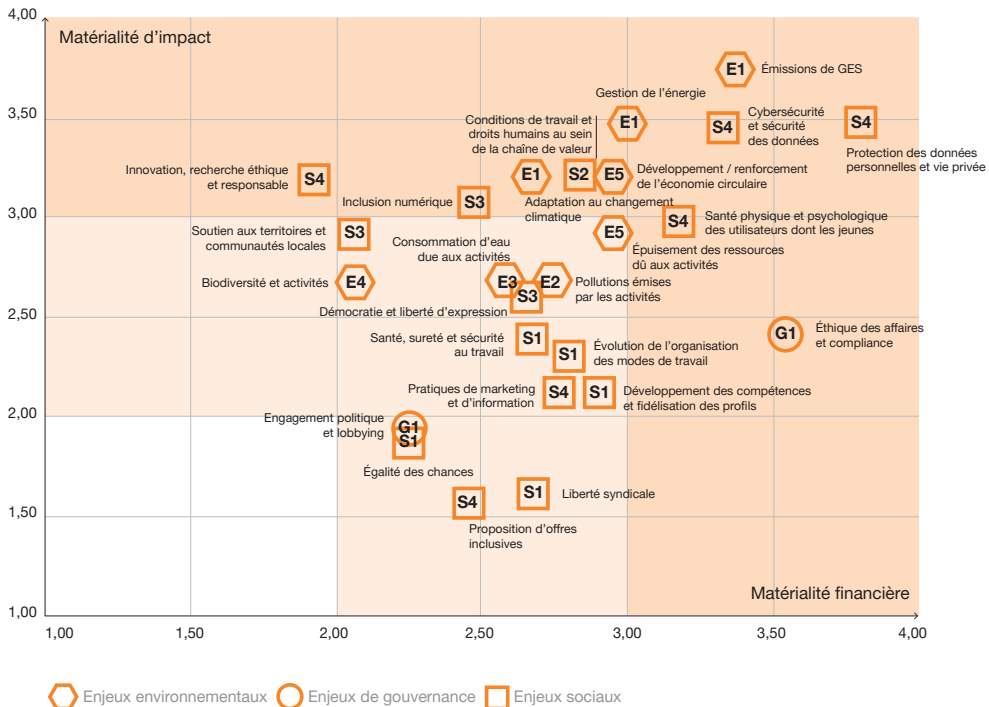
En 2023, les recommandations des parties prenantes ont nourri notre réflexion sur la confiance numérique. Nous avons ainsi renforcé notre collaboration avec [cybermalveillance.gouv.fr](https://cybermalveillance.gouv.fr) et lancé des actions d'information, de sensibilisation et d'accompagnement pour mieux protéger les publics face aux menaces en ligne.

---

# Mieux identifier nos risques de durabilité pour saisir les opportunités

En 2023, nous avons enrichi notre compréhension de nos enjeux de durabilité en réalisant une matrice de double matérialité. Nos travaux se sont appuyés sur notre matrice de simple matérialité réalisée en 2022, que nous avons enrichie de notre cartographie des risques, et de standards et référentiels internationaux. L'analyse de double matérialité a fait émerger les enjeux de durabilité, nos risques et opportunités financières ainsi que nos impacts positifs et négatifs.

## Notre matrice de double matérialité 2023



L'analyse de double matérialité a identifié 25 enjeux, dont 12 matériels (situés dans la partie orange foncé). Les enjeux placés les plus à droite de la matrice représentent la criticité la plus élevée au regard de la continuité d'activité ou de l'incidence financière pour Orange. Ceux qui sont les plus hauts ont une incidence ou un impact considéré comme les plus prégnants pour les parties prenantes.

# Des risques maîtrisés

Le dispositif d'identification et de gestion des risques et les travaux de double matérialité ont mis en lumière six grandes familles de risques pour le secteur des télécoms et notre Groupe. Cette méthode nous aide également à mettre en œuvre les mesures adéquates de prévention et de traitement afin de rester l'opérateur de confiance de nos parties prenantes.

## Le contexte géopolitique, macro-économique, concurrentiel et réglementaire complexe

- Nouvelle stratégie Lead the Future pour renforcer la résilience du Groupe
- Vérification régulière du dispositif de gestion de crise
- Renforcement du leadership en matière d'expérience client avec pour objectif d'être leader ou à parité en matière de satisfaction client (NPS : Net Promoter Score) sur les deux tiers de nos géographies à horizon 2025

## La capacité à disposer des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires

- Expertise renforcée des collaborateurs et investissements dans les compétences clés
- Nouveau mix énergétique avec le déploiement des énergies renouvelables via la solarisation et les PPA (Power Purchase Agreements)<sup>1</sup>
- Diversification des fournisseurs sur toutes les zones
- Plan de gestion de continuité d'activité

## La sécurité des systèmes informatiques et des données

- Développement d'un dispositif global de sécurité avec la mise en œuvre du « Security by design »
- Déploiement de dispositifs spécifiques de protection et supervision de nos réseaux et de nos systèmes d'information



En savoir plus  
sur notre dispositif  
de couverture  
des risques

---

## La santé et la sécurité des parties prenantes

- Actions dédiées à la santé physique et psychologique des utilisateurs (programme Groupe « Better Internet for Kids », portail web « Bien vivre le digital »)
- Plan de vigilance efficace avec un accompagnement des filiales par la direction RSE (droits de l'homme et environnement)
- Analyses d'impact de tout changement ou mode de fonctionnement des collaborateurs (projets de transformation, charge de travail, etc.)

---

## La capacité à répondre aux enjeux de la transition socio-environnementale

- Ambition d'être un moteur de la transition environnementale avec l'amplification des programmes de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe d'ici 2025
- Développement de l'économie circulaire en externe avec le recyclage et la réparation des appareils et terminaux, et en interne avec le programme OSCAR d'achats d'équipements IT & Networks (systèmes d'information et réseaux) en reconditionné
- Stratégie d'inclusion numérique (connectivité, formation et soutien aux start-up via les Orange Digital Centers) et financière (Orange Money, Orange Bank Africa)

---

## Les exigences d'éthique et de responsabilité

- Une raison d'être inscrite dans nos statuts
- Un code de déontologie et des politiques : RSE, devoir de vigilance, droits humains, anticorruption
- Un Conseil d'éthique de la data et de l'IA
- Un Comité RSE et Déontologie

# Cap sur notre ambition

Un an après le lancement de notre plan Lead the Future, nos résultats témoignent de notre capacité d'exécution et de l'avancement de nos grands projets stratégiques. Nous sommes sur la bonne trajectoire pour construire un avenir durable pour notre Groupe, guidés par notre raison d'être : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable ».



Retrouvez toutes nos  
avancées stratégiques



# Lead the Future

## un an d'avancées concrètes

Un an après le lancement de notre plan stratégique Lead the Future, qui a pour ambition de valoriser l'excellence du Groupe dans son cœur de métier et croître durablement en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, nous sommes au rendez-vous de tous nos objectifs financiers pour l'année 2023. Cette performance solide témoigne de notre capacité d'exécution et de l'avancement de nos grands projets stratégiques, comme la création en mars 2024 de MásOrange, notre co-entreprise avec MásMóvil en Espagne, suite à son approbation par la Commission européenne. Une avancée majeure pour le développement du Groupe en Europe.

C'est aussi la preuve de la pertinence de nos orientations portées par notre stratégie de création de valeur durable : nous recentrer sur notre cœur de métier, pour tirer parti de la qualité de nos infrastructures, pour augmenter la satisfaction client, repositionner nos activités BtoB, accélérer la croissance dans la cybersécurité et renforcer notre position en Afrique et au Moyen-Orient.

La réussite de Lead the Future repose également sur la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise. Une transformation en profondeur que nous menons depuis plus d'un an pour gagner en simplicité, en efficacité et en responsabilité (lire p. 26).

Nos performances s'inscrivent sur une trajectoire de transformation durable, guidées par notre ambition d'évoluer vers un modèle ESG by design qui place la responsabilité sociale, sociétale et environnementale au cœur de notre stratégie. En 2023, avec une baisse de nos émissions de CO<sub>2</sub> de 37,4% (scopes 1 et 2) par rapport à 2015, nous avons dépassé avec deux ans d'avance notre objectif 2025 de réduction de 30 %.

Catalyseur de toutes nos énergies, la réussite de Lead the Future témoigne de la mobilisation des femmes et des hommes d'Orange, qui œuvrent chaque jour sur le terrain pour répondre aux attentes de nos clients sur la connectivité et la qualité de nos services.

Nous sommes pleinement confiants dans l'atteinte des objectifs du plan à horizon 2025 et tournés vers notre ambition de bâtir un numérique responsable, guidés par notre raison d'être, la boussole de toutes nos actions.

### 1,8 %

de croissance du chiffre d'affaires en 2023<sup>(1)</sup>

2022 → 2023  
43,5 Mds € → 44,1 Mds €

### - 37,4 %

d'émissions de CO<sub>2</sub> (scopes 1 et 2) par rapport à 2015

2023 → -37,4 %  
Objectif 2025<sup>(1)</sup> → -30 %

(1) Variation à base comparable.



## Pilier 1

# Renforcer notre excellence client

**L'excellence de nos réseaux, la qualité de service et la satisfaction de nos clients nous guident au quotidien. Pour atteindre ce niveau d'excellence, nous nous appuyons notamment sur notre avance dans le déploiement de la fibre, de la 4G et de la 5G, ainsi que sur la data et l'intelligence artificielle (IA), pour offrir à nos clients une expérience personnalisée.**

Leader du déploiement de la fibre optique en Europe avec près de 49 millions de prises FTTH<sup>1</sup> déployées en propre par le Groupe, nous disposons aujourd'hui d'une base d'actifs technologiques considérable.

Par ailleurs, nous confirmons notre position de leader européen avec 14,3 millions de clients fibre et 11,9 millions de clients convergents à fin 2023. Des stratégies ciblées de consolidation, notre rapprochement en Roumanie avec Telekom Romania (TKR), et en Belgique avec Voo, renforcent, notamment, notre proposition de valeur avec des offres convergentes fixe/mobile/internet et nous permettent d'accroître notre base de clients fixe.

En France, depuis la fin 2023, nous proposons, en complément de la fibre et de nos solutions mobiles (4G, 5G), une offre très haut débit (THD) satellitaire disponible partout en France métropolitaine pour répondre aux besoins de connectivité des particuliers et entreprises résidant dans les zones les plus isolées. Cette Offre Satellite Orange comprend une connexion internet avec un débit descendant jusqu'à 200 Mbit/s et un débit montant jusqu'à 15 Mbit/s pour surfer, regarder des vidéos, la téléphonie fixe, et 26 chaînes de la TNT.

L'excellence de nos réseaux, ainsi que la qualité de service, est clé pour nous différencier sur nos marchés. Ainsi, guidés par notre objectif d'être leader ou, à parité, en matière de satisfaction client (ou Net Promoter Score – NPS) sur les deux tiers de nos géographies (66 %) à horizon 2025, en 2023, nous avons atteint les 60 %. Et en France, pour la treizième année, nous avons obtenu la première place au classement Arcep pour la qualité de notre réseau mobile.

Pour offrir à nos clients une expérience personnalisée et fluide entre les canaux digitaux et physiques, nous renforçons l'utilisation de la data et de l'IA. Ces technologies doivent nous aider à anticiper les besoins des clients, à concevoir des offres fiables, transparentes et durables et à améliorer notre service client.

# 71,7 M

de foyers raccordables au FTTH dans le monde, dont 48,9 M raccordables en propre par Orange en Europe et 4,1 M raccordables en Afrique et au Moyen-Orient

# 60 %

des pays Orange leaders ou à parité sur la satisfaction client (NPS)<sup>2</sup>

**Objectif 2025 :**  
66 % de nos géographies leaders ou à parité sur la satisfaction client (NPS)

## MásOrange : un rapprochement stratégique au service des clients

En Espagne, suite à l'approbation du rapprochement entre Orange et MásMóvil par la Commission européenne, nous avons créé, en mars 2024, la co-entreprise MásOrange. Une avancée majeure pour le développement du Groupe en Europe qui nous positionnera comme l'un des opérateurs leaders du marché espagnol en termes de clients, d'expérience utilisateur, de talents et de couverture des réseaux fibre et mobile avec plus de 37 millions de clients haut débit fixe et mobile.

**« Cette co-entreprise avec MásMóvil créera un acteur unique, puissant et durable qui évoluera dans l'intérêt des clients espagnols. L'union des forces d'Orange et MásMóvil nous permettra d'atteindre la taille critique pour innover et investir pour l'avenir. »**

Christel Heydemann  
Directrice générale d'Orange



## Le très haut débit : pour tous, partout en France

Pour répondre aux besoins en connectivité du plus grand nombre, y compris celles et ceux non éligibles à la fibre ou disposant d'un faible débit ADSL, nous avons, en novembre 2023, lancé notre Offre Satellite Orange en France. Cette nouvelle offre vient compléter notre gamme de solutions de connectivité au très haut débit et s'inscrit, de fait, dans le dispositif d'accompagnement de l'État pour la « Cohésion numérique des territoires » visant à garantir, d'ici 2025, l'accès à tous au très haut débit. Pour mettre en place cette offre, nous nous sommes appuyés sur Nordnet, société du Groupe spécialiste de l'internet par satellite depuis 15 ans, ainsi que sur le satellite européen Eutelsat Konnect VHTS, le plus gros jamais conçu par l'industrie européenne (Thales Alenia Space).

## Allier performance et écoconception : la nouvelle Livebox 7

En octobre 2023, nous avons dévoilé la Livebox 7. Une box dernière génération ultra-performante, connectée au Wifi 6E avec la nouvelle bande de fréquence 6 GHz pour satisfaire l'exigence croissante de nos clients en matière de connectivité et de rapidité. Surtout, une box plus respectueuse de l'environnement, avec une coque conçue à partir de plastiques 100 % recyclés, pensée pour être facilement réparable et certifiée « Footprint Progress » par l'organisme de certification Bureau Veritas.





## Pilier 2

# Capitaliser sur nos infrastructures

**Nous disposons d'infrastructures uniques dans le secteur des télécoms. Un atout qui fait notre force et nous distingue des autres opérateurs. Pour capitaliser sur cette avance et continuer à nous différencier, nous nous appuyons sur l'expertise d'Orange Wholesale : nous poursuivons le déploiement du très haut débit, accélérons la valorisation de Totem et déployons des Network Integration Factories.**

Nous avons su très tôt marquer notre différence par notre capacité à déployer des réseaux fixe et mobile. Nous avons fait le choix de la fibre au bon moment, ce qui a fait de nous en quelques années le leader en Europe et un acteur incontournable en Afrique et au Moyen-Orient.

Afin de continuer sur cette trajectoire, nous avons créé en 2023 la division Orange Wholesale pour concevoir et déployer nos réseaux et les commercialiser auprès d'opérateurs tiers et de content providers. Par ailleurs, nous investissons via des partenariats stratégiques là où la démarche est opportune, afin de partager les efforts financiers et sécuriser les investissements. Sur le réseau fixe, nous prévoyons de déployer, d'ici 2025, cinq millions de prises supplémentaires en Europe, où le pic des investissements est déjà passé, et deux millions en Afrique et au Moyen-Orient<sup>1</sup>. Sur le réseau mobile, Totem, la TowerCo européenne du Groupe, accélère la valorisation de nos infrastructures passives auprès d'opérateurs tiers afin d'atteindre en 2026 un taux de colocation de 1,5.

En parallèle, nous poursuivons notre plan de modernisation des réseaux fixe et mobile vers le très haut débit avec le décommissionnement des réseaux fixe en cuivre en France, et mobile (2G,3G) dans l'ensemble des pays d'Europe d'ici 2030. En Afrique et au Moyen-Orient, où nous disposons d'un parc de plus de 30 000 tours mobiles, nous allons poursuivre le déploiement des réseaux fixe et mobile (4G et 5G) afin d'accompagner notre croissance dans ces géographies et d'en soutenir le développement économique et social.

Enfin, afin de mieux valoriser nos infrastructures, nous développons l'usage de la data et de l'IA pour mettre en place des réseaux plus efficaces, plus résilients et plus performants. Nous déployons également des usines d'intégration de réseaux<sup>2</sup> à l'échelle du Groupe pour accélérer l'automatisation et la virtualisation du fonctionnement de nos réseaux, offrir de nouveaux services à la demande fonctionnant en mode network-as-a-service, et en renforcer la résilience et la sécurité.

## 1,4

Taux de colocation des opérateurs tiers sur les sites mobile détenus par Totem en 2023

**Objectif 2026 :** un taux de colocation de 1,5 des opérateurs tiers sur les sites mobile détenus par Totem

Une participation dans

## 450 000 km

de câbles sous-marins, soit 10 fois le tour de la Terre

## 6,9 Mds €

soit 1/6 du chiffre d'affaires du Groupe, c'est ce que représente l'activité d'Orange Wholesale



## Le Sophie Germain, une prouesse technologique au service de la connectivité mondiale

Fer de lance d'une nouvelle génération de navires câbliers à la pointe de la technologie et à faible empreinte environnementale, le Sophie Germain a rejoint, en 2023, notre flotte Orange Marine. Un actif qui confirme notre rôle central dans la pose et la maintenance des câbles sous-marins, industrie méconnue mais essentielle au développement de la connectivité dans le monde. Avec, à fin 2023, plus de 264 000 kilomètres de câbles à fibre optique posés et plus de 950 réparations réalisées, Orange est aujourd'hui l'un des rares opérateurs à maîtriser la connectivité de bout en bout.

## En France : la modernisation des réseaux se poursuit

À fin 2023, près de 38 millions de logements et locaux étaient couverts en FTTH (Fiber to the Home)<sup>1</sup>. Nous avons rendu raccordables 21,8 millions de locaux (incluant Orange Concessions), soit plus de la moitié des locaux rendus raccordables par l'ensemble des opérateurs. Rien que sur l'année 2023, nous avons déployé 1,5 million de prises FTTH supplémentaires. Et en mars 2024, nous avons renouvelé notre engagement par la signature d'un nouvel accord avec l'État pour le déploiement de 1,1 million de prises FTTH dans les zones moyennement denses d'ici 2025 (zones AMII) et pour le déploiement de 300 000 prises FTTH supplémentaires dans les zones très denses d'ici 2025. Cet accord contribue à positionner la France en tête des pays les plus fibrés d'Europe.

## Partage de réseaux Open RAN : une première en Europe

En 2023, nous avons scellé un partenariat innovant avec Vodafone pour la construction et le partage d'un réseau d'accès radio ouvert (Open RAN). Cet accord, qui est une première en Europe, montre notre volonté commune d'étendre cette technologie pour les futurs réseaux mobile en Europe et de soutenir l'objectif de la Commission européenne de déployer la 5G dans toutes les zones habitées d'ici 2030.

**« Orange s'investit avec force en faveur de l'architecture Open RAN, qui préfigure une partie des réseaux du futur. Elle procure aux opérateurs, dans une configuration de partage, de la flexibilité et une capacité de différenciation. »**

Atoosa Hatefi

Directrice de l'Innovation Radio & Environnement chez Orange

(1) Observatoire Arcep HD THD T4 2023.



## Pilier 3

# Repositionner notre activité BtoB et développer nos activités de cybersécurité

**Notre filiale Orange Business est au cœur d'un plan de transformation ambitieux pour renouer avec la croissance et devenir un intégrateur réseau et numérique de référence en Europe. En parallèle, nous poursuivons la stratégie de croissance profitable d'Orange Cyberdefense pour renforcer sa position et notamment son leadership européen dans la cybersécurité et nous ouvrir à de nouveaux marchés (BtoC et TPE).**

La digitalisation de l'économie, accentuée par la période Covid, connaît une accélération sans précédent. Avec les ruptures technologiques comme la virtualisation des réseaux et l'utilisation croissante des outils collaboratifs sur le cloud, les besoins des entreprises évoluent très rapidement. Pour répondre à ces mutations et en saisir toutes les opportunités, Orange Business conduit un vaste plan de transformation. Orange Business accélère sa croissance dans les services IT et d'intégration (cybersécurité, digital & data, cloud), en Europe, afin de devenir un intégrateur réseau et numérique de référence, certifié sur les meilleures technologies du marché, pour accompagner les entreprises dans leur transformation numérique. Pour réaliser cette ambition, Orange Business s'est réorganisé en mettant en place un programme d'optimisation des coûts, tout en formant ses collaborateurs pour accompagner le changement. Notre filiale a également simplifié son portefeuille d'offres en réduisant de moitié son catalogue produits à partir de 2024, en se concentrant sur le développement des services data et IA et en étoffant ses expertises dans les solutions IT, notamment par des rachats ciblés, à l'image de la société Expertime, acquise fin 2023.

Nous accompagnons également nos clients en matière de cybersécurité en renforçant le développement de notre filiale dédiée Orange Cyberdefense. Avec plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2023, une croissance à deux chiffres au-dessus de la moyenne du marché et une communauté de plus de 2 800 experts, Orange Cyberdefense arrive à une étape de maturité et entre dans une nouvelle phase de développement. Objectif : atteindre une croissance profitable et renforcer les synergies avec notre cœur de métier d'opérateur télécoms afin de capter tout le potentiel d'un marché complexe, compétitif mais en forte accélération.

## + 0,2 %

Croissance du chiffre d'affaires d'Orange Business en 2023<sup>1</sup>

## + 10,9 %

Croissance du chiffre d'affaires d'Orange Cyberdefense en 2023<sup>1</sup>

**Objectif 2025 :**  
1,3 Md € de chiffre d'affaires dans la cybersécurité



## Flexible SD-WAN : vers une connectivité sécurisée, fiable et adaptable

En matière d'expérience client, le cloud est devenu une référence. C'est pourquoi nous avons, en partenariat avec VMware, dévoilé la première offre SD-WAN nativement intégrée dans Evolution Platform, la nouvelle plateforme cloud native résiliente et sécurisée d'Orange Business.

« Dans le cycle économique actuel de digital first, la demande d'une infrastructure de réseaux résilients, adaptés et sécurisés n'a jamais été aussi critique. Cette nouvelle offre SD-WAN étendra les options possibles pour nos clients afin de construire un réseau répondant parfaitement aux enjeux de leur transformation numérique. »

Jean-Noël Michel  
Vice President Communication Services  
Business Line chez Orange Business



## Pour une meilleure cyberrésilience des entreprises

Alors que les entreprises adoptent massivement le cloud et le modèle digital first, l'intégration de la sécurité Zero Trust à leur stratégie est un enjeu de fond. Pour y répondre, Orange Business, Orange Cyberdéfense et Palo Alto Networks ont annoncé une nouvelle collaboration. Son objectif : fournir une solution SASE (Secure Access Service Edge) managée, répondant aux exigences des entreprises en matière de réseau et de sécurité, de performances de haut niveau, de simplicité et d'accès au réseau Zero Trust 2.0.



## Avec Expertime, une expertise cloud renforcée au service de nos clients entreprises

En décembre 2023, Orange Business a officialisé l'acquisition d'Expertime, société de services spécialisée dans les solutions Microsoft. Une opération qui s'inscrit dans le cadre de notre plan stratégique, et qui renforce l'expertise Microsoft de nos équipes, aussi bien sur les problématiques de transition vers le cloud public – enjeu majeur des PME et ETI – que dans le domaine des applications, des solutions collaboratives et de la data. De cette manière, nous contribuons à mieux accompagner la croissance de ces marchés.



## Pilier 4

# Poursuivre notre croissance en Afrique et au Moyen-Orient

**Moteur de croissance pour le Groupe depuis de nombreuses années, la zone Afrique et Moyen-Orient est au cœur de notre stratégie. Pour poursuivre sur cette trajectoire de développement, nous continuons à déployer nos réseaux dans la région, accélérer la transformation d'Orange Money et renforcer notre ancrage local.**

En 2023, nous avons enregistré une progression de notre chiffre d'affaires en Afrique et au Moyen-Orient (AMO) de 11,4 %, un record depuis dix ans. Les perspectives de développement dans la région sont très prometteuses. Les pays d'Afrique et du Moyen-Orient sont marqués par une forte démographie et par une explosion des usages du numérique. Pour capter cette demande, il est primordial de continuer à déployer des réseaux mobile 3G/4G et des infrastructures fixes. En 2023, nous avons ainsi investi 1,2 milliard d'euros dans la zone. Nous sommes aujourd'hui l'opérateur télécoms d'un Africain sur neuf et nous poursuivons nos investissements pour devenir le partenaire numérique de référence en Afrique et au Moyen-Orient.

Atteindre cet objectif passe également par la qualité de notre offre de services dans les contenus, l'énergie, l'e-agriculture, la santé, le BtoB et les services financiers mobiles – Orange Money et Orange Bank Africa. Avec Orange Bank Africa, la banque mobile d'Orange en Côte d'Ivoire, nous proposons des services qui vont au-delà du transfert d'argent et du paiement avec, notamment, une offre de crédit et d'épargne également accessible depuis la super-app Max it, une interface simple, personnalisable et inclusive. À fin 2023, Orange Money a atteint le seuil marquant des 100 millions de comptes ouverts, avec plus de 130 milliards d'euros de transactions, et a retrouvé le chemin de la croissance avec une hausse de plus de 25 % de son chiffre d'affaires par rapport à 2022. Une belle accélération de ce relais de croissance au service de l'inclusion financière.

Enfin, poursuivre notre croissance en Afrique et au Moyen-Orient ne peut se faire sans un ancrage territorial fort. Nos équipes locales sont reconnues et performantes, et leur expertise nous permet de répondre avec pertinence aux enjeux de la région. Nous nous appuyons également sur notre réseau des Orange Digital Centers. Ces lieux d'apprentissage du numérique contribuent à relever le défi de la formation et de l'insertion professionnelle, et apportent un soutien aux start-up locales pour les accompagner dans leur développement. Nous sommes ainsi particulièrement bien positionnés pour accompagner la croissance des usages numériques sur la zone.

## + 11,4 %

de croissance  
du chiffre d'affaires  
de la zone AMO<sup>1</sup>,  
soit 7,2 Mds €

**Objectif 2022-2025 :**  
+ 7 % par an

## 4

moteurs  
de croissance

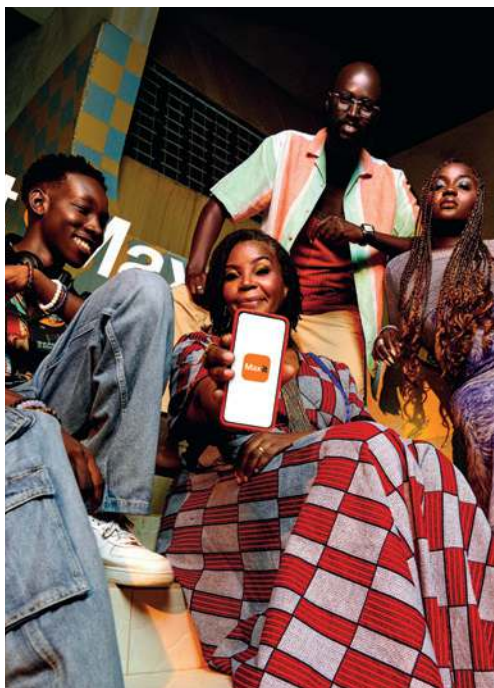
+ 25,8 %  
de croissance  
du chiffre d'affaires  
pour Orange Money,

+ 17,7 %  
pour la data mobile,

+ 16,7 %  
pour le haut débit fixe,

et en transverse,  
+ 16,4 %  
pour le BtoB.





## Orange Money : une transformation au service des usagers

Orange Money est un puissant relais de croissance pour notre Groupe dans la zone AMO<sup>1</sup> : +25,8 % de croissance avec 34,1 millions de clients actifs ayant réalisé plus de 130 milliards d'euros de transactions. Dans un écosystème en pleine mutation, nous avons, en 2023, repensé son modèle. Objectif : devenir une véritable plateforme digitale de services, ouverte à tous, clients ou non d'Orange.

Plus de

# 130 Mds €

de transactions effectuées avec Orange Money

## Simplifier la vie des usagers avec Max it

Face au succès des applications My Orange et Orange Money, utilisées par plus de 22 millions de clients au quotidien, nos équipes Orange en Afrique ont lancé, en novembre 2023, Max it, une super-app qui fusionne tous les univers télécoms, services financiers et e-commerce. Disponible dans cinq pays (Cameroun, Sénégal, Mali, Burkina Faso et Botswana), elle sera en 2024 étendue aux 12 autres pays d'Afrique et du Moyen-Orient où Orange est présent, et accessible par tous, indépendamment de leur opérateur.



## Orange Digital Centers : faire émerger les talents du numérique

La compétition Orange Summer Challenge est l'événement phare du réseau des Orange Digital Centers (ODC). En 2023, pour la première fois, elle s'est déroulée dans 11 pays d'Afrique et du Moyen-Orient. 253 jeunes étudiants ont pu développer des solutions technologiques innovantes autour d'une thématique ambitieuse et d'actualité : « l'intelligence artificielle et l'internet des objets : un duo gagnant pour affronter les enjeux de demain ! ». Les équipes ont été accompagnées par les experts des ODC, mais aussi par les experts internationaux d'Amazon Web Services (AWS) et d'EY.

# Un nouveau modèle d'entreprise au service de notre ambition

**Face à la multiplicité des défis, la réussite de notre plan Lead the Future passe par une transformation en profondeur de notre Groupe. Depuis un an, nous faisons évoluer notre modèle d'entreprise pour gagner en simplicité, en efficacité et en responsabilité, dans une démarche ESG by design.**

## Repenser notre façon de travailler

Notre modèle d'entreprise, nous le faisons évoluer vers plus de simplicité, plus d'agilité organisationnelle et plus d'efficacité. C'est une des clés du succès de Lead the Future. Nous devons pour cela travailler autrement, en standardisant nos process, en les mutualisant, et en les digitalisant. Nous poursuivons donc notre transformation industrielle au service de l'excellence opérationnelle.

Dans un monde fait de ruptures technologiques, nous allons également renforcer nos investissements dans la formation de nos collaborateurs et dans une gestion proactive des compétences, pour anticiper les besoins et faciliter l'évolution de nos salariés vers les nouveaux métiers de la data, du cloud, de la cybersécurité ou de l'IA.

## Renforcer notre engagement responsable

Pour soutenir notre politique ambitieuse de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, nous devons repenser notre modèle d'entreprise. Certaines de nos réalisations sont déjà reconnues et donnent lieu à des scores ESG très satisfaisants, mais nous voulons aller encore plus loin pour gagner en efficacité et renforcer notre résilience.

Pour cela, nous poursuivons notre transformation durable en nous engageant dans trois domaines majeurs : l'environnement pour faire face aux enjeux climatiques, l'inclusion numérique pour favoriser l'accès au numérique de tous, et enfin, la cybersécurité et la confiance numérique pour contribuer à la création d'un monde numérique plus sûr. Et l'ensemble de nos actions sont menées dans le respect de nos engagements éthiques et des droits humains (lire p. 64).

## Mieux maîtriser nos coûts

Notre transformation passe, enfin, par une meilleure maîtrise des coûts. À horizon 2025, avec notre programme d'efficacité opérationnelle, nous nous fixons pour objectif d'économiser 600 millions d'euros supplémentaires sur une base de coûts de 11,8 milliards d'euros d'économies nettes, notamment dans les domaines d'achats IT, réseaux et immobiliers. À fin 2023, nous avons déjà réalisé environ 300 millions d'euros d'économies nettes, soit la moitié du plan sur trois ans. Nous sommes donc sur la bonne voie pour atteindre notre objectif en 2025.

---

# Les leviers de notre transformation

**La transformation d'Orange, portée par notre plan stratégique Lead the Future, place le collectif et l'expertise des femmes et des hommes de notre Groupe au centre de nos priorités. L'humain, l'agilité organisationnelle et la simplification des processus sont au cœur de cette transformation avec la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise. Les clés du succès ? L'engagement de nos équipes, le développement de nos talents et notre capacité à innover de manière pertinente et inclusive.**

## Des collaborateurs pleinement engagés

L'écoute des salariés est cruciale, nous en faisons une priorité, ce qui nous conduit à mener chaque année une enquête pour connaître l'engagement et les attentes de nos collaborateurs. Cette démarche est un véritable levier, tant pour les salariés que pour l'entreprise, afin d'améliorer l'expérience et l'environnement de travail. Elle offre à chaque salarié la possibilité de s'exprimer, de partager ses opinions et ses suggestions, et ainsi de contribuer activement aux décisions de l'entreprise.

En 2023, nous avons mis en place un nouveau dispositif d'écoute avec le déploiement d'un nouvel outil, « Voice Up », qui nous a permis d'obtenir des informations plus ciblées et approfondies. Ce baromètre anonyme, dont les résultats ont été révélés début 2024, a enregistré une participation en augmentation de 10 points sur toutes nos géographies par rapport à l'année précédente. Il révèle un bon niveau global d'engagement de nos salariés, avec des résultats en ligne avec les benchmarks internationaux, mais aussi une appréciation positive des mesures prises en faveur de la diversité et de l'inclusion, et des questions relatives à l'équilibre professionnel/personnel et aux conditions de travail au sein de l'entreprise.

Cette enquête a également fait ressortir des axes d'amélioration dont nous nous sommes saisis pour continuer à faire progresser l'engagement des équipes. Nous avons ainsi mis en œuvre des actions pour répondre aux attentes des collaborateurs : apporter plus de clarté à l'organisation en lien avec le nouveau modèle d'entreprise ; assurer un accompagnement individuel de chaque collaborateur avec une meilleure utilisation des ressources dédiées à la carrière et au développement de chacun ; renforcer la visibilité sur les orientations et les priorités stratégiques de notre entreprise.

Nous avons, par ailleurs, entrepris un travail sur la culture d'entreprise, qui devrait être mis en œuvre en 2025.

---

**« Les réponses des salariés à Voice Up sont précieuses, elles guident notre réflexion et nos actions futures et sont au cœur de nos décisions. »**

Vincent Lecerf  
Directeur exécutif en charge des Ressources Humaines du Groupe

---

# Les talents au cœur de nos enjeux

Dans un contexte de profondes mutations technologiques, économiques et environnementales, pouvoir s'appuyer sur des expertises fortes est un enjeu majeur pour le secteur des télécoms. Chez Orange, nos collaborateurs sont notre priorité et l'une des clés du succès de notre plan stratégique Lead the Future.

Nous avons donc consolidé notre stratégie de ressources humaines afin d'accompagner notre transformation vers plus d'efficacité et d'efficience, dans la logique de notre nouveau modèle d'entreprise. Deux leviers sont indispensables pour mener à bien cette stratégie : l'engagement des collaborateurs et l'attention portée à nos salariés en termes de développement des compétences et de fidélisation.

Nous mettons ainsi en place des dispositifs de formation destinés à l'acquisition de nouvelles compétences, en vue de changer de métier (reskilling) ou de pouvoir tenir compte des mutations des métiers (upskilling) fortement impactés par les grandes ruptures technologiques et les enjeux RSE. En France, le CFA Orange (Centre de Formation des Apprentis) accompagne également les alternants sur les métiers porteurs pour le secteur des télécoms. Et grâce à l'Orange Graduate Program, les jeunes diplômés bénéficient d'un parcours adapté et différenciant.

Enfin, pour fidéliser nos collaborateurs, nous répondons à leurs attentes aussi bien en termes de diversité, d'équité, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, que de santé-sécurité au travail ou encore de mobilité. Les talents sont la force d'Orange et ils sont donc au cœur de nos priorités.



## 137 000

collaborateurs à fin 2023

## 97 %

de nos collaborateurs ont suivi une formation en 2023 (21 heures de formation par salarié)

## Actionnariat salarié : une preuve d'un engagement fort

Nos collaborateurs sont fiers de leur entreprise et investissent dans son développement. À fin 2023, l'actionnariat salarié constituait 7,94 % du capital d'Orange, représentant 12,73 % des droits de vote, détenu principalement via des dispositifs d'épargne salariale. Au total, 67 % des salariés de notre Groupe dans le monde sont actionnaires d'Orange (dont 95 % en France et 35 % hors de France).

## « Chez Orange, vous pouvez »

Le secteur des télécoms évolue très vite. En tant qu'acteur mondial, nous sommes aux premiers rangs de cette dynamique. Nous offrons à nos collaborateurs et futurs candidats la possibilité de participer à cette révolution technologique, d'évoluer vers des métiers et des secteurs diversifiés et passionnants tout en tenant compte de leurs aspirations personnelles.

# L'innovation au service de tous

Chez Orange, nous pensons que l'innovation doit être utile et source de progrès pour tous. Nos chercheurs (près de 700) travaillent chaque jour avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs partenaires académiques et industriels. 77 projets coopératifs sont ainsi menés avec des acteurs français, européens ou globaux. Objectif : imaginer et développer les technologies du futur, au service de nos clients, dans une volonté d'innovation éthique et durable. Avec un portefeuille de plus de 10 500 brevets, plus de 200 nouvelles inventions protégées en 2023 et 2 000 licenciés dans le monde, nous devenons le 1<sup>er</sup> opérateur européen en matière de propriété intellectuelle.

Et comme nous souhaitons aller encore plus loin et que la meilleure façon d'y arriver est de le faire collectivement, nous poursuivons notre stratégie d'open innovation : en intégrant des start-up dans notre écosystème et en soutenant financièrement l'innovation. Et cela notamment avec Orange Ventures, notre fonds de capital-risque dédié aux investissements dans des domaines d'intérêt stratégique (cybersécurité, IT, etc.) ou émergents (e-santé, gaming, etc.).

Par ailleurs, l'IA étant devenue incontournable pour nos clients comme pour nous, nous sommes entrés dans une nouvelle ère, celle du passage à l'échelle de cette technologie, en veillant à en faire un usage éthique et responsable. Notre ambition est d'accélérer l'usage de l'IA et de créer de la valeur dans tous nos métiers, nos réseaux et nos relations clients.

En 2023, nous avons ainsi déployé une solution interne d'IA générative sécurisée mise à disposition de l'ensemble de nos collaborateurs. En 2024, nous accélérons le déploiement de l'IA dans le Groupe et tirons tout le potentiel de cette technologie dans les domaines de l'efficacité opérationnelle, de l'expérience client et de l'optimisation des réseaux.

## Open Tech Days : l'innovation ouverte

La première édition des Orange Open Tech Days s'est déroulée en novembre 2023. Nous y avons présenté nos dernières innovations autour de la cybersécurité, de la connectivité, de l'expérience client et des fonctionnalités réseau. Nos clients, partenaires et collaborateurs ont pu découvrir nos derniers travaux de recherche et d'innovation au travers de plus de 60 démonstrations, de 20 mini-conférences et de quatre conférences plénières.

## Les réseaux du futur pour des innovations utiles et responsables

Chez Orange, nous voulons améliorer le quotidien de tous et répondre aux grands enjeux sociétaux par des usages innovants et responsables des nouvelles technologies numériques. Avec près de 700 chercheurs dans nos équipes, nous préparons déjà les réseaux du futur : évolution de la 5G, la 6G, les réseaux de communication quantique ou encore des offres satellitaires.



En savoir plus  
sur nos cas d'usage

# Un modèle d'affaires pour créer de la valeur durable

**Opérateur historique des réseaux de télécommunications en France, Orange est un acteur majeur du numérique partout dans le monde. Guidés par notre raison d'être, et forts de notre plan stratégique Lead the Future, nous nous appuyons sur un modèle d'affaires qui intègre les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux. Objectif : créer de la valeur durable pour toutes nos parties prenantes.**



## Déployer et opérer des réseaux fiables, utiles et résilients

Créer de la valeur durable, pour Orange, c'est d'abord permettre au plus grand nombre d'accéder à des services numériques essentiels. Pour cela, nous déployons et opérons des réseaux fixe et mobile pour les particuliers en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, et pour les entreprises, nos réseaux sont parmi les plus étendus au monde. Pour que l'ensemble de ces réseaux soient toujours plus performants, sécurisés et résilients, nous investissons dans les nouvelles technologies. Enfin, nous contribuons à la souveraineté numérique européenne et africaine grâce à nos data centers et à une participation dans 450 000 kilomètres de câbles sous-marins.

Guidés par notre objectif net zéro carbone d'ici 2040, nous optimisons la maintenance de nos réseaux grâce à l'intelligence artificielle et nous accélérons le décommissionnement des infrastructures anciennes. Nous incitons également à la décarbonation de notre chaîne de valeur, en promouvant l'économie circulaire et l'écoconception pour les équipements





des clients, du réseau et de l'IT, et appliquons des critères de durabilité dans la sélection de nos fournisseurs lors des appels d'offres. Et nous mettons en place des mesures intégrant l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables et la séquestration carbone.

Engagés pour l'inclusion numérique, nous agissons pour maximiser la couverture des territoires. Nous déployons la 5G de manière ciblée. La technologie satellite fait bénéficier nos clients des zones isolées d'une connexion très haut débit. En Europe, nous sommes leaders du déploiement de la fibre optique et nos deux FiberCos accompagnent le développement de la fibre dans les zones rurales. Notre filiale Totem figure désormais parmi les principales TowerCos européennes.

## Commercialiser des services numériques innovants et sécurisés

Créer de la valeur durable, pour Orange, c'est aussi garantir des services et une expérience client de confiance dans les 26 pays d'Europe, d'Afrique et du Moyen-Orient où le Groupe est présent. Pour commercialiser nos offres, dont celles accessibles et inclusives, nous nous appuyons sur la puissance de notre marque, le maillage de notre réseau de distribution (4 900 boutiques dans le monde et 1,5 million de revendeurs en Afrique et au Moyen-Orient) et sur nos canaux numériques. Grâce à nos métiers d'opérateur d'infrastructures et au déploiement du très haut débit, nous répondons aux besoins en connectivité et services mobiles innovants de nos 298 millions de clients, particuliers, entreprises et opérateurs. Nous donnons la possibilité à 34,1 millions de clients actifs Orange Money en Afrique et au Moyen-Orient d'effectuer simplement des transactions financières.

Pour que les entreprises accroissent leur performance économique et réduisent leur propre empreinte environnementale, nous proposons des solutions innovantes (cloud, cloud de confiance, intelligence artificielle, analyse des données, internet des objets, cybersécurité, etc.), adaptées à leur secteur. Avec 2 800 experts et 32 centres de détection des cybermenaces, Orange Cyberdefense s'impose comme un leader européen des services de cybersécurité.

Enfin, pour contribuer au développement des services numériques et de nouvelles technologies éthiques et responsables, nos experts et chercheurs travaillent avec un écosystème de partenaires, entreprises, start-up, laboratoires publics et privés en France et à l'international. Notre objectif commun : construire les réseaux du futur pour garantir à nos clients, particuliers comme entreprises, l'accès en toute confiance aux outils et services de demain.



Pour plus de détails, nous vous invitons à vous reporter au DEU 2023 (document d'enregistrement universel)

# Notre modèle de création de valeur

## Notre raison d'être

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

## Nos enjeux

Être résilient dans un contexte géopolitique, économique et réglementaire complexe

Répondre à une demande croissante de connectivité et de services numériques

Se saisir des risques et opportunités liés à l'essor des nouvelles technologies (IA, réseaux du futur, etc.)

Concilier l'innovation et les enjeux de développement durable pour façonner un numérique responsable et prendre part au respect de l'Accord de Paris sur le climat

## Nos métiers et expertises

**Déployer et opérer des réseaux fiables, utiles et résilients**

**Commercialiser des services numériques innovants et sécurisés**



## Nos ressources

### Humain

**137 000** collaborateurs  
**97 %** des collaborateurs ont suivi au moins une formation  
**36,2 %** : taux de féminisation des effectifs

### Industriel

**Fibre** : **71,7 M** de foyers raccordables au FTTH dans le monde dont **48,9 M** de prises déployées en propre par Orange en Europe et **4,1 M** en Afrique et au Moyen-Orient  
**4G** : près de **99 %** de la population couverte en moyenne dans nos **8** pays européens et **17** pays couverts en Afrique et au Moyen-Orient  
**5G** disponible dans **7** pays d'Europe et **2** pays d'Afrique et du Moyen-Orient  
Participation dans **450 000 km** de câbles sous-marins

### Commercial

**4 900** boutiques dans le monde  
**32** centres de détection des cybermenaces dans le monde  
**18,4 Mds USD** : la valorisation de la marque Orange (classement Brand Finance)

### Intellectuel

**613 M €** dédiés à la recherche et au développement  
**7** chaires de recherche financées sur le périmètre Orange Innovation  
**59** start-up en portefeuille Orange Ventures

### Financier

**35,1 Mds €** de capitaux propres  
**2,05 x** : un ratio d'endettement maîtrisé  
**6,8 Mds €** d'eCapex

### Environnemental

**Une trajectoire de décarbonation 2025** alignée sur l'initiative Science Based Targets (SBTi) et un engagement net zéro carbone d'ici 2040  
**30** de nos 50 fournisseurs les plus importants en termes de dépenses<sup>(1)</sup> engagés dans la SBTi  
**20 %** de la note totale du fournisseur dans nos décisions d'achat IT&N<sup>(2)</sup> reposent sur des critères RSE

### Social et sociétal

**Membre de la JAC**<sup>(3)</sup> pour évaluer, développer et contrôler la mise en œuvre de principes RSE chez les fournisseurs  
**22** Orange Digital Centers  
**22** pays proposent un appareil mobile abordable permettant l'accès à internet

## Notre création de valeur

### Humain

**85 %** des collaborateurs se déclarent fiers de travailler chez Orange  
**7,94 %** d'actionnaires salariés et anciens salariés  
**34,1 %** de femmes dans les réseaux de management

### Industriel

**N°1** pour la qualité du réseau mobile en France pour la **13<sup>e</sup> année** consécutive (Arcep)  
Leadership européen sur la fibre avec **14,3 M** de clients et sur la convergence avec **11,9 M** de clients  
**1,2 M** de clients sur la fibre en Afrique et au Moyen-Orient

### Commercial

**298 M** de clients particuliers, entreprises et opérateurs  
**34,1 M** de clients actifs Orange Money  
**60 %** des pays Orange leaders ou à parité sur le NPS (Net Promoter Score)

### Intellectuel

**1<sup>er</sup>** opérateur télécom européen en matière de propriété intellectuelle avec plus de **10 500** brevets en portefeuille, dont plus de **200** nouvelles inventions protégées par brevet en 2023  
**Certifié GEEIS-AI** pour une intelligence artificielle inclusive

### Financier

**13 Mds €** d'EBITDAaL, **6,7 %** : ROCE<sup>(4)</sup> des activités télécoms  
**3,7 Mds €** de cash-flow organique des activités télécoms  
**2,9 Mds €** de free cash-flow « all in » des activités télécoms  
**0,85 €** : résultat net par action (EPS<sup>(5)</sup>), **0,72 €** : dividende par action<sup>(6)</sup>

### Environnemental

**37,4 %** de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> entre 2015 et 2023 (scopes 1 et 2)<sup>(7)</sup>  
**25,4 %** : taux de collecte des mobiles usagés vs vendus par l'Europe<sup>(8)</sup>  
**2,9 %** de terminaux mobiles reconditionnés vendus par l'Europe<sup>(8)</sup>  
**Près de 1 %** des achats d'équipements IT&N<sup>(2)</sup> en reconditionné

### Social et sociétal

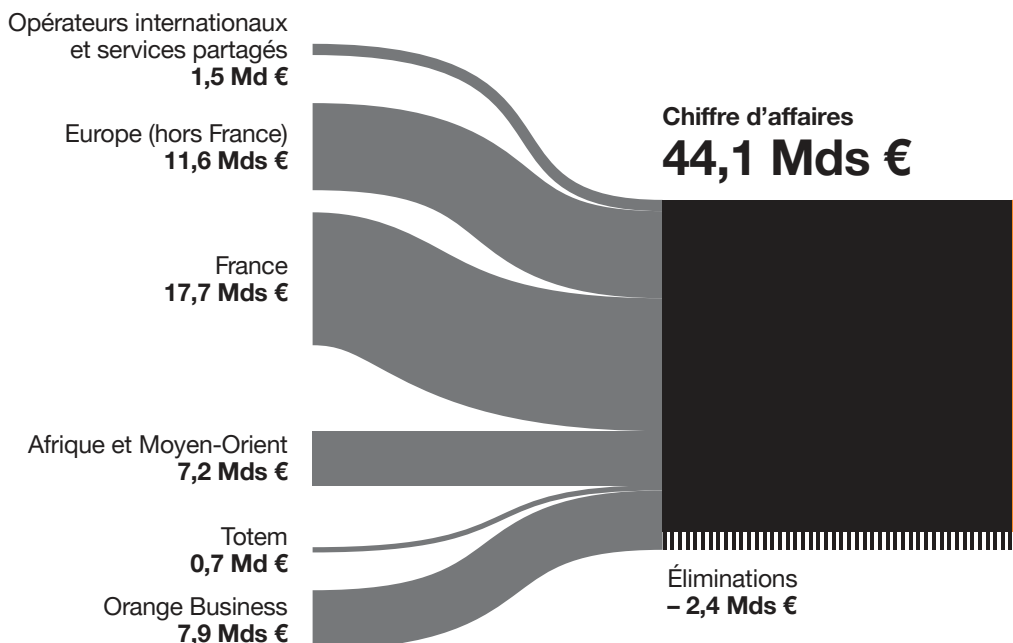
**890** plans d'action correctifs menés à la suite d'audits RSE dans le cadre de la JAC<sup>(3)</sup>  
**1,8 M** de bénéficiaires des programmes gratuits de formation au numérique depuis 2021  
**250 000** foyers équipés de kits solaires individuels dans 12 pays

(1) Représentant environ 60 % du total des dépenses du Groupe sur des catégories d'achats relevant du scope 3. (2) IT & Networks : réseaux et systèmes d'information. (3) Joint Alliance for CSR. (4) Return on capital employed. (5) Earnings per share. (6) Sous réserve d'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires (payable en 2024). (7) Variation à base comparable. (8) Huit pays Orange en Europe.

# Créer de la valeur durable pour toutes nos parties prenantes

Créer de la valeur durable, pour nous, c'est agir avec comme objectif de partager cette valeur avec nos parties prenantes. Pour cela, nous développons en continu nos activités d'opérateur d'infrastructures fixe et mobile, et commercialisons des services de connectivité et des services financiers, IT et de cybersécurité.

## Partage de la valeur des activités télécoms<sup>1</sup>



**Pour favoriser le développement personnel et professionnel de nos salariés,** nous anticipons l'évolution des métiers, veillons à l'évolution des compétences et mettons en œuvre une politique de gestion des talents, de diversité et d'égalité des chances.

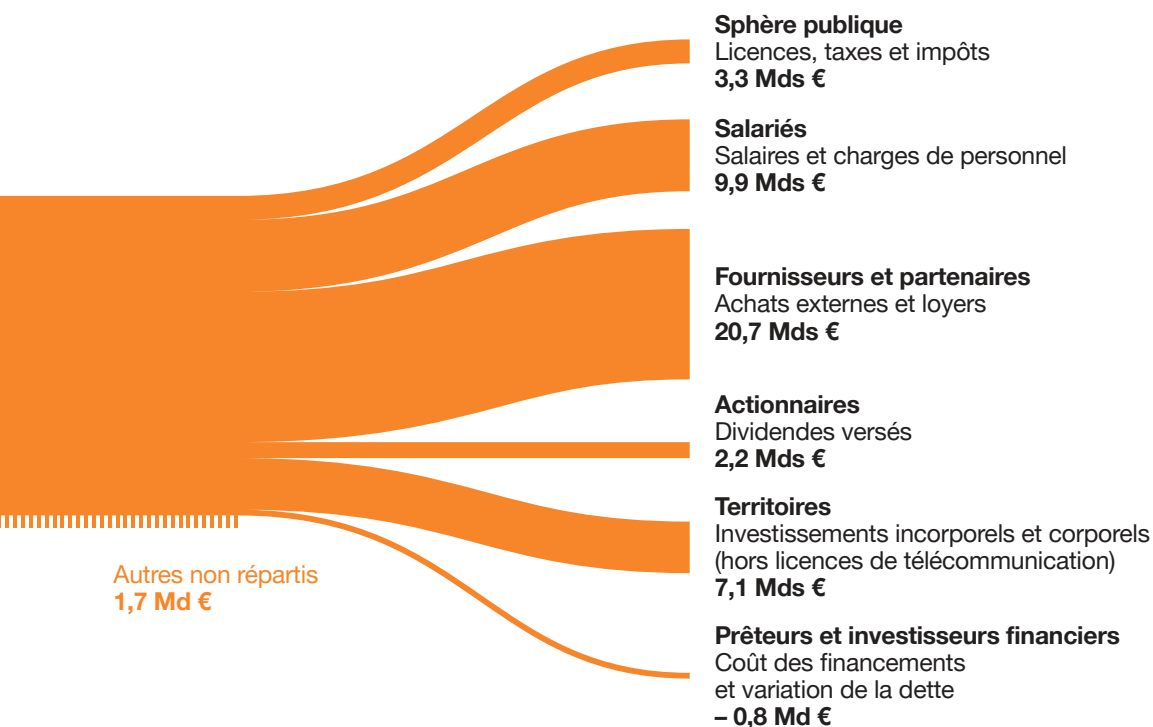
**Pour offrir à nos clients une meilleure connectivité,** nous modernisons nos réseaux et accompagnons le développement de leurs compétences numériques. En tant qu'opérateur, nous mettons aussi le numérique au service des entreprises et des territoires.

**Pour nos actionnaires, nous œuvrons à renforcer la rentabilité de l'entreprise** et à améliorer sa valeur financière. Et, pour émettre des instruments de financement indexés sur des objectifs de performance durable, nous nous sommes dotés d'une charte de financement durable.

**Pour participer à la préservation de l'environnement,** nous complétons nos engagements net zéro carbone par la prise en compte des impacts de nos activités sur les ressources et la biodiversité.

**Pour favoriser le respect de l'éthique, des droits humains et les achats responsables,** nous appliquons des critères exigeants tout au long de notre chaîne de valeur, et travaillons en étroite collaboration avec notre écosystème, au sein de la JAC (Joint Alliance for CSR).

**Pour contribuer à bâtir une société de confiance, nous menons des actions de sensibilisation à un usage numérique responsable** pour une utilisation saine, raisonnable et sécurisée des outils. Et pour favoriser l'inclusion numérique, nous proposons des programmes gratuits de formation, et soutenons l'entrepreneuriat numérique.



# Une nouvelle dynamique de gouvernance

**En 2022, nous avons renouvelé notre gouvernance en profondeur pour lui donner une assise plus forte. Une évolution largement saluée, qui vient servir nos ambitions stratégiques et l'avenir durable de notre Groupe.**

## Une gouvernance saluée

La gouvernance de notre Groupe contribue à garantir le respect des principes de séparation des pouvoirs et d'indépendance du Conseil d'administration : Jacques Aschenbroich, administrateur indépendant et Président non exécutif, organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, Christel Heydemann assure la Direction générale du Groupe.

La qualité des travaux du Conseil d'administration présentés lors de notre Assemblée générale 2023 et son engagement autour de la raison d'être ont été salués par le Grand Prix de la Gouvernance et de la Raison d'être, remis à Orange par les Rencontres du Capitalisme Responsable. Dans le prolongement, lors de l'évaluation du fonctionnement du Conseil réalisée début 2024, les administrateurs ont estimé que notre gouvernance avait continué de progresser (tenue régulière d'executive sessions, qualité du dialogue, implication dans les grands dossiers stratégiques du Groupe).

## En ligne avec les meilleures pratiques de place

Le Conseil d'administration compte sept administrateurs indépendants, soit environ les deux tiers de ses membres<sup>1</sup>, proportion largement conforme au code de gouvernance Afep-Medef, illustrant l'attention portée à l'équilibre des pouvoirs. En 2023, deux administrateurs indépendants ont été nommés, venant renforcer les compétences du Conseil : Momar Nguer apporte son expertise internationale, en particulier de l'Afrique et du Moyen-Orient, et son expérience de la gouvernance des grands groupes, et Gilles Grapinet, compte tenu de son profil d'inspecteur général des finances, de ses fonctions passées auprès du Gouvernement et actuelles à la tête de Worldline, son expertise financière.

(1) Conformément au code Afep-Medef, ce calcul ne prend pas en compte les administrateurs élus par les salariés et représentant les salariés actionnaires.

## L'équilibre des expertises

Un recensement des compétences et expertises clés des membres du Conseil a été effectué par un cabinet externe auprès des administrateurs. Il démontre que le Conseil réunit, fort de la diversité des profils et des expériences de ses membres, les qualités nécessaires à l'appréhension des dossiers qui lui sont présentés.

## L'activité du Conseil en 2023

Le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois en 2023, avec un taux d'assiduité de 99,4 % marquant l'implication de ses membres. Il a notamment approuvé l'absorption d'Orange Caraïbe par Orange, poursuivi l'examen du projet de rapprochement d'Orange Espagne avec MásMóvil et pris acte de la signature des accords avec Capgemini et Microsoft pour la création effective de Bleu, co-entreprise destinée à fournir des solutions de cloud de confiance labellisées SecNumCloud.

## Des comités spécialisés en appui du Conseil

Le comité d'audit, le comité stratégie et technologie (CST) et le comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE) éclairent la réflexion du Conseil et aident à la prise de décision. En 2023, le comité d'audit a régulièrement auditionné les dirigeants de la société et les principaux responsables finance, et a également examiné l'évolution du cours de Bourse du titre Orange. À compter de début 2024, le rôle du comité d'audit a été élargi à de nouvelles missions en matière de durabilité, notamment pour garantir l'intégrité du reporting de durabilité. Le CST a, quant à lui, fourni un travail de fond destiné à préparer le séminaire stratégique du Conseil et à anticiper les décisions importantes de notre Groupe. Enfin, le CGRSE a notamment mené des travaux sur la RSE d'Orange portant sur la stratégie du scope 3, notre stratégie climatique, les émissions obligatoires indexées sur des indicateurs de performance durable et l'inclusion numérique. À sa demande, une formation a été dispensée au Conseil sur ces questions au deuxième semestre 2023.

## Une politique de rémunération approuvée par les actionnaires

Chaque année, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de notre Groupe est examinée par le Conseil sur recommandation du CGRSE. Elle est aussi soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans le cadre du « say-on-pay ». La rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs repose sur trois piliers : une part fixe, ainsi qu'une part variable annuelle et des actions de performance, ces deux derniers piliers étant associés à des critères financiers et extra-financiers.

# Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières, technologiques ou environnementales de notre Groupe et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Les orientations à moyen terme sont définies par un plan stratégique mis à jour régulièrement, lequel est présenté par la Directrice générale puis revu et adopté par le Conseil d'administration.

1. **Jacques Aschenbroich**  
Président du Conseil d'administration, administrateur indépendant

2. **Christel Heydemann**  
Directrice générale, administratrice

3. **Valérie Beaulieu**  
Administratrice indépendante, membre du comité d'audit

4. **Alexandre Bompard**  
Administrateur indépendant, membre du CST

5. **Thierry Chatelier**  
Administrateur représentant les salariés actionnaires, membre du CST

6. **Sébastien Crozier**  
Administrateur élu par les salariés, membre du comité d'audit

7. **Céline Fornaro**  
Administratrice représentant l'État, membre du comité d'audit

8. **Vincent Gimeno**  
Administrateur élu par les salariés, membre du CST

9. **Gilles Grapinet**  
Administrateur indépendant, président du comité d'audit

10. **Anne-Gabrielle Heilbronner**  
Administratrice indépendante, présidente du CGRSE

11. **Anne Lange**  
Administratrice élue sur proposition de l'État, membre du CGRSE

12. **Momar Nguer**  
Administrateur indépendant, membre du CGRSE

13. **Frédéric Sanchez**  
Administrateur indépendant, président du CST

14. **Thierry Sommelet**  
Administrateur représentant Bpifrance Participations, membre du CST

15. **Magali Vallée**  
Administratrice élue par les salariés, membre du CGRSE

## 45 %

de femmes<sup>1</sup>

## 63,6 %

Taux d'indépendance<sup>1</sup>

(1) Pourcentages établis hors administrateurs élus par les salariés et représentant les salariés actionnaires.





## Le Comité exécutif

Depuis début 2023, un Comité exécutif renouvelé porte la nouvelle dynamique de notre plan stratégique Lead the Future avec notamment, en avril 2023, l'arrivée d'un nouveau Directeur général à la tête d'Orange France. L'année a été également marquée par la création d'une division Orange Wholesale regroupant sous une ombrelle unique les activités France et International de vente en gros et de services aux opérateurs.





1. **Christel Heydemann**  
Directrice générale
2. **Jean-François Fallacher**  
Directeur exécutif,  
CEO d'Orange France
3. **Hugues Foulon**  
Directeur exécutif,  
CEO d'Orange  
Cyberdéfense
4. **Nicolas Guérin**  
Secrétaire général  
du Groupe et Secrétaire  
du Conseil d'administration
5. **Caroline Guillaumin**  
Directrice exécutive  
en charge de la  
Communication
6. **Jérôme Hénique**  
Directeur exécutif,  
CEO d'Orange Afrique  
et Moyen-Orient
7. **Mari-Noëlle  
Jégo-Laveissière**  
Directrice exécutive,  
CEO d'Orange en Europe  
(hors France)
8. **Vincent Lecerf**  
Directeur exécutif  
en charge des Ressources  
Humaines
9. **Laurent Martinez**  
Directeur exécutif  
Finances, Performance  
et Développement
10. **Aliette Mousnier-Lompré**  
Directrice exécutive,  
CEO d'Orange Business
11. **Élizabeth Tchoungui**  
Directrice exécutive  
en charge de la  
Responsabilité Sociétale  
d'Entreprise
12. **Michaël Trabbia**  
Directeur exécutif,  
CEO d'Orange Wholesale
13. **Bruno Zerbib**  
Directeur exécutif,  
Chief Technology  
& Innovation Officer

Au 31 décembre 2023.



# Nos engagements en actions

Lead the Future s'incarne au quotidien. En 2023, les femmes et les hommes d'Orange ont œuvré sur le terrain et contribué à l'atteinte des engagements de notre Groupe. Chaque jour, ils placent la responsabilité environnementale, sociale et sociétale, le développement économique des entreprises et des territoires, et la sécurité au cœur de leurs activités.



Découvrez nos actions  
sur le terrain

# Environnement : réduire l'impact de nos activités

Nous nous sommes engagés à être net zéro carbone d'ici 2040. Pour y parvenir, notre stratégie est globale. Elle consiste à réduire l'impact environnemental de nos activités, et à aider nos clients et nos fournisseurs à faire de même. En 2023, nous avons progressé de manière significative sur nos engagements environnementaux.

En tant qu'acteur du numérique, nous avons un rôle prépondérant à jouer dans la transition environnementale. À ce titre, notre objectif est d'être net zéro carbone d'ici 2040. Grâce à nos actions concrètes, nous sommes déjà en avance sur un des points de notre feuille de route. En 2023, nous avons ainsi atteint nos objectifs sur les scopes 1 et 2, deux ans avant la date prévue.

Pour réduire nos propres émissions, nous améliorons l'efficacité énergétique de nos réseaux et nos systèmes d'information grâce au programme Green ITN (lire p. 44). Nous prenons également des dispositions fortes en matière d'énergies renouvelables et intensifions nos actions d'économie circulaire, de l'écoconception au recyclage (lire p. 45). Parce que nous travaillons à réduire à la fois nos émissions directes et indirectes, nous impliquons toutes nos parties prenantes dans notre démarche, de nos fournisseurs qui fabriquent nos équipements à nos clients qui les utilisent.

Nous aurons toujours des émissions résiduelles. C'est pourquoi nous finançons des projets de puits de carbone naturels. En plus de séquestrer le carbone, ils favorisent la préservation de la biodiversité.

En 2023, nous avons obtenu le Sceau Terra Carta de la Sustainable Markets Initiative, qui reconnaît l'effort de notre Groupe pour contribuer activement à la création d'un avenir favorable pour la planète. Autant d'indicateurs qui montrent que nous sommes on track<sup>1</sup> pour bâtir un monde numérique plus durable.



Taux de collecte des mobiles usagés vs vendus par l'Europe<sup>2</sup>



Émissions de CO<sub>2</sub> sur les scopes 1 et 2 entre 2015 et 2023



(1) Sur la bonne voie.

## Avec Green ITN, moins d'énergie consommée, moins de CO<sub>2</sub> produit

En 2023, les consommations d'énergie du réseau et du système d'information représentaient 85 % de la consommation totale de notre Groupe et 80 % des émissions de CO<sub>2</sub>eq<sup>1</sup>. Grâce au programme Green ITN, l'augmentation de nos consommations énergétiques (scopes 1 et 2) a été limitée à 0,3 %<sup>2</sup>, malgré de nouveaux déploiements et une augmentation significative du trafic en 2023. Ainsi, sur la période 2015-2023, plus de 5,3 TWh d'électricité et plus de 430 millions de litres de fioul ont été économisés sur le périmètre de nos réseaux et systèmes d'information. Ces économies ont évité sur cette période le rejet d'au moins 4,26 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>. Sur l'année 2023, les actions engagées ont évité de consommer au moins 1 154 GWh d'électricité et 99 millions de litres de fioul. Pour parvenir à ces résultats, le programme Green ITN joue sur plusieurs leviers : la montée en puissance du partage de réseau actif, la modernisation



du réseau et des data centers, les modes de veille avancés, le décommissionnement des technologies anciennes (Cuivre, 2G/3G) et l'utilisation de l'intelligence artificielle.

(1) Consommations y compris celles des bâtiments abritant des équipements réseaux.

## Des bâtiments moins énergivores

L'efficacité énergétique concerne aussi notre patrimoine immobilier. Nous améliorons la conception et le pilotage technique de nos bâtiments tertiaires en matière de chauffage, de climatisation et d'éclairage. Nous nous engageons, par exemple, à équiper progressivement notre parc immobilier de pompes à chaleur, en remplacement des chaudières à fioul ou gaz. Nous développons, par ailleurs, des modes de travail hybrides pour nos collaborateurs, ce qui contribue à atténuer la consommation énergétique de nos locaux. Ainsi, en 2023, les consommations d'énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> relatives aux bâtiments s'inscrivent respectivement en baisse de 17 % et de 18 %<sup>2</sup>.





## Accélérer la transition vers les énergies renouvelables

Limitier notre impact environnemental implique l'utilisation accrue d'énergies renouvelables. Pour notre Groupe, cela repose sur divers piliers : la signature de contrats d'approvisionnement en énergies renouvelables<sup>(1)</sup> en Europe, la refonte de la gestion de l'énergie sur les sites avec les Energy Service Companies (ESCO), des fermes solaires et la solarisation de sites et, enfin, les certificats de garantie d'origine achetés sur le marché<sup>(2)</sup>.

En 2023, nous avons d'ailleurs annoncé l'implantation de notre première ferme solaire en France, à Bercenay-en-Othe (Grand Est), avec une mise en service prévue en 2025. La production d'électricité locale et décarbonée générera une économie de plus de 100 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. En Afrique et au Moyen-Orient, à fin 2023, plus de 7 500 sites mobiles étaient équipés de panneaux solaires photovoltaïques dans 17 pays<sup>(3)</sup>. Cela représente plus de 18 % de tous les sites mobiles de la zone Afrique et Moyen-Orient.

Grâce à nos actions, nous estimons que 75 % de nos besoins en électricité en Europe seront couverts par des énergies renouvelables en 2025.

(1) Power Purchase Agreements (PPA).

(2) Unbundled.

(3) Versus 7 200 sites à fin 2022.



## Le cercle vertueux du programme Rø

Nous développons l'économie circulaire pour atténuer l'impact de nos activités et celles de nos clients. Notre démarche repose sur l'écoconception et l'allongement de la durée de vie des appareils mobiles.

En Europe, nous affichons un taux de collecte de téléphones mobiles usagés de 25,4 % sur l'année 2023<sup>(1)</sup>. La Roumanie, la Belgique et la France enregistrent la plus forte hausse. Cette progression est notamment liée au succès de notre programme Rø, qui encourage et sensibilise nos clients au recyclage, à la reprise et à l'achat de téléphones mobiles reconditionnés.

En 2024, nous avons lancé l'offre Circular Mobility destinée aux entreprises qui souhaitent atténuer l'impact environnemental de leur flotte de téléphones portables. De quoi amplifier encore le cercle vertueux !

(1) Ce chiffre tient compte de la collecte effectuée par les ateliers africains financés par la France.

# Social & sociétal : des engagements guidés par notre raison d'être

Parce que chez Orange, nous croyons fondamentalement que chacun a un rôle à jouer s'il bénéficie des bonnes conditions pour trouver sa place dans la société et exprimer son potentiel, nous œuvrons depuis des décennies au plus proche des territoires pour favoriser l'inclusion par le numérique et aider à recréer du lien social.

## Inclusion numérique : engagé pour tous

**En favorisant la connectivité, l'inclusion et le développement des compétences numériques, nous nous engageons à faire du numérique une opportunité pour tous. Partout où nous sommes présents, nous agissons pour en faire un levier de progrès et d'égalité, autour de trois axes : équiper, informer et former. En 2023, nous sommes en bonne voie pour atteindre nos engagements.**

Nous engager pour l'inclusion numérique, c'est d'abord le rendre accessible à tous. Nous faisons de cette ambition une réalité en luttant contre la fracture numérique dans les territoires.

Sensibles aux enjeux d'égalité, nous proposons des offres mobile et internet à la portée de chacun : familles, jeunes, seniors, personnes en situation de handicap ou de précarité, etc. En 2023, nous avons réalisé notre objectif de déployer, dans chaque pays européen où nous sommes présents, un service de connectivité adapté aux personnes éloignées du numérique pour des raisons économiques. Au total, 22 pays proposent un appareil mobile abordable permettant l'accès à internet.

Agir pour l'inclusion numérique, c'est aussi former, pour que chacun puisse développer ses compétences numériques. Grâce à notre Fondation (lire p.49-51), à l'association Orange

Solidarité et à la création de lieux dédiés, les Orange Digital Centers (lire ci-contre), nous favorisons l'insertion sociale et professionnelle, et l'entrepreneuriat par le numérique. Au total, depuis 2021, 1,8 million de personnes ont pu bénéficier d'une de nos formations gratuites.

Partout où nous sommes présents, nous contribuons au développement social et économique des sociétés via l'accès à des services essentiels.

En 2023, nous avons poursuivi nos actions en faveur de l'accès à l'éducation, à l'énergie, à la santé et à l'autonomie financière grâce au numérique. Pour que celui-ci représente, réellement, une opportunité pour chacun.

### Nombre de bénéficiaires de nos formations numériques gratuites depuis 2021



### Pourcentage de femmes dans les métiers techniques





## Les Orange Digital Centers : un levier puissant pour l'employabilité et l'entrepreneuriat

En 2023, nous avons ouvert quatre nouveaux Orange Digital Centers (ODC) – en Espagne, en Roumanie, en Moldavie et en Guinée-Bissau – ainsi que huit ODC Clubs dans nos universités partenaires en Afrique et Moyen-Orient (AMO).

Dans ces espaces gratuits et ouverts à tous dans les pays où nous sommes présents (Europe et Afrique et Moyen-Orient), chacun enrichit ses compétences numériques et entrepreneuriales afin de renforcer son employabilité, de se préparer aux emplois de demain (IA, cybersécurité, etc.) ou d'entreprendre dans le numérique. Les ODC soutiennent ainsi les entrepreneurs, les jeunes, les demandeurs d'emploi et les publics en reconversion ou en décrochage scolaire. En France, ils ont également vocation à dispenser les compétences de base et une éducation pour un usage du numérique plus serein.

Concrètement, nos ODC se composent généralement d'une école du code qui propose des formations technologiques sur des projets réels à impact social et sur les soft skills, d'un FabLab Solidaire pour se former à la fabrication numérique et prototyper des projets, d'un accélérateur de start-up Orange Fab (avec des partenariats commerciaux au niveau national et international avec Orange et/ou ses partenaires), et d'une antenne du fonds d'investissement Orange Ventures. En 2023, nos ODC ont ainsi accompagné plus de 200 start-up sur trois continents.

Outre le soutien à l'employabilité et à l'innovation, ces espaces proposent des ateliers au grand public pour le sensibiliser aux bonnes pratiques du numérique et renforcer la confiance dans les usages numériques : sécurisation des données personnelles, protection des enfants en ligne, etc.

### Nombre d'Orange Digital Centers







## Soutenir l'autonomie financière des femmes en Afrique de l'Ouest

Près de

# 6 200

femmes agricultrices ont été formées  
aux outils numériques au Liberia  
et au Mali en 2023

Près de 6 200 femmes agricultrices ont été formées aux outils numériques au Liberia et au Mali en 2023. Cette action a été menée dans le cadre de notre partenariat avec le programme « Buy from Women » d'ONU Femmes.

Conçu pour renforcer la résilience des femmes agricultrices face au dérèglement climatique, ce programme les aide notamment à vendre leur production en ligne, à accéder à des prévisions météo. Nous participons à cette initiative en Afrique de l'Ouest depuis 2022, pour favoriser l'indépendance financière des femmes et contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie.

# La Fondation Orange : créer du lien social

**Depuis 35 ans, la Fondation d'entreprise Orange incarne, avec Jacques Aschenbroich, son Président et Président du Conseil d'administration du Groupe, notre engagement sociétal dans 25 pays où nous sommes présents. Deux axes de mécénat guident son action au-delà de l'inclusion numérique portée par les Orange Digital Centers : l'apprentissage du et par le numérique des publics les plus défavorisés et éloignés, avec un engagement particulier et historique sur l'autisme et, d'autre part, l'accès à la culture pour tous et l'accompagnement des jeunes talents.**

À la Fondation Orange, nous sommes convaincus que le numérique peut être un facteur d'insertion sociale et professionnelle pour les personnes en situation de vulnérabilité.

Nous avons ainsi mis en place les structures suivantes.

■ Les FabLabs Solidaires pour développer les compétences numériques et transverses des jeunes sans emploi.

■ Les Écoles Numériques pour favoriser l'éducation des plus jeunes dans les écoles en Afrique et au Moyen-Orient (AMO).

■ Les Maisons Digitales pour enseigner aux femmes les plus démunies les bases du numérique et la gestion des activités génératrices de revenus.

En France, la Fondation contribue également à l'insertion sociale et à l'employabilité des personnes en fragilité, avec les Ateliers Numériques animés par les collaborateurs de notre Groupe en mécénat de compétences ou bénévolement au sein de l'association Orange Solidarité.

Parce que la culture est un formidable outil de décroisement et participe à l'inclusion sociale et professionnelle, la Fondation Orange s'engage également dans le mécénat culturel, en favorisant l'accès à la culture pour tous et en détectant et accompagnant les jeunes talents dans la musique et la littérature.

L'autisme est aussi un axe de mécénat historique. Depuis 1991, la Fondation accompagne les personnes avec troubles du spectre autistique (TSA), leur famille et les professionnels. Les premiers soutiens de la Fondation pour la recherche ont contribué à de grandes avancées scientifiques. Nous avons développé deux programmes : « autisme et numérique » pour favoriser l'usage du numérique et faciliter les apprentissages, et « autisme et inclusion » pour promouvoir l'inclusion par le travail, le logement et les loisirs. Depuis cinq ans, la Fondation soutient également des programmes à l'international, particulièrement en Afrique, priorisant la formation à l'autisme pour une meilleure prise en charge des personnes TSA.

2023 aura été, pour la Fondation, une année riche en initiatives au bénéfice de milliers de personnes en France, en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Pour n'en citer que quelques-unes, le très beau challenge dans le cadre duquel des jeunes de plus de 240 FabLabs Solidaires ont proposé des solutions concrètes au problème de l'accès à l'eau (Aqua Makers), le concours d'écriture des Écoles Numériques dans dix pays francophones d'Afrique (WikiChallenge) ou encore les 40 festivals de musique accompagnés en France et en Afrique.



### Les Maisons Digitales : aider les femmes à trouver leur voie

Les Maisons Digitales mises en place par la Fondation Orange ont pour mission de former des femmes en difficulté aux compétences numériques pour les aider à s'insérer dans la société et être économiquement indépendantes. Ainsi, Awa a intégré la Maison Digitale créée en partenariat avec l'association DesCodeuses pour six mois de formation technique et d'accompagnement professionnel.

Au programme : l'apprentissage du code et des langages informatiques, la participation à des masterclass et des visites en entreprise. Awa s'est alors découvert une passion pour le codage et, bien plus encore, une vocation. Aujourd'hui, elle est développeuse web en contrat CDI, et comme elle aime à le dire : « J'ai tout gagné ! ».

**449 Maisons Digitales déployées dans 24 pays en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, et plus de 60 000 femmes formées depuis le lancement du programme en 2015.**



### Favoriser l'inclusion des personnes atteintes de troubles du spectre autistique

Depuis plus de 30 ans, la Fondation Orange contribue à l'inclusion des personnes atteintes de troubles du spectre autistique en France. Ainsi, nous soutenons des projets en faveur de la création de logements, de l'accès à l'emploi et à la formation, et de l'amélioration des conditions de vie et d'apprentissage dans les établissements d'accueil. Parmi les structures soutenues : les Cafés Joyeux, qui embauchent en CDI des personnes porteuses de trisomie 21 et d'autisme comme Mathilde. Pour elle, « une personne différente a tous ses droits, dont celui de travailler et de montrer de quoi elle est capable. Et grâce au Café Joyeux, je vis aujourd'hui ma vie de jeune femme, je suis une Mathilde nouvelle ! ».

**Plus de 460 personnes ont bénéficié du programme inclusion de la Fondation.**

---

### Nos prix littéraires pour faire émerger de jeunes auteurs

Chaque année, la Fondation soutient de jeunes auteurs grâce à trois distinctions. Le Prix Orange du Livre en France récompense un roman écrit en français et publié par un éditeur français à la rentrée d'hiver. Le Prix Orange du Livre en Afrique distingue des écrivains africains francophones, et fait également la promotion des cinq livres finalistes et soutient les éditeurs locaux. Enfin, le Prix Orange de la Bande Dessinée récompense une bande dessinée écrite en français et publiée en France ou en Belgique.

---



## Faire du numérique un atout clé de la réussite scolaire

À la Fondation Orange, nous pensons que le numérique est une ressource essentielle pour assurer un apprentissage dans les meilleures conditions. C'est pourquoi nous avons imaginé le Kit École Numérique pour les écoles de la zone AMO. Fonctionnant hors connexion, il comprend un mini-serveur de contenus éducatifs connectés à 25 tablettes, un PC portable, un vidéoprojecteur et une enceinte Bluetooth. Tout pour donner accès aux enfants à une vaste gamme de ressources éducatives sélectionnées avec nos partenaires pédagogiques spécialisés mais aussi aux programmes scolaires de leur pays. À la clé : des élèves plus motivés et plus impliqués en classe.

**1 700 écoles bénéficient du programme Écoles Numériques dans 17 pays (France et Afrique) depuis sa création, soit près de 600 000 élèves bénéficiaires par an.**

**« La Fondation, que j'ai l'honneur de présider, incarne l'engagement de notre Groupe pour le soutien et l'accompagnement des plus fragiles dans tous les pays où nous sommes présents. C'est une fierté pour tous et un vrai levier de motivation pour nos salariés, qui contribuent activement à ses actions. »**

Jacques Aschenbroich  
Président de la Fondation Orange



## Faire entendre la voix de jeunes artistes

La Fondation Orange est mécène de la musique vocale depuis plus de 35 ans. Plus de 140 jeunes chœurs, orchestres et groupes musicaux ont été repérés et accompagnés dans leurs débuts afin qu'ils puissent faire découvrir leurs créations quels que soient leur pays et leur style musical. Chaque année, elle organise sa Nuit de la Voix dans une grande salle parisienne. Retransmise en direct sur une radio nationale, cette soirée touche plusieurs milliers de mélomanes. En 2023, pour sa 28<sup>e</sup> édition, plus de 50 artistes découverts par la Fondation se sont produits à la Maison de la Radio.

**40 festivals accompagnés en 2023 par la Fondation sur les territoires, en France et en Afrique.**



Découvrez plus de projets soutenus par la Fondation Orange

# Société de confiance : vers un monde numérique plus sûr

**Chez Orange, nous œuvrons pour protéger les libertés fondamentales et la sécurité des personnes et des organisations. Grâce à notre expertise en matière de cybersécurité et nos engagements éthiques, nous mettons le numérique au service d'une société plus ouverte, plus juste et plus sûre.**

Pour contribuer au développement d'une société de confiance, nous défendons une certaine vision du monde numérique : celle d'un numérique éthique, responsable et inclusif, qui protège les organisations et les individus. Membre du board de la Global Network Initiative (GNI)<sup>1</sup>, nous œuvrons activement pour protéger la vie privée et la liberté d'expression et sommes évalués sur les actions que nous menons.

Face au contexte géopolitique, à l'augmentation des cyberattaques et au recours croissant au travail à distance, notre position d'opérateurs de premier plan nous conduit à faire de la sécurité des données de nos clients une priorité. En tant que leader européen de la cybersécurité, nous assurons une protection de pointe aux organisations et aux sociétés. Chaque jour, nos experts analysent plus de 60 milliards d'événements et font fermer 200 sites malveillants, contribuant ainsi à la sécurisation générale d'internet.

**« Orange s'engage à proposer des solutions pour protéger les données des particuliers et des entreprises dans chacun des pays où nous sommes présents d'ici 2030. »**

La reconnaissance faciale, les objets connectés et les enjeux d'utilisation, de circulation et de stockage de données posent de nouveaux défis. Parce que la sécurité va de pair avec la confidentialité, nous avons mis en place une gouvernance qui donne un cadre éthique<sup>2</sup> clair à l'utilisation des données personnelles et de l'intelligence artificielle dans nos activités<sup>3</sup>. Nous nous engageons ainsi à protéger les droits humains.

Enfin, grâce à nos actions de sensibilisation, nous promovons une utilisation sûre et éclairée du numérique. En ligne et sur le terrain, nous nous mobilisons contre l'hyperconnexion, le harcèlement et la haine en ligne, notamment auprès des plus jeunes. C'est à ce titre que nous avons lancé début 2024 l'initiative « For Good Connections ». Autre acte fort, le partage de notre Politique Droits et Protection des Enfants à l'ère du numérique.

En tant qu'acteur de confiance, nous donnons ainsi, à chacune et à chacun, les clés d'un monde numérique responsable.



## Des données ultra-sécurisées pour nos clients

Avec plus de 2 800 experts et 32 centres de détection des cybermenaces à travers le monde, Orange Cyberdefense est un leader européen de la cybersécurité. En 2023, nous avons ainsi traité 129 000 incidents de sécurité dont plus de 25 000 ont été confirmés.

La connaissance de la menace (Cyber Threat Intelligence) est l'élément clé pour anticiper, détecter, identifier et réagir face aux nouvelles menaces cyber (hacking, cyber-extorsion, virus, etc.).

Pour protéger les organisations quelle que soit leur taille (établissements publics, grandes entreprises, PME et TPE), nous leur proposons un panel complet de solutions. Parmi ces dernières, « Suite de Sécurité Pro » protège des virus et des cyberattaques. Elle bloque les sites frauduleux, sécurise les équipements, les données personnelles, professionnelles et les coordonnées bancaires de nos clients. Face à l'augmentation des cyberattaques visant les petites entreprises, nous avons également lancé l'offre « Cyber Protection » en 2022, qui a la particularité d'allier l'intelligence artificielle à la surveillance humaine par nos experts en cybersécurité.

Enfin, pour répondre au recours croissant des entreprises au télétravail et aux outils collaboratifs en ligne, nous avons développé « SugarSync », qui permet notamment l'accès et l'échange crypté de tous types de documents, pour les stocker et les partager en toute sécurité.

D'ici 2030, notre objectif est de proposer des services de cybersécurité à l'état de l'art, qu'ils soient en cœur de réseau ou autonomes, à l'ensemble de nos clients.



# 129 000

incidents de sécurité détectés par  
Orange Cyberdefense en 2023,  
une hausse de 30 % par rapport à 2022

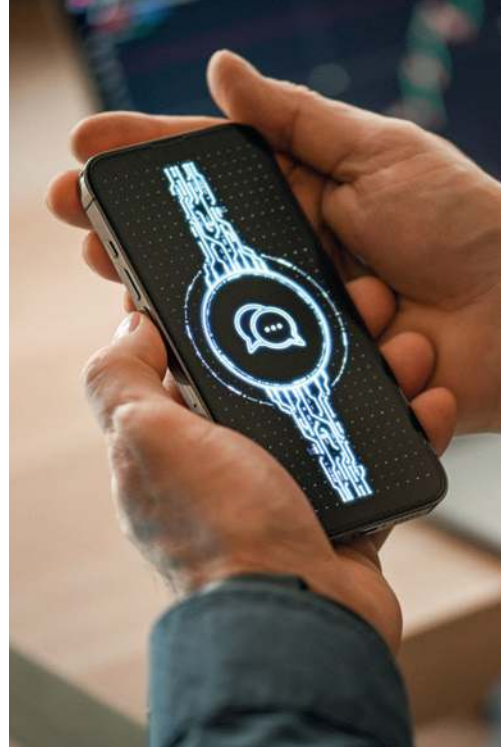
## Protéger l'humain à l'heure de l'IA

Nous défendons un numérique éthique, centré sur l'humain. Fin 2022, nous avons ainsi adopté une Charte éthique de la data et de l'IA pour préciser nos principes et nos engagements en faveur d'une conception et d'une utilisation éthique et responsable de l'IA.

Notre Conseil d'éthique de la data et de l'IA s'assure de l'application de ces principes (robustesse, sécurité, contribution aux enjeux environnementaux et de bien-être sociétal, respect de la vie privée, de la diversité, lutte contre les biais ou la discrimination, transparence sur la finalité des solutions, etc.) sur les cas d'usage qui lui sont présentés.

En 2023, le Conseil a réalisé des études sur les enjeux éthiques de l'IA, notamment en matière de réseaux et d'infrastructures télécoms, de credit scoring<sup>1</sup>, de relation client augmentée par l'IA et l'IA générative<sup>2</sup>. Ces livrables sont partagés avec tous les référents éthiques du Groupe et les entités qui utilisent ces systèmes. Ainsi, avec ces travaux, chaque jour, nous contribuons à bâtir un numérique responsable, protecteur des droits et des libertés des individus.

(1) Analyse prédictive de solvabilité bancaire et financière.  
(2) Création de contenus grâce à l'IA.



## Avec les Safe Zones, nous luttons contre le cyberharcèlement

Nous renforçons notre engagement de longue date pour la protection de la jeunesse contre les dérives du digital : le cyberharcèlement, la haine en ligne et l'hyperconnexion. Cette mobilisation est désormais définie sous l'initiative « For Good Connections », dont les Orange Safe Zones créées sur les plateformes de jeu en ligne Fortnite et Roblox sont un exemple concret.

En 2023, six mois après son lancement, l'Orange Safe Zone de Fortnite accueillait près de quatre millions de visiteurs. L'objectif est double : offrir, au sein même du jeu, un espace dans lequel le joueur développe de façon ludique les bons réflexes face aux potentiels dangers du numérique, et mettre en contact des joueurs avec des interlocuteurs de confiance, spécialistes du cyberharcèlement.

# 3,8 millions

de visiteurs cumulés sur l'Orange Safe Zone de Fortnite en 2023



---

# Économie responsable : une performance bénéfique pour tous

**En tant qu'acteur de confiance, nous agissons pour mieux inscrire nos objectifs de performance économique dans une stratégie durable. Grâce à nos technologies et services innovants, nous contribuons à une dynamique des territoires bénéfique aussi bien pour nos clients, nos salariés que la société dans son ensemble.**

Pour Orange, s'engager en faveur d'une économie responsable, c'est faire de notre recherche de performance une démarche créatrice de valeur pour toutes nos parties prenantes. Concrètement, cela veut dire mettre la force de notre réseau et la puissance de notre expertise au service des entreprises et des territoires. En leur apportant une connectivité de qualité et des solutions innovantes, nous faisons gagner en efficacité et en compétitivité les acteurs économiques. De la même manière, en connectant les populations, nous favorisons la dynamique locale.

Agir en faveur d'une économie responsable, c'est également contribuer à stimuler l'entrepreneuriat. Avec nos filiales Orange Digital Investment et Orange Ventures, nous soutenons des start-up technologiques innovantes et, plus largement, un écosystème bénéfique pour façonner le numérique de demain.

Qui dit économie responsable, dit également économie inclusive. Nos programmes d'inclusion sont un excellent levier pour repérer et amorcer des pépites technologiques à impact sociétal, notamment en Afrique et au Moyen-Orient.

Nous faisons de la diversité un levier de performance et d'influence pour construire le monde professionnel et économique de demain.

L'insertion des femmes, des personnes en situation de handicap et des jeunes, notamment par l'emploi, est au cœur de notre démarche. Tout comme notre action en faveur d'une conduite des affaires exemplaire et inclusive, respectueuse des droits humains et protectrice de l'environnement.

---

## Une émission obligataire engagée

En 2023, Orange a réalisé avec succès sa première émission obligataire indexée sur des indicateurs de performance durable (Sustainability-Linked Bond) pour un montant nominal de 500 M €. Les intérêts à verser sont liés à l'atteinte des objectifs du Groupe de réduire ses émissions de gaz à effet de serre (scopes 1, 2 et 3) de moins 45 % d'ici 2030 (par rapport à 2020) et à sa promesse de fournir un soutien numérique et une formation à des bénéficiaires externes (cumul de six millions de bénéficiaires entre 2021 et 2030).

---



## Avec 5G Steel, bienvenue dans l'industrie 4.0

ArcelorMittal, le numéro 1 français de l'acier, a lancé en 2021 5G Steel, le plus grand réseau 4G/5G en environnement industriel. Accompagné par Orange Business et Ericsson et soutenu par le Gouvernement français dans le cadre du plan France Relance, ce projet est opérationnel depuis février 2023. Nos experts sont intervenus comme intégrateurs d'infrastructures 5G et intégrateurs système, depuis l'analyse des besoins jusqu'à la mise en place de cas d'usage auprès des équipes.

5G Steel répond aux enjeux de l'industrie en leur offrant une couverture mobile étendue sur l'intégralité des sites (y compris sous architecture métallique), un débit important, une faible latence, la capacité de découper le réseau (slicing) pour offrir un niveau de service adapté à chacun des besoins des processus opérationnels et la sécurisation des données.

Les opérateurs peuvent désormais faire leurs relevés sur tablettes et partager les données plus rapidement. Les informations relatives aux aciers à recycler sont échangées

automatiquement entre les différents intervenants. D'autres cas d'usage industriels vont être déployés comme la généralisation de la maintenance mobile avec la remontée d'informations terrain, la réalité virtuelle ou augmentée et les dispositifs de sécurité.

Avec 5G Steel, ArcelorMittal peut se transformer et réussir les transitions fortes que sont la décarbonation et la digitalisation des processus et procédés de l'industrie de l'acier. Un changement incontournable pour conserver sa place de leader et faire face à une concurrence internationale intense, amplifiée par les enjeux énergétiques actuels.

---

1 cœur en redondance géographique  
pouvant gérer jusqu'à

# 50 000

utilisateurs

## Encourager l'innovation numérique « made in Africa »

Nous avons signé en juin 2023 un partenariat avec Digital Africa. L'objectif de cet organisme est de stimuler la croissance de l'écosystème des start-up africaines via des solutions technologiques au service de l'économie réelle en Afrique. Une ambition alignée avec notre action en faveur de l'inclusion numérique et du développement économique des territoires.

Cette collaboration ajoute ainsi une composante essentielle à notre réseau des Orange Digital Centers (ODC). Elle répond plus simplement aux besoins des entrepreneurs en phase d'amorçage en apportant des solutions de financement flexibles spécialement conçues pour eux et allant jusqu'à 50 000 euros par start-up. Ainsi, la plateforme Colorfol<sup>1</sup> et l'application Koree<sup>2</sup>, deux start-up issues de l'ODC du Cameroun, ont été retenues et d'autres sont en cours d'évaluation.



## En Afrique et au Moyen-Orient, soutenir les start-up qui transforment le monde

« Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable ». Cela signifie également soutenir des projets qui font sens. C'est pourquoi – en ligne avec notre raison d'être – notre fonds de capital-risque Orange Ventures dispose d'une enveloppe de 50 millions d'euros dédiée aux jeunes pousses en Afrique et au Moyen-Orient. Un budget qui permet, à ce jour, d'accompagner 20 start-up en phase d'amorçage comme de forte croissance, dans différents secteurs tels que la Fintech, l'AgriTech, l'e-santé ou encore la mobilité.

## 20 start-up

accompagnées par Orange Ventures en Afrique et Moyen-Orient



(1) Une plateforme de streaming, de vente et de promotion de la musique africaine et des artistes.  
(2) Application de digitalisation des paiements marchands couplée à un système de cash back.

# Connecter le monde à Paris 2024, un défi technologique hors-norme



**Pour la première fois dans l'histoire des Jeux Olympiques et Paralympiques, les organisateurs ont confié à un seul opérateur – Orange – toute la connectivité de l'événement. Un défi à la fois technologique et humain que nous sommes fiers de relever.**

En tant que Partenaire Premium (plus haut rang national) et Fournisseur Officiel de l'ensemble des communications voix et données, fixes et mobiles des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, nous sommes au cœur des épreuves, de leur organisation et de leur diffusion. De la captation des images aux communications entre athlètes, en passant par le contrôle des accès aux sites olympiques ou l'envoi des articles et photos des journalistes, l'ensemble des services opérationnels de Paris 2024 reposera sur le socle télécoms que nous mettons en place. Au cœur même des stades, le son, les images et toutes les données de résultats et de chronométrage transiteront également sur nos réseaux pour être diffusés au public et transmis aux organisateurs.

Plus de 1 000 femmes et hommes – experts réseaux, ingénieurs IP, techniciens grand public et entreprise – sont à l'œuvre pour concevoir et déployer les solutions qui assureront la diffusion des épreuves et le fonctionnement des réseaux sur les sites olympiques.

Paris 2024 se révèle ainsi une vitrine mondiale de notre savoir-faire et de notre expertise. Notre ambition : créer de nouveaux standards de grands événements et offrir au public l'expérience la plus immersive possible en déployant, par exemple, la 5G privée pour que les caméras embarquées filment au plus près des athlètes ; ou encore en mettant notre expertise au service de la transmission.

Par ailleurs, grâce à notre solution innovante « Push to talk », les équipes terrain du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 pourront communiquer via un réseau mobile Orange priorisé.

Au-delà de ces prouesses techniques et technologiques, nous nous engageons également à faire des Jeux de la XXXIII<sup>ème</sup> Olympiade de Paris 2024 les plus responsables et les plus inclusifs de l'histoire. Nous allons limiter nos émissions à moins de 10 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub><sup>1</sup>. Un défi rendu possible par le choix d'une architecture technique moins énergivore et de réseaux 5G plus efficaces, mais aussi en pensant l'utilisation de nos infrastructures sur le long terme.

## 878

événements sportifs

## 120

sites officiels

## 14 900

athlètes

## 4

milliards  
de téléspectateurs

## tousconnectés



### Des innovations testées sur le terrain



Pour être prêts le jour J, nous avons testé le fonctionnement de nos technologies dès l'été 2023, lors d'une trentaine de Test Events organisés par Paris 2024. Pendant la Coupe du Monde de Rugby France 2023, nous avons démontré notre expertise avec la diffusion très haut débit à 850 millions de téléspectateurs, et les solutions de télécommunications des plus avancées mises en place pour le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. De quoi transformer l'essai du 26 juillet au 11 août et du 28 août au 8 septembre !



### Marathon Pour Tous et Orange : une expérience unique et inclusive



Orange est le Parrain Officiel du Marathon Pour Tous. Pour la première fois, le grand public aura l'occasion de participer à deux courses dans les mêmes conditions et sur le même parcours que les athlètes olympiques. Le 10 août 2024, de nuit, 40 048 participants vont s'élancer, parmi lesquels 5 000 coureurs qui auront gagné leur dossard grâce à Orange. Les personnes en situation de handicap auront la possibilité de partager la magie de cet événement. Une expérience unique à vivre avec Orange.



# L'impact au cœur de notre attention

En 2023, nous avons atteint l'ensemble de nos objectifs financiers fixés pour l'année. Nous sommes également sur la bonne trajectoire pour atteindre nos objectifs financiers et extra-financiers à horizon 2025, et contribuer à l'agenda mondial des Nations unies. Ces résultats témoignent de notre impact sur l'ensemble de la société.



Suivez l'ensemble  
de nos indicateurs  
de performance



# Notre performance financière

En 2023, notre chiffre d'affaires s'élève à 44,1 milliards d'euros, en progression de 1,8 %<sup>(1)</sup> sur un an. En Europe, notre stratégie valeur et l'augmentation des prix portent ses fruits. La croissance des revenus reste soutenue (+ 2,2 % à 11,6 milliards d'euros) portée par les performances de la Pologne (+ 3,9 %), de la Belgique et du Luxembourg (+ 4,6 %). Les revenus des services de détail continuent de croître (+ 3 %). La croissance des services IT et d'intégration (+ 16 %), des ventes d'équipement (+ 11,1 %) compensent la baisse des revenus des services aux opérateurs (- 8 %). L'Espagne, pour la première fois depuis 2018, connaît une augmentation de son chiffre d'affaires de 1,1 %.

En France, notre stratégie valeur a produit son plein effet au 2<sup>e</sup> semestre 2023 et la croissance des services de détail hors RTC (+ 3 %) a compensé partiellement le déclin attendu des revenus des services aux opérateurs (- 8,5%). Son chiffre d'affaires s'élève à 17,7 milliards d'euros, en recul de 1,4 %.

La zone Afrique et Moyen-Orient confirme sa très bonne performance (+ 11,4 % à 7,2 milliards d'euros) tirée par la data mobile (+ 17,7 %), le haut débit fixe (+ 16,7 %), Orange Money (+ 25,8 %) et le BtoB (+ 16,4 %).

Orange Business maintient ses revenus (+ 0,2 % à 7,9 milliards d'euros). La performance des services IT et d'intégration (+ 6,3 %) est tirée par le Digital et Data (+ 7,2 %) et la croissance à deux chiffres d'Orange Cyberdefense (+ 10,9 % à 1,1 milliard d'euros).

Notre programme d'efficacité opérationnelle, avec environ 300 millions d'euros d'économies réalisées à fin 2023, suit sa trajectoire vers l'atteinte de son objectif de 600 millions d'euros en 2025 sur une base de coûts d'environ 12 milliards d'euros à fin 2022 et après l'intégration de Voo.

Notre EBITDAaL, en ligne avec notre objectif annuel atteint 13 milliards d'euros, en croissance de 1,3 %. Cette augmentation contribue à la croissance de notre résultat d'exploitation (+ 6,6 %) qui s'établit à 4 969 millions d'euros.

Associé à l'augmentation des charges financières et à la baisse de la charge d'impôt, ce résultat d'exploitation nous permet d'enregistrer une croissance du résultat net de l'ensemble consolidé (+ 10,5 %) qui s'établit à 2,9 milliards d'euros.

Nos eCapex s'élèvent à 6,8 milliards d'euros, soit une réduction de 6,7 %. Cette forte réduction combinée à la croissance annuelle de l'EBITDAaL nous permet d'atteindre un cash-flow organique des activités télécoms de 3,7 milliards d'euros (+ 19,7 % en données historiques) en ligne avec notre objectif d'au moins 3,5 milliards d'euros en 2023.

Enfin, la création de valeur, pilier de notre plan Lead the Future, se démontre par trois indicateurs sur les activités télécoms : le free cash-flow all-in (2,9 milliards d'euros), notre ROCE<sup>(2)</sup> (6,7 %) et le résultat net par action ou EPS<sup>(3)</sup> (0,85 euro).

**« En 2023, nous avons atteint l'ensemble de nos objectifs financiers fixés pour l'année. »**

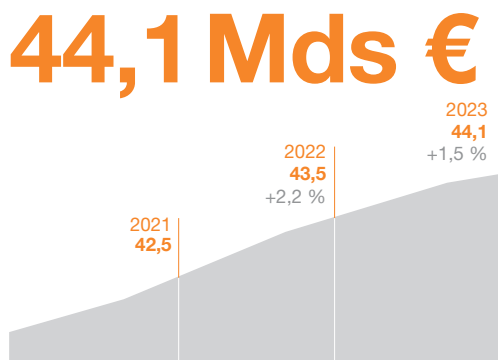
(1) Sauf mention contraire, les variations sont à base comparable.  
(2) Rendement des capitaux employés ou ROCE : Return On Capital Employed.  
(3) Ou EPS : Earnings Per Share.



## Performance financière

# Nos indicateurs clés

### Évolution globale du chiffre d'affaires<sup>1</sup>



### Évolution du chiffre d'affaires en Mds € par segment d'activités<sup>1</sup>

	2022	2023
CA total	43,5	44,1
France	18	17,7
Europe (hors France)	11	11,6
AMO <sup>2</sup>	6,9	7,2
Orange Business	7,9	7,9
Totem	0,7	0,7
Opérateurs internationaux et services partagés	1,5	1,5
Éliminations	(2,5)	(2,4)

### Évolution de l'EBITDAaL YoY avec répartition par segment d'activités à base comparable

2023 Total : 13 Mds €

6 364	3 037	2 734	679	372	-30	-122	1
-------	-------	-------	-----	-----	-----	------	---

2022 Total : 13 Mds €

6 645	2 772	2 584	804	371	-96	-118	1
-------	-------	-------	-----	-----	-----	------	---

2021 Total : 12,5 Mds €

6 867	2 830	2 265	970	NA	-237	-131	1
-------	-------	-------	-----	----	------	------	---

France Europe AMO<sup>2</sup> Orange Business  
 Totem Opérateurs internationaux et services partagés  
 Services financiers mobiles Éliminations

### Évolution de l'eCapex YoY

2023 Total : 6,8 Mds €

3 039	1 831	1 248	296	144	225	33
-------	-------	-------	-----	-----	-----	----

2022 Total : 7,4 Mds €

3 429	1 883	1 271	332	142	278	35
-------	-------	-------	-----	-----	-----	----

2021 Total : 7,7 Mds €

4 117	1 893	1 064	318	NA	243	24
-------	-------	-------	-----	----	-----	----

France Europe AMO<sup>2</sup> Orange Business  
 Totem Opérateurs internationaux et services partagés  
 Services financiers mobiles Éliminations

### Cash-flow organique des activités télécoms



### Dette nette

**2,05x**  
Un ratio d'endettement maîtrisé

### Notre création de valeur

**2,9 Mds €**

de free cash-flow all-in (+1,1 Md € par rapport à 2022)

**6,7 %**

ROCE<sup>5</sup> (+80 points de base par rapport à 2022)

**0,85 €**

EPS<sup>6</sup> (+16 % de croissance)

### Valorisation de la marque Orange

**18,4 Mds USD**

classement Brand Finance

(1) En données historiques.

(2) Afrique et Moyen-Orient.

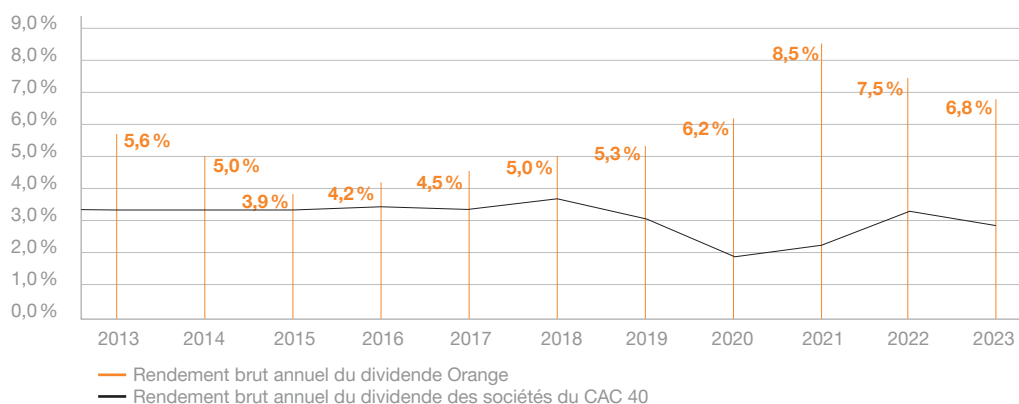
(3) Après déconsolidation de l'Espagne : 3,2 Mds € en 2023.

(4) À périmètre constant, et après déconsolidation de l'Espagne : 3,5 Mds € en 2025.

(5) Rendement des capitaux employés.

(6) Résultat net par action.

### Rendement brut annuel du dividende Orange comparé au rendement brut annuel du dividende des autres sociétés du CAC 40



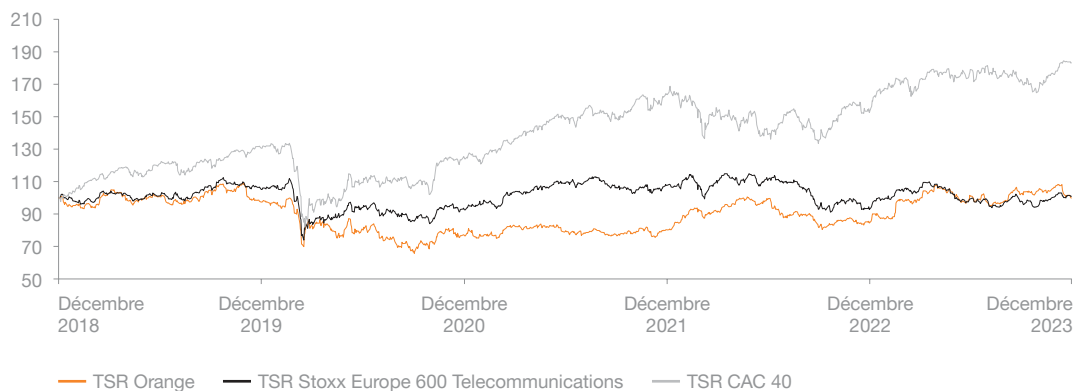
Source : Bloomberg, 29 février 2024.

### Dividende par action 2023<sup>1</sup>

# 0,72 €

payable en 2024

### Rendement global pour l'actionnaire<sup>2</sup> (Total Shareholder Return - TSR)



(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires 2024.

(2) En base 100 au 31 décembre 2018. Le Total shareholder return (TSR) désigne le rendement total pour l'actionnaire, soit les dividendes encaissés augmentés ou diminués de l'évolution de la valeur de l'action rapportés au prix d'acquisition de l'action.

# Notre performance extra-financière

## Droits humains

En 2023, nous avons réitéré notre engagement à promouvoir et faire respecter les droits humains selon le cadre référentiel international, en identifiant des sujets d'attention comme le travail des enfants et la protection de leurs droits dans la vie numérique, le travail forcé, la liberté d'expression et le respect de la vie privée. Nous demandons à notre chaîne d'approvisionnement de respecter nos standards et nous œuvrons au sein des coalitions d'opérateurs telles que la JAC (Joint Alliance for CSR) et la GNI (Global Network Initiative).

## Protection des données

En 2023, plus de 1 000 audits techniques et non techniques manuels, et plus de 100 000 audits automatisés ont été menés pour nous assurer de l'effectivité de la protection des informations créées, traitées ou stockées par notre Groupe.

Pour en savoir plus sur nos actions en matière de protection des données : p.52-53

## Ressources humaines

À fin 2023, nous comptons 137 000 collaborateurs dont 134 654 en CDI et 2 440 en CDD. 10 914 recrutements en CDI ont été réalisés sur l'ensemble du Groupe dont 2 774 en France. Le taux de femmes est de 36,2 %, en progression par rapport à 2022 (36,1 %). En 2023, 97 % des collaborateurs ont eu accès à la formation.

Pour en savoir plus : p.27-28

## Éthique et compliance

Notre programme d'éthique et de compliance se renforce chaque année, assurant une meilleure maîtrise des risques associés. En 2023, les principales actions ont concerné le déploiement du dispositif d'alerte Hello Ethics,

la mise à jour de la méthodologie d'analyse des risques de corruption et la montée en puissance du centre de services partagés dédié à l'évaluation des tiers. Par ces actions, nous accompagnons l'évolution réglementaire et respectons les exigences d'éthique et de transparence de nos parties prenantes.

## Inclusion numérique

Pour favoriser l'inclusion numérique, source de progrès et d'égalité, nous équipons, informons et formons. 850 000 personnes ont ainsi pu bénéficier en 2023 de l'accompagnement de notre Groupe, de notre Fondation ou de nos partenaires dans le cadre d'ateliers ou de formations. Elles étaient 593 000 en 2022 et 356 000 en 2021 : cette importante augmentation s'explique par le déploiement du programme des Orange Digital Centers, avec dix nouvelles ouvertures en 2022 et quatre en 2023.

Pour en savoir plus sur nos engagements en matière d'inclusion numérique : p.46-48

## Environnement

Dans le cadre de notre objectif net zéro carbone d'ici 2040, nous avons réduit en 2023 nos émissions de CO<sub>2</sub> des scopes 1 et 2 de 37,4 % par rapport à 2015. Pour agir sur le scope 3, nous déployons notamment l'économie circulaire auprès de nos clients : notre taux de collecte de mobiles usagés en Europe s'élève à 25,4 %, notre objectif étant de 30 % en 2025. Nous finançons, par ailleurs, des projets de puits carbone naturels pour compenser nos émissions résiduelles et nous soutenons des programmes de préservation de la biodiversité.

Pour en savoir plus sur nos engagements en matière d'environnement : p.43-45

# Nos indicateurs clés

## Émissions de CO<sub>2</sub> sur les scopes 1 et 2 par rapport à 2015



## Des partenaires engagés dans la SBTi<sup>1</sup>



30 de nos 50 fournisseurs les plus importants en termes de dépenses du Groupe sur des catégories d'achat relevant du scope 3 sont engagés dans l'initiative SBTi<sup>1</sup>.

## Taux de collecte des mobiles usagés vs vendus en Europe<sup>2</sup>



## Pourcentage de terminaux mobiles reconditionnés vendus en Europe<sup>2</sup>

2,9 %

## Équipements home collectés (Livebox, modem, etc.)<sup>3</sup>

68 %

## Obligations durables émises en 2023

500 M €

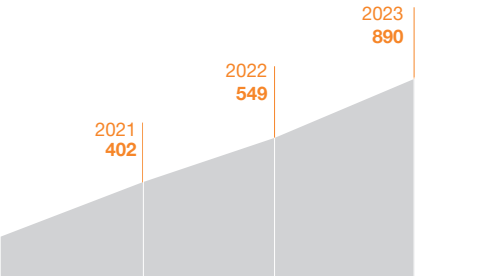
## Taux d'accès à la formation



## Nombre de bénéficiaires des programmes gratuits de formation au numérique depuis 2021



## Nombre de plans d'action correctifs menés à la suite d'audits RSE dans le cadre de la JAC<sup>4</sup>



## Électricité renouvelable

46,6 %

de l'électricité consommée provient de sources renouvelables

(1) Science Based Targets initiative.  
(2) Huit pays Orange en Europe.  
(3) Par rapport aux équipements en fin d'utilisation pour un client donné (désabonnement, changement d'offre).  
(4) Joint Alliance for CSR.

# Notre contribution à l'agenda mondial

Parce que le numérique est l'une des solutions pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, en 2020 nous avons identifié ceux sur lesquels notre impact est le plus significatif. Nous suivons notre contribution à l'agenda mondial grâce à des indicateurs de moyens et d'impact.

**Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation**



Nous développons des réseaux de télécommunications et investissons dans la recherche pour offrir la connectivité (réseaux fixe et mobile) et des services innovants (services IT, cybersécurité, services financiers mobiles) aux territoires, entreprises, opérateurs et citoyens.

**71,7 M de foyers raccordables à la fibre (FTTH) dans le monde**

**Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre**



Nous offrons au plus grand nombre l'accès aux technologies et au savoir et favorisons en ce sens l'insertion et l'autonomisation de chacun dans la société. Nous agissons au quotidien pour l'égalité numérique et œuvrons pour la promotion de la diversité et de l'égalité des chances dans l'entreprise.

**22 Orange Digital Centers dont 4 nouveaux ouverts en 2023**

**Établir des modes de consommation et de production durables**



Nous intégrons davantage l'économie circulaire dans nos processus de production et nos métiers : écoconception et prolongation de la durée de vie des produits, des équipements et des services, optimisation de leur traitement en fin de vie et réduction de notre impact environnemental (collecte et recyclage).

**25,4 %, le taux de collecte des mobiles usagés en Europe**

**Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions**



Nous améliorons l'efficacité énergétique de nos infrastructures, nous accroissons le recours aux énergies renouvelables et nous développons des solutions pour la transition décarbonée. Notre objectif : être net zéro carbone d'ici 2040.

**- 37,4 % d'émissions de CO<sub>2</sub> (scopes 1 et 2) depuis 2015**

**Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives**



Nous nous engageons en faveur du respect des droits et des libertés fondamentales et de la protection de la vie privée. Nous adoptons une approche éthique, notamment à travers notre politique d'achats responsables ou encore notre lutte contre la corruption.

**Mise en place d'une politique droits humains 2024 pour encadrer nos actions et engagements**

**Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement**



Nous soutenons le développement socio-économique des territoires et nouons des partenariats pour les ODD, par exemple pour des services essentiels (mobile money, éducation, agriculture, santé, etc.). L'ensemble de notre écosystème est concerné : institutions, agences de développement, ONG, etc.

**350 M € de dotation pour Orange Ventures, dont 30 M € dédiés au fonds Orange Ventures Impact<sup>1</sup> en Europe et 50 M € à Orange Ventures Middle East and Africa**



En savoir plus  
sur notre contribution  
aux ODD

(1) Fonds pour le financement des start-up dans les domaines de l'environnement, de l'inclusion et de l'aide aux personnes.

## À propos de ce rapport

La préparation de ce rapport annuel s'appuie sur le cadre de référence international portant sur le reporting intégré proposé par l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Il est le fruit d'un travail collectif de réflexion et de recueil d'informations mené auprès des principaux pays et directions du Groupe. Son comité de pilotage rassemble notamment les Directions Relations Investisseurs, Responsabilité Sociétale d'Entreprise, Juridique, Stratégie, Marque, et Management des Risques. La Direction des Relations Actionnaires, chargée de la publication du rapport annuel intégré, remercie l'ensemble des équipes ayant contribué à l'élaboration de cette nouvelle édition.

## Vos contacts

### Investisseurs et analystes :

[investor.relations@orange.com](mailto:investor.relations@orange.com)

### Club des investisseurs individuels :

[orange@relations-actionnaires.com](mailto:orange@relations-actionnaires.com)

<https://investisseurs-individuels.orange.com/fr>



### Orange

Direction de la Communication, de la Marque et de l'Engagement  
111, quai du Président-Roosevelt – 92130 Issy-les-Moulineaux (France)  
+33 (0)1 44 44 22 22  
SA au capital de 10 640 226 396 euros – RCS Nanterre 380 129 866  
<https://www.orange.com/fr>

### Conception et rédaction

spintank

### Crédits

Christian Gesbert, Christophe Leroux, Estelle Poulalion, Etienne Triola,  
Fondation Orange, Getty Images, Irène de Rosen, Nicolas Gouhier,  
Orange brand site, Shutterstock  
Tous droits réservés

### Impression

Ce rapport a été imprimé par Altavia Paris en 2 700 exemplaires, dont 2 000 exemplaires en version française et 700 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 issues à 100 % de déchets de consommation.

### Impact environnemental

Les indicateurs ci-après présentent une estimation de l'impact environnemental d'un exemplaire imprimé du présent rapport. Ces données sont évaluées suite à l'analyse du cycle de vie d'un produit, en accord avec les exigences de la démarche française de l'affichage obligatoire environnemental (guide de bonnes pratiques Afnor - BP X 30-323 et référentiel « ouvrages imprimés » - GT8 Edition).

Pollution des eaux	Pollution atmosphérique	Changement climatique
437 g.éq. P/ex 17 746 g.éq. N/ex	2 430g.é.q. COVNM/ex	640 g.éq. CO <sub>2</sub> /ex



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

### Version numérique

La version numérique de ce document est disponible sur <https://rai.orange.com/fr/rai2023>. Elle a été réalisée conformément aux normes d'accessibilité WCAG 2.1 niveau AA et PDF U/A (ISO 14289).

Un an après le lancement de notre plan stratégique Lead the Future, nous sommes, plus que jamais, sur la bonne trajectoire pour construire un avenir durable pour notre Groupe. Avec ce rapport, notre ambition est de présenter les preuves des avancées d'Orange et que le plus grand nombre comprenne notre stratégie créatrice de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Dans une logique de réduction de notre impact environnemental, cette édition est pensée comme un dispositif « digital first ».

La version papier, désormais entre vos mains, s'inscrit dans cette démarche. Elle donne à voir l'essentiel de nos actions sur l'année écoulée.

Et parce qu'Orange s'engage chaque jour pour bâtir un futur des télécoms plus durable, responsable et inclusif, nous vous invitons à découvrir l'ensemble de nos actions sur le site du rapport annuel intégré 2023-2024 :

<https://rai.orange.com/fr/rai2023>

ou flashez ce QR code.



Orange  
111, quai du Président-Roosevelt  
92130 Issy-les-Moulineaux

☎ +33 (0)1 44 44 22 22

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





La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.2, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par DocAxess