

## ORANGE

Société anonyme au capital de 10 640 226 396 euros  
Siège Social : 111, quai du Président Roosevelt – 92130 Issy-les-Moulineaux  
380 129 866 RCS ISSY-LES-MOULINEAUX

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 19 MAI 2022

ASSEMBLEE GENERALE DU 19 MAI 2022

REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES

### **Questions formulées par le Forum pour l'Investissement Responsable (27 avril 2022) :**

#### **ENVIRONNEMENT**

**1. Vous êtes-vous engagés explicitement à aligner vos revenus et vos investissements (CAPEX/OPEX/R&D/fusions-acquisitions...) avec l'objectif de l'Accord de Paris qui vise un réchauffement limité à 1,5 °C ? Comment vous assurez-vous que ces revenus et investissements respectent cet objectif (merci de décrire les méthodologies utilisées) ? Quels sont les principaux plans d'actions et, le cas échéant, les montants d'investissement associés mis en place pour atteindre cet objectif à horizon court, moyen et long termes ?**

**Réponse :** Orange a formalisé son engagement pour le climat en signant au côté d'autres grandes entreprises l'engagement des Nations Unies Global Compact pour une trajectoire de réchauffement global moyen à 1,5°C par rapport aux niveaux préindustriels. Dans le cadre du plan stratégique Engage 2025 annoncé en décembre 2019, Orange a pris l'engagement d'être Net Zéro Carbone d'ici à 2040. Pour être en mesure de respecter cet engagement, le Groupe s'est fixé l'objectif intermédiaire de parvenir en 2025 à une baisse de 30 % de ses émissions de CO<sub>2</sub>eq<sup>1</sup> des scopes 1 et 2, en absolu par rapport au niveau de 2015. Cet objectif intermédiaire a été élaboré en accord avec la méthodologie internationale sectorielle de trajectoire 1,5°C pour le numérique, développée conjointement par l'Union Internationale des Télécommunications, la GSMA, le GeSI et l'initiative SBTi, en relation avec l'Agence Internationale de l'Énergie. Orange a pris l'engagement complémentaire, validé par la SBTi, de réduire de 14 % les émissions de son scope 3 en 2025 en absolu par rapport au niveau de 2018.

Sous la responsabilité de la direction RSE, le Groupe suit les trajectoires, les objectifs et les implications financières associées aux engagements RSE du plan stratégique Engage 2025 à travers les exercices budgétaires, le suivi du plan stratégique et les revues d'affaires semestrielles (analyse des écarts entre le réalisé et le prévisionnel) en lien avec les équipes des directions Finance et Stratégie du Groupe. Il s'appuie sur les réseaux des fonctions financières et stratégiques des entités, ainsi que sur les réseaux de responsables RSE et de responsables de la mise en œuvre du Plan de vigilance qui contribuent au déploiement opérationnel de la démarche.

Pour devenir Net Zéro Carbone en 2040, Orange a construit dans le cadre de son plan stratégique un plan d'action s'appuyant sur de nombreuses démarches simultanées :

- La poursuite des actions d'efficacité énergétique sur le SI & les réseaux. Le Groupe s'appuie notamment sur la mise en œuvre des fonctions d'efficacités énergétiques RAN (dont les modes de veille avancés pour les antennes 5G et sur l'accroissement du partage d'infrastructures et d'équipements, dit *RAN sharing*), et poursuit les démarches d'éco-efficience des *data-centers*

---

<sup>1</sup> CO<sub>2</sub>eq signifie CO<sub>2</sub> équivalent, c'est-à-dire que les principaux gaz à effet de serre, dont le CO<sub>2</sub>, ont été pris en compte et la valeur est exprimée en équivalent de la quantité de CO<sub>2</sub> qui aurait le même pouvoir de réchauffement.

- (optimisation du nombre, du remplissage et des consommations électriques) ;
- Le développement de nouvelles capacités d'électricité renouvelable, avec le recours à des PPA (*Power Purchase Agreements*, contrats d'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable dans la durée à un tarif négocié), la création de nouvelles fermes solaires, la solarisation de ses sites techniques et l'amplification de programmes ESCO (*Energy Services Companies* – entreprises qui fournissent des services liés à l'énergie), en particulier pour la solarisation des sites et l'optimisation de limitation d'usages des générateurs ;
  - Ainsi qu'une politique spécifique pour les bâtiments et les flottes de véhicules. L'ambition est de réduire de 20 % la consommation du patrimoine immobilier du Groupe en 2025 par rapport à 2015, grâce à la mise en place d'un « pilotage 360° » dans tous les bâtiments principaux. L'objectif est de mesurer pour optimiser et réduire la consommation d'énergie. Lorsque c'est possible, Orange s'est aussi engagé dans une politique volontariste de solarisation partielle de ses bâtiments tertiaires et techniques (dont les data centers). Concernant la mobilité, le Groupe a défini un plan d'action qui permettra d'ici à 2025 de diminuer et d'électrifier ses flottes de véhicules. Orange a par ailleurs l'ambition de rester la première flotte d'entreprise européenne en autopartage.

L'évaluation des impacts de scope 3 du Groupe, selon les 15 catégories définies par le GHG Protocol, montre la nécessité d'agir sur toute la chaîne de valeur. Les principaux impacts d'Orange portent sur les sous-catégories immobilisations, achats de biens et de services et utilisation des produits vendus. Le Groupe introduit les principes de l'économie circulaire dans l'ensemble de ses processus et travaille auprès de ses fournisseurs à mieux connaître et faire réduire l'empreinte carbone des fabrications d'équipements, de leur distribution et de leur utilisation, particulièrement ceux de la marque Orange.

Orange participe également à de nombreuses initiatives sectorielles de façon à promouvoir un usage responsable des services numériques. C'est par exemple le cas avec la publication d'un livre blanc pour l'économie circulaire de la GSMA, qui émet 9 recommandations : (1) Garder l'équipement actuel avec une utilisation plus longue, (2) Partager le réseau et son infrastructure, (3) Développer la sensibilisation sur l'économie circulaire à travers l'industrie, (4) Avoir les mêmes considérations dans les propositions commerciales, (5) Créer des KPI communes de suivi des progrès avec des lignes directrices, (6) Repenser l'entreprise relation de soutien réutilisation, (7) Améliorer la réglementation de l'écosystème en faveur des opérations circulaires, (8) Créer et interconnecter les places de marché, (9) Assurer l'efficacité énergétique des équipements réseau.

**2. *Quel est le pourcentage de vos activités (exprimé en chiffre d'affaires, revenu net bancaire...) qui dépend directement de la biodiversité ? Quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité ?***

**Réponse :** Orange a mené en 2021 une étude d'impact sur la biodiversité de ses activités, réalisée grâce à l'expertise reconnue du cabinet indépendant *The Biodiversity Consultancy* (TBC) ; ce cabinet a utilisé la méthodologie *Global Biodiversity Score* (GBS) de CDC biodiversité, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations, qui fournit un score standardisé de l'empreinte biodiversité d'une entreprise. Cette méthodologie utilise l'indicateur MSA.km<sup>2</sup> (*Mean Species Abundance*) qui convertit l'impact de l'entreprise en une superficie où 100 % de la biodiversité serait perdue.

L'étude conclut, tout comme la première évaluation conduite par le Groupe en 2013, à un impact direct faible du groupe Orange sur la biodiversité, avec un indice terrestre statique en scope 1 de 31 MSA.km<sup>2</sup> et un indice statique aquatique quasi-nul. Elle positionne l'impact du Groupe sur la biodiversité, rapporté à son chiffre d'affaires, comme inférieur de plus de la moitié à l'impact moyen sur le scope 1 terrestre tous secteurs confondus. Cette étude montre par ailleurs que l'impact principal d'Orange sur la biodiversité est celui relatif au scope 3 (Dynamique et statique), c'est-à-dire un impact indirect sur lequel le Groupe a une marge de manœuvre plus limitée. Les travaux de qualification de l'impact se poursuivent sur ce scope.

Avec sa politique d'investissement dans des puits carbone, qui contribuent à la reconstitution de la biodiversité, et son engagement pour l'économie circulaire qui réduit l'exploitation des ressources naturelles, Orange aurait le potentiel de mettre à Net Zéro son impact sur la biodiversité aux alentours de 2040 comme pour le carbone. Orange attend cependant que la méthodologie issue de SBTi for Nature soit fixée pour prendre un engagement en matière d'impact sur la biodiversité.

Orange continue simultanément de soutenir des programmes permettant de mieux connaître les impacts du changement climatique sur la biodiversité :

- Dans le cadre d'un partenariat avec le CREA (Centre de recherche sur les écosystèmes d'altitude), par lequel Orange met à disposition du CREA ses antennes installées en haute montagne pour installer des capteurs permettant de récolter des informations relatives aux températures, aux niveaux de neige et de glace, aux comportements de la faune et de la flore par l'intermédiaire de captures photos et vidéos, sur l'arc alpin. Le Groupe contribue au traitement et à la présentation des données en direction de la communauté scientifique et du grand public, des salariés bénévoles assurent la maintenance des équipements dédiés et collaborent aux observations participatives de la faune et de la flore des Alpes. Cette initiative a été distinguée par les Nations-Unies lors de la COP23, le CREA Mont-Blanc et Orange étant lauréats 2017 du prix Momentum For Change des Nations Unies ;
- Dans un autre domaine, en partenariat avec ARGO (consortium international lancé en 2000 par la Commission océanographique intergouvernementale de l'Unesco et l'Organisation Météorologique Mondiale), Orange Marine contribue à développer et maintenir un réseau global de flotteurs profilant, mesurant en temps réel la température et la salinité des océans. Les nouvelles balises intégreront prochainement des données biochimiques.

**3. *Listez les ressources naturelles stratégiques nécessaires à l'exercice de votre activité et/ou à celle de vos clients (eau, énergie, matériaux, etc.) ? Comment évaluez-vous et calculez-vous l'impact de la raréfaction de ces ressources sur vos modèles économiques ? Quelles actions mettez-vous en place pour lutter contre les difficultés d'approvisionnement et saisir les opportunités de développement de « modèles d'affaires circulaires » ? Quels sont vos objectifs en la matière ?***

**Réponse :** Depuis 2011, Orange a engagé une démarche visant à prendre en compte les enjeux liés aux ressources rares et critiques entrant dans la composition des produits du Groupe :

- Une base de données actualisée régulièrement, avec des fiches sur chaque matériau, sert de base aux analyses de risque et à la recherche de ressources de substitution. Des échanges sont menés avec les fournisseurs pour les inciter à limiter l'usage de ces ressources en favorisant la substitution et l'utilisation de ressources recyclées ; dans son analyse d'impact menée avec CDC Biodiversité en 2021, Orange a identifié plus précisément les niveaux de pression exercés sur l'utilisation des terres (déforestations, perte d'habitat), les consommations d'eau, les différentes contaminations (par matériaux lourds, radioactivité,...) et éco-toxicité, ainsi que les pollutions et déchets pour 14 minerais clés entrant dans la composition de ses équipements. Le risque est jugé élevé pour 5 matériaux et moyen pour 7 matériaux au regard de cette grille d'analyse ;
- Le Groupe a engagé des discussions avec des industriels de différents secteurs et les pouvoirs publics afin de soutenir le développement de filières performantes pour exploiter les vastes gisements de ressources rares contenues dans les DEEE (Déchets d'Équipement Électrique et Electronique) – de véritables « mines urbaines », qui pourraient renfermer jusqu'à 40 fois plus de minerais extractibles que le sous-sol de la terre.

Orange dépend d'un approvisionnement en énergie pour la continuité de ses activités. Sa première préoccupation est de diminuer ses dépenses énergétiques grâce à des programmes d'efficacité. Le Groupe développe une stratégie de développement de son approvisionnement en électricité d'origine renouvelable sur toutes ses géographies en privilégiant la production additionnelle d'énergie verte et en bénéficiant de la décarbonation du mix énergétique des pays dans lesquels il opère. En 2021, Orange utilise déjà 36,3 % d'électricité d'origine renouvelable, du fait de sa propre production et compte tenu du mix énergétique des pays dans lesquels le Groupe opère.

En Europe, Orange privilégie le recours à des contrats long terme d'électricité de source renouvelable à prix connu (*Purchase Power Agreement – PPA*). Ainsi, à la fin 2021, le Groupe a conclu de tels accords pour une capacité totale de près de 500 GWh par an, correspondant à 10 % de la consommation d'électricité d'Orange en France, 9 % de la consommation d'électricité en Pologne et 50 % de la consommation d'électricité de l'Espagne.

Dans la zone MEA, Orange déploie un vaste programme de solarisation, avec plus de 6 000 sites solaires équipés de panneaux solaires photovoltaïques à la fin 2021 sur 14 pays (4 750 sites fin 2020) pour alimenter ses infrastructures, ce qui représente plus de 16 % de tous les sites mobiles de la zone MEA ; ce programme est réalisé soit via des investissements en propre, avec des panneaux solaires en pied d'équipement technique, soit via des programmes d'externalisation (ESCO). Ces derniers ont déjà été déployés dans 8 pays de la zone MEA. Ce programme est complété par la mise en œuvre de sites hybrides générateurs/batterie permettant une réduction significative de la consommation de fioul grâce à l'optimisation du processus.

Orange développe également un programme de production d'électricité grâce à des fermes solaires. Ainsi, en Jordanie, près de 70 % de l'électricité nécessaire aux opérations d'Orange est couverte par l'électricité provenant de trois fermes solaires. Cette solution sera mise en œuvre également au Mali et a vocation à être étendue à d'autres pays dès que les freins réglementaires à l'autoconsommation déportée et la distribution sur l'ensemble des points de consommation d'Orange seront levés.

En 2021, le programme de solarisation des sites techniques a été étendu à la solarisation partielle de bâtiments tertiaires et de data centres, tant en zone MEA qu'en Europe.

Orange a également pris l'engagement de favoriser l'intégration des principes de l'économie circulaire au sein de son organisation et de ses processus afin de limiter l'impact de ses activités, celles de ses fournisseurs et de ses clients sur les ressources et les matières premières.

Cet engagement se décline avec les objectifs suivants à l'horizon 2025 :

- Engager 100 % de la gamme des équipements portant la marque Orange (box, décodeurs, ...) dans une démarche d'écoconception permettant de réduire l'empreinte carbone lors de leur fabrication et distribution, ainsi que les consommations électriques lors de leur utilisation ;
- Collecter 30 % des terminaux mobiles par pays en zone Europe et l'équivalent en volume de DEEE (Déchets d'Équipement Électrique et Electronique) de 20 % des terminaux mobiles vendus en zone MEA ; valoriser plus de 90 % des terminaux fixes (box, décodeurs) distribués par Orange lors des résiliations des clients ;
- Réaliser au moins 10 % du volume des ventes globales de terminaux mobiles en Europe avec des mobiles reconditionnés ;
- Proposer un service attractif de réparation des terminaux mobiles vendus par Orange dans chaque pays de la zone Europe où le Groupe est implanté.

En outre, pour ses propres besoins, Orange a l'ambition d'utiliser une partie de son budget d'investissement en équipements reconditionnés, par l'intermédiaire de sa « place de marché » interne ou grâce à la promotion de catalogues d'équipements reconditionnés auprès de ses fournisseurs. Le Groupe s'est également engagé à généraliser la prise en compte de critères relatifs à l'empreinte carbone sur tout le cycle de vie et à l'économie circulaire lors de la sélection des équipements réseaux et système d'information.

## SOCIAL

4. *Quel est la proportion de vos mandataires sociaux et de vos salarié.e.s (répartis par typologie) concernés par l'intégration de critères environnementaux et sociaux (E&S) dans la détermination de leur rémunération variable (bonus, rémunération de long terme, intéressement...)? Quels organes de gouvernance sont chargés du choix et de la validation de ces critères E&S? Comment s'assurent-ils que ces critères sont à la fois pertinents, suffisamment incitatifs et corrélés aux objectifs à atteindre pour mener à bien la stratégie environnementale et sociale du groupe? (Merci de préciser les critères extra-financiers retenus pour les mandataires sociaux et pour les salarié.e.s).*

**Réponse :** Le recours à des critères environnementaux et sociaux dans la détermination de la rémunération variable concerne plusieurs groupes de salariés du Groupe.

Tout d'abord, s'agissant des mandataires sociaux, 3 personnes en 2021 :

- La part variable comprend un critère de performance sociale pour 33 %. La performance sociale couvre 3 indicateurs : le baromètre social, le taux d'accès à la formation des salariés et le taux de féminisation dans réseaux de management du Groupe ;
- Le Conseil d'administration a décidé l'introduction pour le plan LTIP 2020-2022 d'un indicateur RSE, pour un poids de 20 %. Cet indicateur était composé de deux critères : le taux d'électricité renouvelable et l'évolution du taux de CO<sub>2</sub> par usage client. Depuis le plan LTIP 2021-2023, l'indicateur est composé de deux critères représentant un poids de 20 % : la réduction des émissions de carbone du Groupe et le taux de féminisation dans les réseaux de management (cet indicateur a été renouvelé à l'identique pour le plan LTIP 2022-2024).

S'agissant des *Leaders* et *Executives*, soit environ 1300 salariés, la structure est la même que celle des mandataires sociaux puisqu'ils disposent d'une part variable et sont éligibles au plan LTIP. Enfin, pour tous les autres salariés d'Orange SA, soit environ 78 000 CDI en 2021, des pistes de réflexion sont à l'étude quant à l'intégration d'un indicateur RSE dans le calcul de la part variable. Par ailleurs, l'ensemble des salariés bénéficient d'un intéressement dans lequel l'Indicateur de Performance Environnementale (IPE) compte pour 10 % de l'enveloppe globale et est en lien avec l'engagement du Groupe d'atteindre la neutralité carbone ; cet indicateur mesurant la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> générées par l'activité au sein d'Orange SA (réseau, sites d'activité, véhicules).

Les organes de gouvernance impliqués dans l'élaboration et la validation de ces critères environnementaux et sociaux diffèrent également suivant le groupe de salariés concerné :

- Le choix des critères pour les mandataires sociaux est proposé et discuté en CGRSE puis décidé par le Conseil d'Administration ;
- Le choix de critères pour les *Leaders* et *Executives* est validé en Comité Exécutif ;
- Les critères RSE dans la part variable de tous les autres salariés sont proposés par les divisions ou directions des fonctions support (DRH, RSE) ;
- Enfin, l'IPE de l'intéressement est discuté avec les partenaires sociaux.

Aussi, un dialogue structuré et rythmé par les instances dédiées à la rémunération s'établit à chaque niveau de l'organisation pour prendre en compte à la fois la pertinence des critères et le niveau d'atteinte pouvant être associé. La stratégie est à la fois impulsée par la Direction générale, consciente des enjeux RSE pour le Groupe et la contribution qu'elle doit y apporter mais également par le dialogue social instauré dans la fixation de l'IPE qui concerne tous les salariés. L'ensemble devant être cohérent pour assurer une stratégie claire et atteignable.

5. *Quels enseignements tirez-vous des nouveaux modes d'organisation du travail liés à la pandémie du Covid-19 (travail à distance, digitalisation des modes de communication, flexibilité accrue...) mis en place dans votre entreprise en termes d'impacts sur les conditions de travail? Comment votre stratégie de Ressources Humaines intègre-t-elle aujourd'hui ces nouveaux modes*

*d'organisation ? Quel dialogue social a été mené sur le sujet (accords, réflexion partagée sur l'avenir du travail...), et ce dans l'ensemble de vos métiers et zones d'implantation ?*

**Réponse :** La période de crise sanitaire a amené Orange à adopter la pratique du télétravail dans l'ensemble de ses géographies et à en expérimenter les forces et les opportunités, tout comme les limites. En juin 2020, 100 000 salariés à travers le Groupe étaient en télétravail, ce qui a permis de maintenir les activités au service des clients et la performance globale, malgré le contexte épidémique.

Orange a souhaité capitaliser sur cette expérience particulière et sur les efforts déployés par chacun pour s'adapter à ce contexte inédit.

Tout d'abord, le Groupe a fait le constat que le travail à distance, en période de crise, puis en mode hybride plus récemment, devait être facilité par des outils adaptés et simplifiés, ceci autant pour faciliter le maintien des liens et des cohésions d'équipes que pour l'efficacité des collaborations. Dans cette logique, Orange a décidé en décembre 2020 d'adopter la suite collaborative Microsoft365 pour l'ensemble du Groupe : elle permet de simplifier l'environnement de travail en remplaçant différents outils (Skype, Coopnet, Sharepoint...) par un seul, de moderniser l'expérience collaborateur en s'alignant sur les standards actuels, de constituer un socle d'expérience au travail commun entre les entités du Groupe.

Dès 2020, Orange a saisi l'importance des bouleversements qu'impliquerait les enseignements post-crise sanitaire et a, dans ce cadre :

- Mené un travail de réflexion associant 70 managers du Groupe, de tous métiers et toutes géographies, pour identifier les principales orientations, opportunités et nouveaux risques à gérer dans un contexte de recours accru au télétravail ;
- Mené cette réflexion, d'avril 2021 à juillet 2021, avec l'ensemble des partenaires sociaux au niveau du groupe « Forum Travailler autrement » ;
- Contribué aux travaux académiques de la « Chaire des Futurs de l'industrie et du travail ».

Ces travaux ont abouti aux conclusions suivantes pour le Groupe :

- Si le distanciel intégral n'est ni souhaitable ni souhaité, le travail à distance sera durablement l'une des composantes du fonctionnement collectif d'Orange, pour les métiers ou activités le permettant ;
- Le nouvel équilibre présence/distance présente des opportunités : réduction des trajets, de la fatigue et des émissions de carbone, facilité d'intégration des bonnes compétences aux équipes même si la personne n'est pas résidente à 100 % au lieu de référence, équilibre vie privée-vie professionnelle, délégation et responsabilisation des salariés et renforcement de la dimension « confiance » ;
- Mais cet équilibre présente également de nouveaux risques à appréhender pour tout un chacun et pour le Groupe : isolement, hyperconnexion, charge cognitive, difficultés d'organisation des collectifs.

Face à ces constats, de nouveaux équilibres sont à construire en équipes, et non pas individu par individu, et sont l'occasion de redéfinir, au sein de chaque équipe, le sens de ce qui est à produire ensemble, la valeur ajoutée de se retrouver et les modalités des nouveaux rituels. Les managers et équipes ont besoin de soutien et d'accompagnement dans cette démarche pour leur permettre d'apprivoiser ces nouveaux équilibres. Une boîte à outils très complète à destination des managers est aujourd'hui disponible sur Orange Campus, avec des contenus activables en toute autonomie la plupart du temps ou avec l'appui d'un réseau (RH de proximité, référents télétravail et le réseau interne d'animateurs).

En France, Orange a été précurseur puisque le premier accord de télétravail a été mis en place en 2009. A cette époque, 34 000 salariés pratiquaient le télétravail de manière régulière ou occasionnelle, soit 39 % des effectifs ; en 2022, ils sont plus de 47 000 salariés à y avoir recours, soit plus de la moitié des effectifs. L'accord actuel est déjà très complet et intègre la majorité des mesures de l'ANI (Accord National Interprofessionnel) 2020 à l'exception du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles

ou de force majeure (article renforcé suite à la Covid-19). Le rythme est basé sur une alternance hebdomadaire de 2 jours minimum de travail sur site et 3 jours maximum de télétravail (en rythme hebdomadaire ou en volume). Le télétravail suscite de l'enthousiasme de la part des salariés, avec une perception très positive (référence baromètre salarié : 8,6 en France – décembre 2020 et un rythme idéal fixé à 50 % sur site / 50 % de télétravail) mais avec quelques réserves (distance avec les collègues, sédentarité, séparation vie personnelle/professionnelle). Une négociation est aujourd'hui en cours pour voir ce qui pourrait être amélioré dans l'accord existant.

Dans le reste de l'Europe, le télétravail était déjà une pratique courante avant la crise sanitaire (accord, politique ou pratique selon le pays). En moyenne, les salariés pouvaient travailler à domicile 1 à 2 jours par semaine (en accord avec la direction). Pendant la pandémie, 80 à 100 % des employés d'Orange dans cette zone géographique ont travaillé à domicile (en fonction de leurs activités) et le Groupe a commencé à réfléchir à un scénario de travail hybride et de retour au bureau. Aujourd'hui, tous les pays ont soit un accord, soit une politique qui régit le télétravail au niveau local (en moyenne 2 à 3 jours de travail à domicile).

Au sein d'OBS, le télétravail était aussi une pratique courante et a été étendu en raison des mesures sanitaires. Après la crise sanitaire, le programme *Hybrid Ways of Working (hWoW)* a été engagé en 2021 pour OBS au niveau mondial, avec un déploiement qui a commencé dans 20 pays et tous seront couverts d'ici fin 2023, soit environ 96 % de tous les employés d'OBS. Son objectif est d'autoriser le télétravail régulier à tous les employés d'OBS, tous les pays, toutes les organisations, toutes les entités juridiques, en mettant l'accent sur l'expérience des employés et la performance collective. Le programme OBS *hWoW* a des principes clés pour assurer une approche cohérente du télétravail, tout en permettant aux pays de l'adapter à leur contexte spécifique (entreprise, écosystème, attrition, ...).

Enfin, s'agissant de la zone MEA, la pandémie a provoqué un changement rapide et massif en matière d'organisation du travail au sein des filiales de la zone, et ce dès la fin mars 2020. Le télétravail a ainsi été mis en place pour la première fois dans la quasi-totalité des pays, les principales filiales étant en première ligne (Orange Egypte, Sonatel, Orange Côte d'Ivoire, Orange Maroc, Orange Mali, Orange Cameroun). Dans ce contexte, les deux tiers des filiales d'Orange MEA ont eu dès avril 2020 des taux de salariés en télétravail d'au moins le tiers de leurs effectifs, taux atteignant même 90 % des salariés pour Orange Mali. Le périmètre d'Orange MEA se caractérise actuellement par les lignes de force suivantes :

- Des législations locales encore très embryonnaires (en cours de réflexion, d'élaboration ou d'installation) ;
- Des politiques d'entreprise installées ou en cours d'élaboration, indépendamment de la taille des filiales ;
- Des accords ou des dispositifs d'entreprise qui ont commencé à être déployés ou expérimentés - ou qui vont l'être en 2022 - en lien avec les partenaires sociaux locaux ;
- Des politiques, accords ou dispositifs pouvant s'appuyer sur une base de Flex Office, notamment dans les grandes filiales d'Orange MEA.

**6. De manière à pouvoir évaluer l'évolution d'une année sur l'autre, nous reposerons la question posée en 2021 pour laquelle les réponses n'ont pas atteint un niveau estimé satisfaisant. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?**

**Réponse :** L'engagement du Groupe concernant la politique salariale, telle que présentée dans le Document d'Enregistrement Universel, est de respecter la diversité et l'égalité professionnelle, en particulier au travers des engagements en matière d'égalité salariale, encadrés par l'Accord mondial portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein du groupe Orange, signé le 17 juillet 2019.

Dans le cadre de l'application des conventions fondamentales de l'OIT, l'Accord mondial sur les droits sociaux fondamentaux au sein du Groupe, signé le 21 décembre 2006, précise qu'Orange veillera particulièrement à empêcher l'utilisation du travail forcé, à interdire le travail et l'exploitation des enfants, à lutter contre les discriminations, à veiller à la santé et à la sécurité au travail et à respecter la liberté syndicale et le principe de la négociation collective. L'engagement pris par Orange vaut également dans les pays qui n'ont pas ratifié les conventions fondamentales de l'OIT.

De plus, des programmes d'avantages sociaux, en termes de santé et prévoyance, d'épargne, de retraite, ou encore d'avantages non monétaires, constituent des réponses socialement responsables tout en développant un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

A noter que la politique de rémunération des entités du Groupe prend en compte la situation locale et notamment les obligations légales, l'environnement macroéconomique, le taux de départs volontaires et les politiques de rémunération observées sur le marché.

A titre d'illustration, la rémunération moyenne chez Orange SA a progressé en 2021 de 2,4 % dont 2,1 % pour les hommes et 2,9 % pour les femmes. Le salaire de base brut moyen chez Orange SA pour le premier niveau de rémunération non-cadre (bande C de la Convention Collective Nationale des Télécommunications) se situe en 2021 à 28 450 euros. Cette catégorie de salariés représente 11 % des effectifs d'Orange SA. Le minimum conventionnel correspondant à ce niveau est de 25 650 euros (seuil 2) et le salaire minimum de croissance se situait à fin 2021 à 19 074 euros. Pour la bande C, les éléments variables qui viennent compléter ce salaire de base représentent en moyenne 13 % supplémentaires (hors participation et intéressement).

Concernant les fournisseurs et sous-traitants, le Plan de vigilance est le dispositif du Groupe qui vise à piloter le cadre de maîtrise des risques liés aux atteintes envers les droits de l'Homme et libertés fondamentales, notamment sur les conditions de travail non décentes qui impliqueraient une rémunération ne permettant pas un niveau de vie suffisant. Le Code de Conduite Fournisseur d'Orange précise au paragraphe 3.4 que le fournisseur doit accorder une rémunération conforme à la réglementation nationale relative au salaire minimum et qu'en l'absence de réglementation nationale, la rémunération doit être suffisante pour répondre aux besoins essentiels (OIT C131 – Convention sur la fixation des salaires minima). Enfin, les audits de la Joint Alliance for CSR (JAC) dont Orange est membre avec 19 autres grands opérateurs de télécommunications, permettent de s'assurer du respect du code de conduite, avec des points de contrôle sur le *Legal minimum wages* ainsi que sur le *fair or living wages* imposés dans la grille des audits menés sur les sites de certains fournisseurs du Groupe préalablement identifiées comme étant à risque.

**7. *Périmètre France : en dehors des investissements en titres de votre entreprise, quelle part des fonds d'épargne salariale proposés à vos salarié.e.s est labellisée responsable (labels ISR, Greenfin, CIES ou Finansol) ? Comment expliquez-vous le maintien de fonds non responsables en l'absence de différence de rentabilité et alors que la Place de Paris est leader sur le sujet ? Dans vos autres pays d'implantation : vos dispositifs d'épargne à l'intention de vos collaborateurs (retraite ou autres) intègrent-ils également des critères ESG ? Comment le conseil d'administration ou de surveillance encourage-t-il la souscription de ces types de fonds d'épargne salariale ?***

**Réponse :** L'engagement d'Orange pour l'environnement et l'inclusion est au cœur de sa Raison d'être et de son plan stratégique Engage 2025. La mise en œuvre de cet engagement concernant l'épargne salariale est matérialisée de longue date par le fait que la quasi-totalité des fonds d'épargne salariale et retraite proposés par le Groupe à ses salariés contient des encours responsables.

En 2022, 85 % des fonds d'épargne salariale Orange bénéficieront d'un label responsable (contre 50 % en 2021).

Le Groupe ne maintient pas de fonds non responsables et les transforme plutôt successivement et de manière résolue ; c'est bien l'ensemble des fonds d'épargne salariale et retraite d'Orange qui a vocation



à bénéficier d'au moins un des labels cités et le Groupe revendique de contribuer positivement et significativement au leadership de la place de Paris sur le sujet.

La gouvernance, elle aussi responsable des fonds d'épargne salariale et de retraite d'Orange, est largement confiée et cogérée avec les organisations syndicales et les associations d'actionnaires salariés ; aussi, c'est bien avec toutes ses parties prenantes que le Groupe prend le temps de consolider sa démarche pour lui donner du sens, et que chacun des conseils de surveillance de ces fonds s'engage et vote les résolutions associées. Par ce biais, ce sont donc bien les conseils de surveillance paritaires des fonds qui favorisent et pilotent cette démarche responsable.

Orange est également convaincu que les fonds ISR rassemblent désormais systématiquement davantage d'encours que les fonds non responsables. C'est grâce à leur gestion et aux efforts du Groupe et des organisations représentantes des conseils de surveillance, en matière de pédagogie et de communication, que les fonds ISR Orange collectent désormais systématiquement davantage que les fonds non encore responsables, signe positif de l'intérêt grandissant des épargnants pour l'investissement socialement responsable et de leur volonté de participer à un monde plus responsable.

En France, les salariés du Groupe ont accès à un dispositif d'épargne salariale ou de retraite, et à l'échelle du monde, ce sont près de 60 % des salariés d'Orange qui ont accès au dispositif, chaque filiale étant autonome en la matière.

## GOUVERNANCE

**8. *Publiez-vous une charte détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ? Si oui, comment cette responsabilité fiscale s'intègre-t-elle plus largement au sein de votre responsabilité sociale ? Le conseil revoit-il et approuve-t-il cette charte ? Rendez-vous compte annuellement de l'application des principes de cette charte au travers d'un rapport de responsabilité fiscale ? Ce rapport détaille-t-il les impôts payés par pays ?***

**Réponse :** Orange publie de façon annuelle son Rapport de Transparence fiscale accessible en ligne (<https://gallery.orange.com/h/4OtbUf>). Dans ce document, le Groupe développe notamment ses principes cardinaux en matière fiscale et sa stratégie fiscale. Il rappelle également que les fiscalistes d'Orange veillent à se conformer aux principes de déontologie listés dans la Charte de déontologie fiscale du Groupe, qui n'est pas revue ou approuvée par le Conseil. Ces principes complètent également ceux posés par la « Charte de déontologie du Groupe ».

Le rapport de Transparence Fiscale détaille effectivement non seulement les impôts sur les sociétés mais aussi les impôts d'exploitation payés par pays.

**9. *Publiez-vous une charte de lobbying<sup>2</sup> responsable ? Êtes-vous membres d'associations professionnelles dont certaines positions sont controversées au regard de l'intérêt général ? Si oui, quelles actions menez-vous pour réorienter les positions de ces associations ? Quels moyens (humains et financiers) consolidés (i.e. sur l'ensemble de votre périmètre géographique) allouez-vous à la représentation d'intérêt ?***

**Réponse :** Orange, en tant qu'acteur économique employant plus de 140 000 salariés, dont près de 78 000 en France, et, en tant qu'acteur majeur du numérique, secteur stratégique pour la croissance de la France, exerce des activités de lobbying afin de faire entendre son point de vue lors de la prise de décision publique.

---

<sup>2</sup> « Le lobbying – ou la représentation d'intérêts – joue en effet un rôle croissant dans l'élaboration de la décision publique. Les organisations concernées (entreprises, organisations professionnelles, associations, acteurs publics...) y consacrent du temps et des budgets importants. Lorsqu'il est conduit avec intégrité et que son usage est rendu clair et transparent, le lobbying peut jouer un rôle positif et contribuer à apporter aux décideurs publics des éléments d'analyse permettant de nourrir leur réflexion. A contrario un lobbying non régulé peut entraîner des abus ayant pour effet des décisions répondant plus à des intérêts particuliers privés qu'à l'intérêt général ». (Transparency International)

Les activités de représentation d'intérêts du Groupe s'inscrivent pleinement dans la conduite éthique des affaires d'Orange, et sont largement encadrées à l'aide d'outils transparents de contrôle.

Les actions du Groupe s'appuient notamment sur une [charte interne de déontologie](#) qui permet à Orange de s'engager sur un ensemble de principes guidant sa conduite afin de garantir et d'accroître la confiance de ses salariés, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses actionnaires et de l'ensemble de ses partenaires. Ces principes d'action et de comportement sont fondés sur le respect et l'intégrité, la qualité du service rendu aux clients et l'esprit d'équipe. Un « comité de déontologie » fait régulièrement le point sur l'application de cette charte et sur les pratiques en matière de déontologie au sein du Groupe.

L'ensemble des activités de représentation d'intérêts d'Orange est également formalisé par des déclarations auprès de la Haute Autorité pour la Transparence dans la Vie Publique (HATVP) qui comprend une [Fiche d'identité de l'entreprise](#), les actions menées et les moyens alloués.

Ainsi, la fiche d'identité d'Orange présentée sur le répertoire en ligne des représentants d'intérêt indique les différentes organisations professionnelles d'appartenance du Groupe, notamment la Fédération Française des Télécoms, l'Association française des entreprises privées, Syntec Ingénierie, le Forum de la Télévision Mobile, le Cercle de l'Industrie, l'Union des marques, l'Alliance pour la confiance numérique, ou encore la Société d'édition de télévision par câbles.

Au sein de l'ensemble de ces associations ou organisations professionnelles, les équipes d'Orange veillent à véhiculer des bonnes pratiques, en adéquation avec la charte de déontologie portée par le Groupe, et à encourager une pratique du lobbying responsable tournée vers l'intérêt du plus grand nombre. Attaché à ces valeurs, Orange est également membre de Transparency International France.

S'agissant des moyens alloués à la représentation d'intérêts, le Secrétaire général du Groupe est en charge des relations institutionnelles et, sous son autorité, la direction des affaires publiques conduit cette activité de représentation d'intérêts, qu'elle exerce à Paris ainsi qu'à Bruxelles. Elle s'appuie sur la direction de la réglementation, la direction juridique et de la direction de la conformité, directions du Groupe qui sont également sous la responsabilité du Secrétaire général d'Orange.

Pour 2021, un montant de dépenses liées aux actions de représentation en France, d'environ 0,7 million d'euros, a été déclaré auprès de la HATVP. Il existe au niveau européen un registre équivalent pour Orange, qui déclare un montant inférieur à 1,5 million d'euros.

**10. La loi sur le devoir de vigilance prévoit l'élaboration du plan de vigilance en association avec les parties prenantes de la société, notamment les partenaires sociaux. De plus, l'une des mesures de ce plan consiste en la mise en place d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives. Les organisations syndicales ont en effet une connaissance du terrain et la capacité d'alerter la société et de faire remonter des informations précieuses dans l'exercice du devoir de vigilance. Comment votre Groupe intègre-t-il ses partenaires sociaux – aux niveaux local et global – aux différentes étapes de l'élaboration, de l'évolution et de la mise en œuvre de son plan de vigilance ? Quels moyens le Groupe leur apporte-t-il pour accomplir cette mission ? Comment les partenaires sociaux sont-ils associés au compte-rendu sur la mise en œuvre effective de ce plan de vigilance ?**

**Réponse :** Orange associe ses parties prenantes, dont les partenaires sociaux (IRP), aux thématiques du Devoir de Vigilance par les dialogues parties prenantes.

Basée sur les principes de la norme AA1000 (inclusion – matérialité – réactivité – mesure d'impact), cette écoute active structurée permet d'assurer la cohérence des enjeux et engagements RSE du Groupe avec les priorités des parties prenantes. Elle permet à Orange de produire une analyse de matérialité en

identifiant et priorisant les risques notamment liés aux enjeux sociaux, relatifs aux droits de l’homme et environnementaux des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, s’attachant en particulier à détecter les « signaux faibles ». Elle repose sur une cartographie des parties prenantes de l’écosystème d’Orange sur la thématique proposée. La sélection du panel à interroger se fait selon une matrice croisant l’influence de la partie prenante sur les activités stratégiques d’Orange, et les attentes de la même partie prenante vis-à-vis du Groupe. Il existe une part de subjectivité assumée dans un dialogue.

En décembre 2021, Orange a lancé un dialogue avec ses parties prenantes (DPP) spécifique sur le Devoir de vigilance. Les résultats sont attendus au 1er semestre 2022. Le Groupe souhaite, à travers ce dialogue, capter la vision des parties prenantes internes et externes afin d’influencer le choix des priorités et des plans d’actions à mettre en œuvre dans le cadre du Devoir de vigilance. Orange cherche également, grâce à cet exercice, à améliorer la qualité de l’analyse de probabilité dans la gestion des risques liés au Devoir de vigilance, à travers une démarche de questionnement successif, et mieux comprendre les attentes des parties prenantes en interne par rapport au Devoir de vigilance et par rapport aux enjeux spécifiques des entités, ainsi que détecter les freins éventuels dans la mise en œuvre.

Ce dialogue s’organise en trois temps, chacun s’adressant à une catégorie de parties prenantes spécifique et répondant à des objectifs différents, mais complémentaires.

	<b>Temps 1 Etat des lieux interne</b>	<b>Temps 1' Entretiens avec des Parties Prenantes internes</b>	<b>Temps 2 Entretiens avec des Parties Prenantes externes</b>
<b>Parties Prenantes</b>	Correspondants Devoir de vigilance en entités, Risks managers en entités	CEO de filiales, Risks managers du Groupe et de zone, Correspondants avec dispositif Devoir de vigilance mature en filiales, représentants de Fournisseurs, partenaires sociaux (dont notamment un représentant de l’UNI)	Externes sachants, société civile : ONG, consultants experts, responsables Vigilance d’autres entreprises, institution financière, autorités
<b>Objectifs</b>	Affiner l’évaluation de la probabilité des risques à chaque étape de la chaîne de valeur sur 4 critères : l’occurrence, le niveau de contrôle du risque, l’amplitude du risque et le niveau de maîtrise du risque. Chaque critère dispose d’une échelle de notation et les collaborateurs sont incités à suggérer de pistes nouvelles de maîtrise des risques qu’ils estiment prioritaires. Ils sont également invités à évaluer la maturité des bonnes pratiques de pilotage du Devoir de vigilance et les axes de progrès possibles	Creuser les aspects risques et Devoir de vigilance, évaluer les points de vue sur la priorisation, sensibiliser sur l’importance de l’exercice	Comprendre les attentes des parties prenantes professionnelles du secteur, et évaluer les axes de travail afin de s’adapter aux futures exigences réglementaires (gouvernance, cartographie des risques, déploiement du plan de vigilance)
<b>Outils/méthode</b>	Questionnaire écrit incluant un <i>scoring</i>	Entretiens collectifs, entretiens individuels	Tables rondes, entretiens individuels

A la fin de ce dialogue, une analyse de matérialité (croisement entre les enjeux prioritaires pour les Parties Prenantes et l’intérêt stratégique d’Orange) et un plan d’actions découlant de cette analyse seront établis et diffusés en interne, et en externe au travers du compte rendu du Plan de vigilance 2022. Dans le cadre du dialogue constant établi par le Groupe avec l’UNI Global Union, des réflexions sont en cours pour définir comment mieux associer les partenaires sociaux à l’élaboration et au suivi du Plan de vigilance.

Orange dispose en outre d’un mécanisme d’alerte et de recueil des signalements depuis le début des années 2000 : le programme de conformité (aussi appelé *compliance*), dont ce mécanisme d’alerte est partie intégrante, a fait l’objet de nombreuses informations et/ou consultations devant les instances représentatives du personnel et notamment devant le CCUES le 14 juin 2017. À la suite de la promulgation de la loi « devoir de vigilance », il a naturellement été décidé d’étendre l’objet du mécanisme aux alertes associées à la loi et relatives aux « atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l’environnement ». Ce mécanisme et l’extension de son objet ont fait l’objet d’une présentation aux organisations syndicales représentatives au moment de l’élaboration du premier plan de vigilance, lors de 2 réunions sur ce sujet,

en février et avril 2018.

Enfin et pour améliorer l'expérience utilisateur du mécanisme, Orange a migré en juin 2021 le mécanisme précédent, reposant sur une adresse e-mail qui permettait de recueillir et de traiter l'ensemble des signalements internes et externes parvenant au Groupe, vers la plateforme web « Hello Ethics » : ce projet a été présenté aux représentants du personnels, en CPRPPST le 11 mars et en CSEC le 27 avril 2021.

En complément de cette plateforme, chaque pays ou entité d'Orange peut disposer de son propre système d'alerte, conforme à sa réglementation locale ; c'est le cas de la quasi-totalité des filiales du Groupe.

Ainsi les lanceurs d'alertes ont une solution locale et une solution Groupe à leur disposition, ce qui augmente la visibilité du service et influe sur son efficacité. Les dispositifs locaux peuvent proposer des thématiques d'alerte supplémentaires par rapport à celles du dispositif Groupe. Par exemple, Orange Egypte permet aux lanceurs d'adresser des alertes spécifiquement sur le domaine des ressources humaines.

### **Question formulée par le Conseil de surveillance du FCPE Orange actions (27 avril 2022) :**

***Quelle est la stratégie qu'Orange entend déployer pour parvenir à 10% d'actionnariat salarié ?***

***Pour évoluer vers un nouveau capitalisme financier, certains économistes préconisent le renforcement de l'actionnariat salarié, pour une meilleure prise en compte de ces parties prenantes et pour déterminer de nouveaux équilibres au sein de la gouvernance d'entreprise.***

***Depuis plus de 10 ans, Orange réaffirme régulièrement son engagement en faveur du développement de l'actionnariat salarié, qui devait avoir atteint 10 % du capital d'Orange à l'horizon du plan Essentiels2020. À l'issue de l'ORP Together 2021, qui a connu un grand succès malgré le fait que les salariés et retraités n'aient pu en profiter pleinement, les personnels ne détiennent cependant que 7,81% du capital de l'entreprise. La loi PACTE de 2019 a également fixé pour objectif que les personnels détiennent 10 % du capital dans toutes les entreprises françaises. Elle propose de nouveaux leviers pour y parvenir, tels qu'une politique annuelle d'abondement plus généreuse, incluant la possibilité d'offrir chaque année un abondement unilatéral dédié au versement dans le FCPE de l'actionnariat salarié, ou des ORP (Offre Réservée aux Personnels) plus attractives par une décote plus favorable.***

***11. Le conseil de surveillance du fonds commun de placement Orange Actions interroge donc le Conseil d'administration sur sa stratégie en la matière :***

- À quelle échéance cet objectif de 10 % doit-il être atteint ?***
- Quel est le plan d'action prévu pour y parvenir ?***

**Réponse :** L'actionnariat salarié du Groupe repose sur la détention d'actions Orange au nominatif et via des fonds communs de placement d'entreprise, dont le plus important est Orange Actions Classique.

Au 31 mars 2022, l'actionnariat salarié représentait 7,27 % du capital et 10,92 % de droits de vote après application des droits de vote double dont bénéficie une partie de cet actionnariat. En termes de poids au capital, cela place l'actionnariat salarié d'Orange en 5<sup>ème</sup> position au sein du CAC 40. L'objectif de 10 % des droits de vote est dépassé à défaut de 10 % du capital.

L'objectif de 10 % du capital est très ambitieux car, une des particularités de l'actionnariat salarié chez Orange est que la très grande majorité des actions détenues sont librement cessibles et que le reste est déblocable, c'est-à-dire qu'en fonction de la variation du cours de l'action Orange et/ou des événements de la vie, l'actionnariat salarié peut diminuer rapidement, avec pour certaines personnes, un rôle d'épargne de précaution rémunérée grâce au paiement du dividende. En face de cela, la croissance de

l'actionnariat salarié provient essentiellement du placement annuel de la participation et de l'intéressement, pour laquelle Orange SA verse à ses salariés jusqu'à un maximum d'abondement de 600 euros. Sur une longue période, les flux sortants et les flux entrants se compensent approximativement, rendant difficile d'accroître significativement le pourcentage de détention au capital par les salariés.

Malgré cela, l'actionnariat salarié est le deuxième actionnaire d'Orange après la sphère publique, avec environ 170 000 actionnaires salariés et anciens salariés dans le Groupe. 95 % des salariés d'Orange en France sont actionnaires et un peu plus de 85 % le sont dans le Groupe.

S'agissant plus précisément de l'ORP Together 2021, que votre Conseil d'administration sur recommandation de la Direction générale avait souhaité ambitieuse et incitative, elle a permis d'augmenter la détention des salariés au capital de 1 % et représente pour le Groupe une dépense de 172 millions d'euros.

Cette opération a été inédite par son ampleur, avec 26,1 millions d'actions, représentant autant que les opérations précédentes de 2014 et 2016 réunies, et par sa générosité qui prend en compte les évolutions de la Loi Pacte en faveur de l'actionnariat salarié (abondement unilatéral, décote à 30 %). Avec un taux de générosité inédit de 57 % (vs 40 % et 33 % pour les opérations précédentes), l'ORP Together 2021 figure en tête des opérations les plus généreuses des grandes sociétés françaises ces dernières années.

Ce sont plus de 430 millions d'euros qui auront été consacrés à l'actionnariat salarié d'Orange depuis 2014 en regard de cette ambition d'atteindre 10 % du capital social.

Comme il l'avait exprimé l'an dernier devant votre assemblée générale, Orange reste convaincu que seule une régularité et un effort constant permettront de continuer à renforcer l'actionnariat salarié du Groupe ; Orange continue donc de veiller à trouver les dispositifs les mieux adaptés et permettant de mettre en œuvre cette ambition tout en tenant en compte et maîtrisant les possibilités financières que l'entreprise peut y consacrer, des opérations de l'ampleur de l'ORP Together 2021 ne pouvant cependant pas être renouvelées tous les ans.

### **Questions formulées par Jacques Armel (4 mai 2022) :**

*Cet actionnaire individuel a adressé une série de questions au Conseil d'administration dans le cadre du dialogue actionnarial précédant l'assemblée générale.*

*Après analyse, il a été constaté que plusieurs de ces questions relevaient de son cas personnel en tant que client et consommateur et celles-ci ont été adressées au service client Orange pour réponse. S'agissant des questions liées à la gestion de la Société, le Conseil d'administration a fourni les réponses ci-après.*

#### ***12. Que fait Orange pour protéger ses clients du harcèlement téléphonique ?***

**Réponse :** Consciente que le démarchage abusif et les appels frauduleux sont une nuisance pour le consommateur, Orange a soutenu l'adoption de la Loi n°2021-901 du 24 juillet 2020 visant à encadrer le démarchage téléphonique et à lutter contre les appels frauduleux portée par le député Christophe Naegelen et a salué la volonté de l'Etat et du législateur de renforcer la protection du consommateur et renforcer l'arsenal législatif.

Orange est soucieux de l'intérêt et de la tranquillité des consommateurs que ce soit pour le démarchage qu'il réalise ou fait réaliser pour son compte ou pour les appels réalisés par des tiers vers ses clients.

S'agissant du démarchage réalisé par Orange, le Groupe a recours au canal téléphonique, toujours dans le respect de la réglementation consommériste en vigueur, pour mener :

- Des campagnes de relation clients pour permettre aux clients de bénéficier des meilleures solutions techniques et tarifs ;
- Des campagnes de prospection.

Par ailleurs, le Groupe informe ses clients qu'ils ont la possibilité de s'opposer au démarchage téléphonique sur leurs lignes fixes et mobiles par les entreprises dont ils ne sont pas clients en s'inscrivant sur la liste d'opposition Bloctel. Il est à signaler qu'Orange est l'un des premiers annonceurs à avoir adhéré au dispositif Bloctel d'opposition à la prospection téléphonique et que les prestataires télémarketing d'Orange sont tous adhérents à Bloctel.

Aujourd'hui, le droit de la consommation encadre déjà fortement les pratiques de démarchage : le consommateur n'est engagé pour une offre qu'après l'avoir signée et acceptée par écrit ou avoir donné son consentement par voie électronique. Ainsi toutes les ventes réalisées dans le cadre des campagnes de télémarketing respectent l'obligation de recueil du consentement du consommateur. De même Orange respecte strictement l'obligation du démasquage et de l'identification de l'appelant, ainsi que les délais de rétractation.

S'agissant des appels vers les clients d'Orange réalisés par des tiers, le Groupe s'est engagé dans la lutte contre les appels abusifs émis depuis l'étranger par application de la décision n°2019-0954 de l'Arcep du 11 juillet 2019. Orange a été le premier opérateur à respecter les obligations de cette décision. Depuis septembre 2019, ce sont des centaines de millions d'appels qui ont été bloqués par Orange. Cela permet de réduire en grande partie :

- Les appels émis depuis l'étranger et présentant, abusivement, un numéro français géographique ou en 09 ; et
- Les appels émis depuis l'étranger via des systèmes automatisés d'appels lorsque ceux-ci présentent abusivement le même type de numéros français.

Ces blocages se sont encore intensifiés en 2020, avec la participation des opérateurs tiers, entraînant une baisse des sollicitations abusives. A noter que depuis fin 2020, Orange filtre via un dispositif d'Intelligence Artificielle les appels émis depuis l'étranger par des systèmes automatisés et présentant des numéros mobiles. L'obligation, issue de la décision de l'Arcep, de bloquer des appels indésirables émis depuis l'étranger est désormais (depuis octobre 2020) une obligation légale (via la Loi Naegelen), ce qui avait été fortement préconisé par le Groupe.

La décision Arcep n°2019-0954 du 11 juillet 2019 introduit également la possibilité pour les opérateurs de mettre en œuvre, sur leurs réseaux, des dispositifs d'authentification de numéro lorsque celui-ci est utilisé pour appeler un consommateur. Cette disposition a elle aussi été reprise dans la loi Naegelen avec une entrée en vigueur en 2023. Orange travaille actuellement à sa mise en œuvre dans le cadre de la Fédération française des télécoms et avec les services de l'ARCEP.

Enfin, pour protéger ses clients des appels indésirables sur mobile, le Groupe a développé l'application Orange Téléphone sur IOS et Android. Cette application gratuite permet de détecter les appels indésirables avant de décrocher, de bloquer un numéro ou de le signaler pour ne plus être dérangé. Orange a également développé l'option payante « Stop Pub » permettant de filtrer les appels indésirables ou potentiellement malveillants sur les lignes fixes *Livebox*. Tous les clients mobiles quel que soit leur opérateur peuvent aussi signaler un sms ou un appel indésirable en contactant le 33 700.

Au-delà des appels malveillants, les clients d'Orange peuvent être sollicités par tout acteur avec lequel ils sont en relation contractuelle ou auquel ils ont volontairement transmis leurs coordonnées et doivent exprimer leur opposition aux appels de prospection directement auprès de ces interlocuteurs. Depuis de nombreuses années, Orange sensibilise ses clients aux enjeux de la gestion et de la protection de leurs données personnelles via des ateliers numériques en boutique ou via le site <https://bienvivreledigital.orange.fr/securite/comment-limiter-le-demarchage-par-telephone/>.

**13. Organisation des fichiers sur Orange Réunion : l'avenir n'est-il pas à la convergence des offres ? Comment est-ce possible avec des fichiers clients dissociés ?**

**Réponse :** Il résulte d'un choix stratégique et marketing pris par Orange à La Réunion de ne pas, à ce stade, proposer d'offres dites de convergence à l'instar de ce que le Groupe a choisi de faire sur d'autres zones.

En effet, des études de marchés approfondies menées sur cette zone ont permis de mettre en exergue que ce territoire n'était pas particulièrement appétent aux offres de convergence mais demeurait plus sensible à d'autres type d'offres. C'est ainsi qu'Orange à La Réunion a choisi de proposer des offres non convergentes mais qui peuvent toutefois bénéficier d'avantages comme la remise 100 % Orange pour accompagner un client qui a une offre Internet et une offre Mobile ; la remise s'appliquant sur son forfait Orange (entre 2 et 10 euros). Ce choix, qui semble adapté aux attentes actuelles des réunionnais, pourrait bien sûr évoluer.

Par ailleurs les parcours clients qui sont propres à chaque activité fixe ou mobile ne permettent pas toujours de faire évoluer son contrat depuis les points de vente. Ce choix, rationnel, s'explique par le fait que les boutiques ont principalement une fonction commerciale, et sont en premier lieu destinées à accueillir du public en vue d'étudier ses besoins et d'identifier les offres Orange susceptibles de répondre au mieux à ses attentes. Dans cet objectif, les boutiques n'ont ainsi pas vocation à traiter de toutes les demandes des clients dont une partie est en effet confiée aux services clients. Ces derniers sont dédiés à l'accompagnement des clients du Groupe et assurent entre autres, le suivi et l'évolution des contrats de clients.

Ceci explique, par exemple, qu'un changement d'adresse, déjà enregistré sur une offre fixe, soit également à enregistrer directement auprès du service client pour une offre mobile. Par ailleurs, il est également possible à tout client, en toute autonomie, de mettre à jour ses données, notamment de résidence, à partir de son espace client Orange & moi.

**Questions formulées par la CFE-CGC Orange et l'ADEAS (12 mai 2021) :**

**RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE D'ORANGE**

*En termes de changement climatique, le numérique est une partie du problème, avec 3,5% des émissions de gaz à effet de serre en 2021, et une croissance de ces émissions de 6% / an, incompatible avec le respect des Accords de Paris.*

*Il peut aussi être une partie de la solution. La raison d'être d'Orange - Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable - met d'ailleurs l'accent sur ce volet.*

*Pour autant, dans son DEU 2021, Orange ne mentionne qu'une très courte liste de solutions pour les entreprises dans son chapitre « opportunités d'affaires liées à la réduction de l'empreinte environnementale » : télétravail et réunions à distance, éco-conception de sites web et applications mobiles, éco-gestion des flottes mobiles, et utilisation de l'IOT pour optimiser les consommations énergétiques des bâtiments ou des flottes de véhicules.*

**14. Quels sont les produits et services proposés par Orange à ses clients grand public pour leur permettre de réduire leur empreinte environnementale ? Aux entreprises pour leur permettre de proposer des services du même ordre à leurs propres clients ? Quelle est la feuille de route du Groupe pour développer de nouvelles offres, tant pour les entreprises que pour le grand public ? Avec quelles incitations et quel accompagnement à la sobriété numérique pour les clients d'Orange ?**

**Réponse :** Le Groupe a initié une démarche d'évaluation de l'impact environnemental de ses offres, en commençant par les offres de produits et services à destination de ses clients entreprises. En l'absence de méthodologie sectorielle de labellisation des offres ou de méthodologie robuste reconnue par les

autorités, il paraît opportun à Orange de poursuivre ses travaux en concertation avec les autres acteurs de l'écosystème.

La démarche environnementale du Groupe est basée sur plusieurs composantes et comprend la proposition de solutions qui vont contribuer aux enjeux environnementaux des clients d'Orange.

Dans le BtoB, la proposition de solutions concerne l'ensemble de l'écosystème des clients : leur énergie, la gestion de leur *supply chain*, de leurs données environnementales et pour leurs clients. Plusieurs offres ont été lancées par OBS en 2021, et d'autres projets vont être conçus via des démarches de co-innovation avec les clients d'Orange, en impliquant également ses propres fournisseurs et des start-ups spécialisées dans le domaine de la décarbonation. Le Groupe communique avec ses clients BtoB sur ces sujets, par exemple via des webinaires sur la mesure de l'empreinte environnementale des produits et services Orange. OBS propose en outre à ses clients des mesures et actions sur l'empreinte carbone de leur parc mobile, avec la possibilité d'utiliser des téléphones reconditionnés mais aussi de faire de la location de terminaux ; ce qui permet d'avoir une très grande proportion des terminaux qui sont retournés et qui auront (après nettoyage ou reconditionnement) une deuxième voire une troisième vie. A noter également, Orange propose des services comme les kits solaires en Afrique et Orange Energie qui sont des solutions concrètes permettant à ses clients de réduire leur empreinte environnementale. Enfin, OBS donne la possibilité à ses clients de suivre l'impact (en équivalent CO<sub>2</sub>) de leurs usages numériques dans l'appli Orange Business Lounge. Des conseils et écogestes complètent ces informations.

Pour le grand public, comme détaillé en réponse à la question 27, l'indice *d'Eco Rating* ou le programme « RE » (reprise, réparation, reconditionnement et recyclage) font partie des produits et services proposés par Orange à ses clients BtoC pour leur permettre de réduire leur empreinte environnementale. Comme pour ses clients Entreprise, Orange intègre une rubrique empreinte carbone, disponible sur MySosh et Orange & moi, qui donne l'information CO<sub>2</sub> des usages numériques sur Internet et sur les réseaux mobiles. Ce service "Empreinte carbone" est disponible au sein des espaces clients et sur les applis mobiles Orange.

**15. Pourquoi Orange n'affiche-t-il pas l'équivalent en gaz à effet de serre des consommations data sur les factures internet et mobile ?**

**Réponse :** La loi AGEC (anti-gaspillage pour une économie circulaire) requiert depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 que les opérateurs mettent à disposition de leurs clients la quantité de gaz à effet de serre équivalent à leurs usages. Toute latitude est donnée à chacun d'entre eux quant au support de cette information. Orange a retenu d'afficher ces éléments dans le Suivi conso de l'espace client et de l'application Orange & Moi, page qui fait l'objet d'une consultation régulière par les clients, contrairement à la facture ; les clients se contentant souvent du mail ou du sms les notifiant de son émission.

## **PROTECTION DES DONNEES**

**16. Toutes les données techniques et d'usage des produits et services de télécommunications ne devraient-elles pas être confinées à l'intérieur de l'UE comme les données bancaires ? Alors qu'Orange propose de donner à chacune et chacun les clefs d'un monde numérique responsable, l'opérateur ne doit-il pas prendre des positions publiques pour demander la mise en œuvre d'une telle mesure, qui permettrait à la fois de mieux sécuriser les données de nos clients, et limiterait également la délocalisation des services clients ?**

**Réponse :** Différents textes communautaires et nationaux encadrent la possibilité pour les opérateurs de faire circuler les données qu'ils gèrent en fonction de leur nature (données personnelles, données non-personnelles de communications électroniques, autres...). Ces règles limitent parfois le transfert de ces données vers un pays à l'extérieur de l'Union européenne, notamment si les garanties de préservation de l'intérêt des différentes parties ne sont pas assurées dans ce pays.



A ce titre, Orange soutient les démarches de la Commission européenne qui visent à davantage développer le marché européen numérique au bénéfice des entreprises et citoyens européens, comme récemment avec l'adoption des législations sur la régulation des plateformes (*Digital Service Act* et *Digital Market Act*).

En tout état de cause, le Groupe se soumet strictement au respect des différentes règles qui sont imposées, tant au niveau communautaire que dans les différents Etats membres dans lesquels Orange opère en Europe.

## STRATEGIE ET RELAIS DE CROISSANCE

**17. *Le chiffre d'affaires global d'Orange stagne, tandis que l'entreprise est attaquée sur ses marges sur de nombreux marchés. Quelle est la stratégie du Groupe pour dynamiser le chiffre d'affaires et développer des relais de croissance ? Quel est le plan d'action proposé pour qu'Orange Business Services devienne une grande ESN ? À l'international, au-delà du projet de fusion avec MasMovil, quelle est la stratégie d'expansion du Groupe ?***

**Réponse :** Un point sur la stratégie en matière de relais de croissance a été fait lors de la communication des résultats financiers du 1<sup>er</sup> semestre 2021 par Orange.

La croissance est essentielle, rend possible l'innovation et est au cœur du développement du Groupe. C'est pourquoi le plan stratégique Engage 2025 est construit sur plusieurs moteurs de croissance dont certains commencent à produire leurs fruits tandis d'autres produiront pleinement leurs effets dans un futur proche. En plus des avantages concurrentiels cruciaux dont bénéficie Orange tels que le leadership en matière de réseaux et de qualité de service, qui ont permis notamment une performance de 2 % des services de détail au premier trimestre 2022, le Groupe développe des moteurs de croissance et de transformation qui créeront de la valeur à long terme : Orange MEA, OBS, Orange Cyberdéfense (OCD), l'Europe, Orange Bank (OBK) et les infrastructures.

En premier lieu, Orange a érigé en zone MEA, un territoire de croissance bâti au cours des 20 dernières années dont les performances sont en train d'accélérer et de contribuer fortement à la performance du Groupe grâce à une politique de gestion des actifs centrée sur la valeur combinée à une gestion opérationnelle rigoureuse. La zone représente un immense potentiel de création de valeur d'ici à 2023 et au-delà. La performance remarquable d'Orange MEA, qui dépasse souvent les estimations du marché et la croissance du PIB sur ce périmètre, a été rendue possible par la construction de solides moteurs de croissance (la data, le haut-débit fixe, le marché Entreprise, et historiquement Orange Money activité qu'Orange transforme afin de répondre à la concurrence croissance) et le déploiement d'un modèle opérationnel efficace qui permet aujourd'hui de fixer des objectifs ambitieux et soutenables, tels qu'une croissance à deux chiffres de l'EBITDAaL. La performance de la zone est bien équilibrée, puisque la moitié des pays réalisent une croissance à deux chiffres, ce qui démontre l'efficacité de l'approche du Groupe visant à faire « croître, transformer ou vendre » chacune des opérations de la zone.

OBS poursuit son développement en finalisant sa transformation en entreprise de réseau experte dans les services digitaux grâce à une activité IT & Service d'Intégration qui représente désormais plus de 40 % du chiffre d'affaires total et grâce à une stricte discipline sur les coûts. Le Groupe étudie toutes les options afin de tirer le plein potentiel de cette activité, pour gagner en agilité et en réactivité dans un marché qui demeure très concurrentiel.

OCD, pépite d'Orange qui évolue dans un marché à forte croissance où les transactions de vente de sociétés s'effectuent à des multiples supérieurs à 20x, est unanimement reconnu parmi les leaders européens en matière de cybersécurité. Le détournage de ses activités donnera plus d'agilité, ainsi que plus de manœuvrabilité pour saisir de nouvelles opportunités de croissance externe.

Le troisième moteur, l'Europe, se porte bien, malgré les difficultés temporaires de l'Espagne et grâce à la performance des six autres pays du segment qui lui permettent de délivrer une croissance robuste. L'Europe hors Espagne, reste un moteur puissant de croissance grâce au succès des offres convergentes

et au déploiement du réseau fixe à très haut débit, avec un taux de croissance annuel du chiffre d'affaires supérieur à 2 % entre 2020 et 2023. Orange vise une croissance pérenne de la base convergente, avec un taux de croissance annuel de plus de 10 % qui amènera la zone, en 2023, à un niveau de 31 % au-dessus de celui de 2020. Toutes les filiales du Groupe commercialisent désormais des offres convergentes et les efforts seront poursuivis pour développer des réseaux fibre propres à Orange – par exemple en Pologne via la Fiberco. En Belgique et en Pologne, le potentiel de la convergence est pleinement utilisé puisqu'Orange est en train de renforcer sa position de leader et vise une croissance moyenne de la base convergente de 6 % ainsi qu'une croissance de 20 % en 2023 par rapport à 2020. En Belgique, le Groupe procède à l'acquisition du câblo-opérateur VOO, ce qui permettra de renforcer la stratégie de convergence dans ce pays. Enfin, en Roumanie, Orange a finalisé l'acquisition de Telekom Romania ; cette opération permettra d'accélérer sur la convergence et de soutenir la croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDAaL.

Le quatrième moteur de croissance, Orange Bank, a démontré la capacité du Groupe à se diversifier. Orange Bank a remporté le défi des volumes, avec en Europe et en Afrique plus de 2,5 millions de clients entreprises et grand public, malgré la crise sanitaire qui a ralenti le rythme des ventes. Le Groupe se concentre désormais sur le défi de la valeur, avec 90 % des entrées en relation en France qui se font via des offres payantes et plus de 60 % des clients en Afrique qui possèdent un crédit, ce qui distingue OBK de la plupart des modèles freemium des néo-banques. 2020 a été une année charnière pour Orange Bank et 2021 marque le début d'une amélioration de l'EBITDAaL. Cette amélioration devrait se poursuivre et permettre à OBK de contribuer à la croissance du Groupe, avec comme objectif l'atteinte de son seuil de rentabilité fin 2024.

S'agissant des infrastructures, Orange a construit en Europe des réseaux de pointe, tant dans le mobile que dans la fibre, un succès dont le Groupe est fier et qui est une source majeure du chiffre d'affaires BtoC, BtoB et *wholesale*. En France, Orange a réussi à maximiser le rendement de cette infrastructure, avec un taux de monétisation qui va augmenter de 10 points en 2025 comparé aux 62 % de 2020 (66 % fin 2021) et qui va générer une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires *retail* hors RTC entre 2 % et 4 % sur la période 2020-2025, stabilisant de ce fait le chiffre d'affaires *wholesale* entre 2024 et 2025.

Pour la gestion de ces actifs d'infrastructures de premier plan, la ligne directrice du Groupe est d'adopter au cas par cas l'approche la plus adéquate pour créer de la valeur :

- Orange Concessions, en France, fait référence en Europe car il s'agit d'une approche innovante qui consiste à vendre les « droits d'usage » dans les zones RIP à plusieurs partenaires, ce qui a permis d'externaliser la valeur d'actifs dont le Groupe n'est pas propriétaire, en atteignant une valorisation d'environ 600 euros par ligne ;
- En Pologne, la joint-venture créée avec APG a valorisé les actifs d'Orange à environ 600 millions d'euros, et permettra d'étendre le leadership FTTH du Groupe en s'appuyant sur une base clientèle convergente dont la croissance devrait dépasser les 20 % ;
- En Espagne, Orange a adopté une approche différente qui consiste à recourir à la location-financement pour le déploiement de 3 milliards de lignes fibre, réduisant ainsi l'impact Capex tout en conservant la propriété des actifs ;
- Dans le domaine des infrastructures mobiles, Totem, la TowerCo du Groupe, est désormais pleinement opérationnelle et a été pensé comme un outil de croissance industrielle qui ouvrira de multiples opportunités.

Pour accélérer ces moteurs de croissance et saisir les opportunités stratégiques qui s'offriront à Orange, le Groupe pourra compter sur sa capacité à lever de la dette grâce à un bilan très sain, mais restera également flexible en ce qui concerne le capital des entités concernées, arbitrant entre financement de bilan et financement en fonds propres de tiers.

Enfin, s'agissant de la question sur la croissance inorganique, la stratégie d'Orange reste focalisée sur 4 priorités : la consolidation des marchés domestiques, comme en Espagne avec le rapprochement envisagé avec Masmovil ; l'accompagnement de la transformation du BtoB ; développer le multi-

services et accroître l'efficacité globale. L'extension géographique n'est pas une priorité mais peut être étudiée le cas échéant.

## PRODUITS ET SERVICES

### CLOUD : BLEU

**18. En mai 2021, Orange a annoncé la création de Bleu avec Cap Gemini et Microsoft, pour fournir un « cloud de confiance » aux entreprises et administrations françaises. Où en est la création de cette filiale et quand les offres seront-elles disponibles ?**

**Réponse :** Les discussions avec les partenaires de Bleu, CapGemini et Microsoft, sont toujours en cours afin de définir les modalités exactes de cette nouvelle offre de cloud de confiance.

Orange devrait pouvoir communiquer davantage dans les semaines à venir sur la date de disponibilité des offres.

### ORANGE BANK

**19. Pourquoi Orange France ne fait pas d'Orange Bank son outil de fidélisation clients, à l'instar d'offres telles qu'Amazon Prime ou Uber Eat ? Pourquoi l'offre Maison protégée n'est-elle pas éligible au cash-back de 5 % pour les clients Orange Bank ?**

**Réponse :** Orange Bank apporte de nombreux avantages aux clients d'Orange France : les clients d'Orange qui ont une offre Premium bénéficient d'une réduction de 5 % sur leur facture Orange (dans la limite de 3 euros par mois, ce qui représente plus de 37 % du montant de la cotisation de la carte premium), mais aussi d'une réduction 5 % toute l'année, avec des périodes régulières de boost à 10 %, pour s'équiper chez Orange d'un nouveau smartphone ou d'objets connectés.

En complément, Orange Bank propose des conditions plus intéressantes au moment de la souscription d'un crédit pour l'achat d'un smartphone avec un 1<sup>er</sup> acompte à 10 euros au lieu de 90 euros pour les non-clients Orange.

Pour le futur, les équipes réfléchissent à renforcer ces bénéfices avec par exemple un *cash back* sur les achats payés avec la carte, dont la cagnotte serait utilisable chez Orange.

Concernant Maison Protégée, les clients ne bénéficient pas de 5 % de *cash back* supplémentaire d'Orange Bank mais ils bénéficient d'une offre qui est déjà à un prix très attractif (offre très compétitive sur le marché) et qui leur est réservée. Par ailleurs, de fait en tant que clients Orange, ils peuvent bénéficier des 5 % sur leur facture de télécommunications.

## STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

### FILIALISATIONS ET EFFICACITE ECONOMIQUE

**20. Orange filiale un nombre croissant de ses activités (Totem, Orange Concessions, Orange Cyberdéfense, OMEA...). Ce foisonnement ne crée-t-il pas une complexité opérationnelle et financière inutile, susceptible de nuire aux synergies et sources de coûts cachés, dans la mesure où toutes ces filiales ont des relations d'affaires avec Orange SA ou les filiales d'Orange Business Services ?**

**Réponse :** Pour soutenir ses différents projets, Orange a la possibilité d'introduire de la flexibilité dans la structure du capital, si cela sert aux perspectives du Groupe. Cette flexibilité doit être adaptée aux

différents projets de développement et ajustée en fonction de la situation. Elle est d'autant plus nécessaire qu'Orange passe d'un modèle d'affaires à un seul cœur de métier à un modèle d'affaires diversifié. Le principe du modèle unique pour toutes les activités n'est pas toujours pertinent.

Ainsi, si et seulement si, cela permet de soutenir le développement et l'accélération de la croissance de des activités, le Groupe pourrait envisager d'ouvrir la structure du capital d'entités à croissance rapide, comme Orange MEA, TOTEM, les sociétés de fibre ou bien encore Orange Cyberdéfense (OCD). Il s'agit ainsi de trouver la meilleure façon de soutenir les moteurs de croissance du Groupe et la poursuite de l'expansion d'Orange, avec des partenaires. Cela peut se faire par une introduction en bourse et une cotation ou par des partenariats industriels stratégiques auprès d'acteurs apportant à la fois expertise pointue et/ou soutien financier. Dans certains autres cas, l'option inverse peut être envisagée, comme en Belgique où Orange a initié le processus de retrait de la cote d'Orange Belgium afin de retrouver plus de flexibilité dans un contexte spécifique.

S'agissant d'Orange Concessions, l'entité a permis de regrouper 24 Réseaux d'Initiative Publique (RIP), régis par des contrats avec des collectivités locales, en Métropole et en Outre-mer, représentant à terme plus de 4,5 millions de prises fibre, ce qui le positionne comme 1<sup>er</sup> opérateur d'infrastructures dans les territoires ruraux français. Orange Concessions accompagne les collectivités locales dans l'aménagement numérique de leur territoire : il orchestre la conception, la construction et l'exploitation des réseaux fibres en s'appuyant sur Orange comme partenaire industriel de référence doté d'une expérience et d'un savoir-faire éprouvés et assure la commercialisation à l'ensemble des opérateurs commerciaux (FAI) pour offrir la fibre à leurs clients finaux. Ainsi, Orange Concessions porte la forte ambition du Groupe de rendre accessible la fibre à tous dans les territoires ruraux tout en permettant de partager l'effort d'investissements avec des partenaires du Groupe et de consolider le leadership d'Orange en tant qu'opérateur d'infrastructures.

S'agissant de Totem, c'est la filiale TowerCo européenne d'Orange. Présente en France et en Espagne, Totem assure la gestion de plus de 26 000 pylônes, toits terrasses et autres sites mobile dans ces deux pays, avec pour ambition devenir un leader sur le marché des TowerCo en Europe. Acteur neutre, Totem a vocation à fournir des solutions de couverture partout où une mutualisation entre les opérateurs est souhaitable ou rendue obligatoire par les contraintes du lieu. Après la France et l'Espagne, le Groupe étudie la possibilité d'intégrer d'autres actifs d'infrastructure passive mobile européens d'Orange, susceptibles de créer de la valeur. La création d'une telle structure a permis à Orange de renforcer sa position dans les métiers de gestionnaire et d'opérateur d'infrastructures mobiles passives et de bénéficier de nouveaux relais de croissance.

S'agissant d'OCD, Orange a lancé en novembre 2020 un chantier de détournement de ses activités. Cette initiative vise à donner à cette entité le bon niveau d'autonomie et d'agilité pour attirer et retenir les compétences rares, innover plus rapidement et saisir les opportunités inorganiques, améliorant ainsi sa part de marché et sa compétitivité. D'un point de vue opérationnel, ce projet s'accompagne de la clarification des relations entre OBS et OCD par la définition de contrats de services. Enfin, d'un point de vue RH, ce détournement a conduit au basculement de certaines équipes d'OBS vers OCD. Aucune décision d'ouverture du capital, de fusion ou d'introduction en bourse n'a été décidée à ce stade. L'appartenance au Groupe et la coopération étroite avec OBS sont bien sûr de très forts atouts pour bénéficier de synergies commerciales et opérationnelles. L'objectif d'Orange, d'OBS et d'OCD est de maintenir ces synergies tout en restant en phase avec les standards du marché de la cybersécurité qui imposent d'atteindre une taille critique afin de disposer des meilleures expertises.

S'agissant d'Orange MEA, le Groupe a fait très tôt le choix de la zone MEA comme axe stratégique de croissance. Il y a quelques années, Orange a regroupé ses activités dans la zone sous une même société, Orange MEA, afin de bénéficier d'une entité distincte offrant ainsi plusieurs possibilités pour accompagner la forte croissance de la zone. L'ouverture du capital d'Orange MEA peut être un moyen pour accompagner une stratégie de croissance mais ne constitue pas une fin en soi. Aucune décision n'a été prise à ce sujet.

## FILIALISATION ET CONVERGENCE DES DYNAMIQUES ECONOMIQUES

21. *Pourquoi multiplier les alliances entre des actionnaires dont les objectifs sont divergents, notamment les minoritaires, ce qui freine les dynamiques de croissance des entités considérées ?*

**Réponse :** Comme indiqué dans la réponse précédente, les partenariats du Groupe avec des minoritaires se font toujours dans une logique de complémentarité. C'est notamment le cas pour Orange Concessions où le Groupe est en co-contrôle avec consortium regroupant La Banque des Territoires (Caisse des Dépôts), CNP Assurances et EDF Invest ; ce qui permet de partager l'effort d'investissements avec ces partenaires tout en consolidant le leadership d'Orange en tant qu'opérateur d'infrastructures.

De plus, en zone MEA notamment, il est important de pouvoir s'appuyer sur des partenaires locaux pour le développement des activités du Groupe. Dans le cadre des infrastructures, la constitution de filiales spécialisées permet une meilleure focalisation managériale et, dans certains cas, le concours de partenaires plus expérimentés qu'Orange sur certains aspects de l'activité.

## SOUS-TRAITANCE

*La modification des contrats de sous-traitance pour le déploiement des réseaux d'Orange en France déstabilise l'ensemble de la filière de sous-traitance, amenant les salariés des entreprises concernées au désespoir. Les réponses apportées par la direction de l'entreprise dans les médias, indiquant notamment qu'il n'y aurait « pas d'impact sur l'emploi local, l'activité étant en tension de main d'œuvre et purement locale » montre soit un grand cynisme, soit une méconnaissance totale du fonctionnement des entreprises : dans la pratique, les personnels contraints de changer d'entreprise ne retrouvent pas forcément ni leur salaire, ni leur ancienneté, ni des conditions de travail assurant pleinement leur sécurité.*

*Au global, la redistribution des contrats a plusieurs conséquences extrêmement négatives :*

- *Risques accrus d'accident du travail (plus de contrainte sur les prix, sous-traitance en cascade toujours mal encadrée) ;*
- *Risques sur la qualité des interventions réseaux (problématique de formation des personnels chez les nouveaux sous-traitants attributaires de contrats avec Orange) ;*
- *Allongement des délais de déploiement et de livraison d'ores et déjà constatés, et qui risquent de s'allonger encore (conflits sociaux, formation des techniciens...) ;*
- *Risques pour la pérennité de plusieurs entreprises de sous-traitance (Scopelec en procédure de sauvegarde, forte déstabilisation financière des sous-traitants de rang 2 et plus) et dégâts sociaux associés ;*
- *Image d'Orange largement écornée dans les médias, qui a forcément des conséquences sur la confiance de nos clients à l'égard de notre entreprise.*

22. *En quoi cette stratégie de sous-traitance est-elle compatible avec les engagements d'Orange en matière de RSE ? Quel est le plan d'action mis en œuvre par Orange pour remédier à cette situation ? Ne faut-il pas envisager d'embaucher nos propres techniciens, même au travers d'une filiale dédiée, afin de mieux maîtriser le déploiement et la maintenance de nos réseaux dans la durée tout en assurant une meilleure stabilité de l'emploi pour les techniciens concernés ?*

**Réponse :** Le contrat de sous-traitance d'Orange a évolué cette année pour les activités d'entretien des boucles locales cuivre et FTTH, et pour les activités d'intervention client.

Il n'y a pas eu de modification des contrats de sous-traitance d'Orange pour le déploiement des réseaux ; le déploiement des réseaux (FTTH) est couvert par les contrats « Supersonic » pour les réseaux propriété d'Orange, ou des contrats spécifiques sur chaque RIP. Ils sont en général conclus sur la durée de chaque projet de déploiement, jusqu'à complétude.

Orange a décidé, il y a déjà plusieurs années, de faire évoluer son contrat de sous-traitance pour trois raisons principales :

- La forte évolution du mix d'activités depuis 2015, avec le poids croissant des activités FTTH ;
- Une inversion de tendance, avec une décroissance attendue de l'activité totale, de l'ordre de 20 %, liée à la baisse continue des activités sur le réseau cuivre et à un début de baisse sur le raccordement fibre, le pic de déploiement étant passé ; cela a conduit Orange à réduire le nombre de zones et à revoir la ventilation des activités ;
- La nécessité de répondre aux attentes des clients et du régulateur par un niveau de qualité renforcé, sur toutes les activités du Groupe, aussi bien dans la maintenance jusqu'au bout du réseau cuivre que dans toutes les dimensions du raccordement FTTH. Les engagements d'Orange ont été renforcés en matière de prévisions d'activité, avec des volumes garantis sur certaines activités, une intégration accrue des systèmes d'information du Groupe et de ses partenaires, mais aussi par un contrôle renforcé de la sous-traitance de rang 2 et l'interdiction de sous-traitance additionnelle.

La mise en place d'un nouveau contrat, et donc le process d'appel d'offres et le choix potentiel de nouveaux acteurs, impacte tout l'écosystème. Comme donneur d'ordre responsable, et toujours extrêmement respectueux de la filière, Orange a cherché à assurer la meilleure anticipation, avec l'annonce des échéances et principes dès 2019. Respectant le formalisme juridique nécessaire en matière de préavis, un appel d'offres « RCCentric » a été lancé début 2021 pour des décisions finales en novembre 2021 pour les lots principaux. Sa mise en œuvre est intervenue en avril 2022.

Si tout changement, par nature, a un impact, RCC a aussi pour vocation de donner une nouvelle visibilité et stabilité à tous les partenaires du Groupe, pour les 6 ans à venir. Les structures contractuelles, en particulier la limitation de la sous-traitance à un niveau supplémentaire, sous réserve de validation par Orange, visent aussi à contribuer à une organisation plus stable, pérenne, de l'emploi et des compétences, et lutter contre des dérives observées dans le marché ces dernières années.

Dans ce contexte, les priorités du Groupe, parallèlement à l'appel d'offres, ont été de mettre en place tout le socle de process, d'outils nécessaires pour permettre de nouveaux fonctionnements plus efficaces dans une très grande transparence avec les partenaires d'Orange. Depuis l'annonce des décisions, le Groupe accompagne chaque partenaire pour s'y préparer, et Orange tente de faciliter, quand c'est nécessaire du fait de changement d'attributaires, la reprise de personnels ; le Groupe examine aussi régulièrement avec chaque partenaire sa capacité à assurer l'activité, à travers ses prévisions d'engagement.

Un des partenaires majeurs du Groupe a vu sa part de marché se réduire très significativement, même s'il reste parmi les 6 partenaires majeurs au niveau national d'Orange. La Direction générale a déployé de très importants efforts, dans le cadre de l'accompagnement de la situation par l'Etat (CIRI), pour accompagner son adaptation, apporter toute opportunité possible d'activités complémentaire utile à sa transition. Le Groupe reste mobilisé pour rendre possible une issue positive, dans le cadre de difficultés qui dépassent largement l'attribution de RCC.

Le choix d'Orange a toujours été de conjuguer d'importantes ressources internes sur ces activités (environ 6000 techniciens), permettant de maîtriser l'activité et sa qualité, et le recours à la sous-traitance pour utiliser les ressources d'un tissu de partenaires compétents, souvent présents sur ces métiers depuis des décennies. La très rapide évolution des volumes, avec une croissance considérable ces dernières années suivie d'une décroissance aussi forte dans les années à venir, incite également à combiner ressources internes et sous-traitance, les partenaires d'Orange sachant mobiliser puis réallouer des ressources grâce à leur portefeuille d'activités et de clients plus large.

Sans exclure aucun modèle, Orange a donc, pour ces activités d'entretien des boucles locales et d'intervention client, maintenu cette politique pour les années à venir.

## QUEL EST L'INTERET D'ETRE COTE EN BOURSE ?

### EN FRANCE

**23. *Pour se libérer des contraintes de la cotation et face à une sous-valorisation du secteur télécom, Altice (SFR) et Iliad sont sortis de la cotation boursière en 2021, et n'ont visiblement aucune difficulté pour financer leur développement. Est-ce que le Conseil d'administration d'Orange travaille sur un projet de sortie de la cote ?***

**Réponse :** Le marché des télécoms a observé plusieurs sorties de bourse d'opérateurs de télécommunications au cours de ces 12 derniers mois avec des primes significatives. En France avec Iliad et SFR qui ont été rachetés par leurs fondateurs, mais également ailleurs en Europe avec Masmovil racheté par un consortium de *private equity* (Cinven, KKR et Providence). Telecom Italia et KPN ont également fait l'objet d'offres de fonds de *private equity*.

S'agissant des sorties de bourse des pairs français d'Orange, elles traduisent une action très défensive car ces acteurs faisaient face à des engagements d'investissements lourds à moyen/long terme. Ainsi, dans les raisons invoquées par Iliad, il est mentionné la nécessité de « renforcer très significativement les investissements organiques » ou encore « d'améliorer de la qualité des services », deux sujets sur lesquels Orange est désormais très largement en avance sur la concurrence, ce qui constitue un catalyseur pour la croissance du cours de l'action.

Orange n'a pas de projet de sortie de la cote. La cotation représente une source importante de financement avec à ce jour un flottant représentant près de 70 % de son capital. Le cours de l'action poursuit sa surperformance depuis le début 2022 avec la 2<sup>ème</sup> meilleure performance absolue des valeurs télécoms à 23 % début mai et la 3<sup>ème</sup> meilleure performance du CAC 40 derrière Thalès et Carrefour, mais devant Total et Sanofi. En termes relatif, le titre Orange s'inscrit en surperformance sectorielle de 19 points par rapport au Stoxx Telecom 600 à +4,08 % sur un an et au CAC 40 à -10,14 % sur un an. L'action Orange est ainsi à environ +4 points du secteur sur 12 mois ; - 5 points sur 2 ans et - 10 points sur 3 ans soit un rattrapage bien engagé.

### AUX USA

**24. *Depuis la privatisation, les actions Orange sont cotées à la bourse de New York. Les activités d'Orange aux USA étant quasiment inexistantes, quel est l'intérêt de rester coté au NYSE ? A notre connaissance, le fait d'avoir des emprunts obligataires levés en dollars sur le marché états-unien n'impose en rien une cotation des actions Orange au NYSE. Outre les coûts engendrés par les règles de compliance très contraignantes, Orange ne risque-t-elle pas d'être contrainte d'appliquer la législation américaine, notamment en cas de sanctions des États-Unis vis-à-vis de certains pays ?***

**Réponse :** Orange dispose en effet de différents instruments financiers cotés aux Etats-Unis d'Amérique, d'une part des « ADR » (pour *American Depositary Receipt*), qui sont une forme de titres américains, conçue pour faciliter la détention d'actions de sociétés non américaines par certains investisseurs US ou par des fonds d'investissement qui n'ont pas le droit de détenir des titres non américains, et d'autre part de la dette obligataire.

Le programme d'ADR a été mis en place lors de l'introduction en bourse du Groupe en 1997, et ces ADR sont cotés (« *listed* ») sur le NYSE mais ce ne sont pas les actions Orange elles-mêmes qui sont cotées sur le NYSE : par convention Orange a retenu 1 ADR équivalent 1 action. Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'une cotation des actions Orange aux Etats-Unis. Ces ADR, dont la cotation se fait en dollars américains, se négocient comme n'importe quel autre titre, soit sur un marché réglementé, soit de gré-à-gré (marché appelé « OTC »). Au global, la quasi-totalité des sociétés du CAC 40 disposent d'un programme d'ADR, mais la plupart du temps ils sont négociés en OTC. Les ADR sont émis par

une banque dite dépositaire, à la demande de la société (on parle alors d'ADR « sponsorisés ») ou d'un intermédiaire financier américain agréé (on parle alors d'ADR « non sponsorisés ») ; les conditions d'émission d'ADR « non sponsorisés » étant souples dans le cadre de la réglementation américaine.

Les actionnaires institutionnels américains représentent environ 21 % du capital (30 % du flottant) d'Orange au 31 mars 2022. Ils détiennent leur participation au travers d'actions directement, et pour certains via les ADR. Ce sont néanmoins dans la plupart des cas les mêmes investisseurs qui investissent via des fonds différenciés.

Le point essentiel à comprendre est que tenter de supprimer l'existence des ADR en procédant à un retrait de la cote du NYSE (« *delisting* ») de ces ADR ne serait pas opportun car il est probable que les ADR « sponsorisés » d'Orange soient, à l'initiative d'un intermédiaire financier agréé, remplacés par des ADR dits « non sponsorisés » et donc hors du contrôle d'Orange, et les ADR sont globalement un élément d'attractivité pour une base importante des investisseurs institutionnels du Groupe autour de l'action Orange (qui compose le sous-jacent de ces ADR). C'est pour ces mêmes raisons que de nombreuses sociétés préfèrent voir leurs ADR cotés ou négociés OTC dans le cadre d'ADR « sponsorisés ».

Par ailleurs, le *delisting* des ADR n'entraînerait pas la fin de l'enregistrement auprès des autorités boursières américaines. Orange s'est engagée contractuellement vis-à-vis de certains porteurs de sa dette obligataire la plus ancienne et cotée aux Etats-Unis à être enregistrée et à respecter la publication de documents financiers au travers d'une information périodique et d'une information permanente, documents qui ne sont pas fondamentalement différents de ceux que la société est tenue de publier en raison de sa cotation sur Euronext Paris, et cela en raison de la convergence actée d'un certain nombre de standards internationaux (comme les IFRS). En effet, Orange a émis en 2001 une obligation pour un montant de 2,5 milliards de dollars américains, arrivant à échéance en 2031, et qui doit être contractuellement enregistrée à la SEC. Un *reporting* doit être maintenu auprès de la SEC et ce même en cas de désenregistrement. Du fait de l'évolution des taux depuis 2001, le rachat par anticipation de cette souche qui éteindrait nos obligations de *reporting* n'a pas pu être envisagé dans des conditions économiques satisfaisantes.

Il est à noter que l'application des règles américaines, notamment en matière de sanctions des États-Unis vis-à-vis de certains pays, ne repose pas uniquement sur le fait d'être coté aux Etats-Unis ; elle peut reposer sur la présence d'activités industrielles ou commerciales aux Etats-Unis, l'utilisation du dollar américain via des systèmes de paiement internationaux comme Swift dont on a beaucoup parlé récemment dans le cadre des sanctions contre la Russie. Enfin, l'application des meilleures règles de compliance sont plutôt un atout pour Orange et garante de ses engagements vis-à-vis de ses parties prenantes.

## **POUR NOS FILIALES**

**25. *Les médias relaient régulièrement des rumeurs de cotation d'Orange Cyberdéfense ou d'Orange MEA. Quels seraient les intérêts de mettre ces filiales en bourse ? Et quelle analyse des risques associés faites-vous ?***

**Réponse :** Merci de vous référer à la réponse à la question n° 20.

**Questions formulées par Elisa Mistral, Nadia Zak-Calvet et Eric Rappé (13 mai 2021) :**

## **STRATEGIE DE CROISSANCE ET ENJEUX CLIMATIQUES**

***La crise climatique en cours met sous tension tous les acteurs économiques quant à la résilience de leur modèle productif autant que leur réseau de distribution. Les perspectives de réchauffement***



*climatique des zones géographiques où le groupe Orange est implanté sont particulièrement inquiétantes, notamment sur la zone Moyen-Orient et Afrique. Aussi, la CFDT s'interroge sur la stratégie de développement du Groupe qui s'appuie essentiellement sur le dynamisme du marché africain qui va souffrir dans les années à venir de période de fortes chaleurs mettant à mal la survie des populations sur ces territoires. Par ailleurs, la résilience de nos réseaux dans des conditions de très fortes températures est nécessairement un enjeu d'avenir.*

**26. *Quelles sont les options de développement en dehors de ces territoires menacés à moyen terme par le réchauffement climatique ? Comment l'entreprise se prépare-t-elle pour affronter des épisodes de canicules extrêmes tant dans sa gestion des ressources humaines que des infrastructures ?***

**Réponse :** Orange prend en compte les risques liés aux dérèglement climatiques et a mené en 2021 une analyse approfondie d'identification des risques de toutes natures encourus par le Groupe liés au dérèglement climatique, avec une restitution de ces travaux au Comité exécutif et à la réunion conjointe des Comités du Conseil d'administration en octobre 2021.

Les impacts sont de 5 ordres :

- Humains et sociétaux, car pouvant toucher les conditions de travail, ou des changements d'habitude de consommation des services numériques ;
- Stratégiques, chaque entité devant intégrer cette dimension climatique dans ses décisions ;
- Juridiques et réglementaires, avec une multiplication des législations environnementales ;
- Economiques et financiers, comme une augmentation du coût des matières premières, ou des ruptures d'approvisionnement en équipement ;
- Technologiques et sur les infrastructures, avec une possible dégradation des actifs entraînant une détérioration de la qualité de service.

Orange estime que la moitié des risques identifiés sont déjà présents ou le seront d'ici 3 ans, et que la quasi-totalité le seront d'ici 10 ans. Le Groupe a effectué des premières estimations de l'ordre de grandeur du coût des dégâts climatiques. L'estimation de coût potentiel, incluse dans la réponse au CDP en 2021 est, en ordre de grandeur, de 100 à 500 millions d'euros sur la période des 10 ans à venir, au niveau du Groupe, selon les hypothèses prises.

L'analyse des opportunités pour Orange liées au dérèglement climatique est initiée.

**27. *Dans un monde où la sobriété énergétique est devenue une obligation, le modèle d'affaires d'Orange est interrogé. Pousser à la consommation de téléphones mobiles et de gigabytes de données est incompatible avec un modèle de développement inclusif et durable. En ce sens, la CFDT souhaite savoir comment l'entreprise compte modifier son discours commercial dominant pour inciter les clients à la sobriété numérique dans les usages comme dans les moyens de connexion (mobile, tablette...) ?***

**Réponse :** Le Groupe intègre déjà les bonnes pratiques à l'intention de ses clients : Orange & moi, permet, outre le suivi de ses consommations, d'accéder à des conseils et écogestes, qui sont également accessibles depuis [le site Orange](#).

Pour permettre aux clients d'identifier les téléphones mobiles les plus respectueux de l'environnement, Orange s'est associé à 4 opérateurs européens (Telefónica, Telia Company, Deutsche Telekom et Vodafone) pour définir un d'indice *d'Eco Rating*, soit une note globale d'empreinte environnementale qui est donnée pour chaque appareil et sur 5 dimensions : Durabilité, Réparabilité, Recyclabilité, Respect du climat et Préservation des ressources. Cette initiative est ouverte à l'ensemble des opérateurs au travers d'un contrat de licence. Elle offre aux clients une transparence sur l'impact environnemental des smartphones (la plus élevée dans sa phase de fabrication) et a aussi pour objectif d'encourager les fabricants à améliorer l'écoconception de leurs produits. Fin 2021, plus de 160 modèles de téléphones

de 16 constructeurs, ont ainsi été notés. Les terminaux en vente en boutiques et en ligne d'Orange en Espagne et en Pologne bénéficient déjà de cet indice à la fin 2021. Le programme se déploie en 2022 dans les autres pays Orange en Europe, dont la France.

Le Groupe a également lancé en 2021 son premier smartphone inscrit dans une démarche d'écoconception : le Neva leaf. Sa conception s'appuie sur des analyses de cycle de vie en réponse à l'obsolescence. Il bénéficie d'un excellent indice de réparabilité (8,8/10), grâce à sa conception robuste et modulaire qui permet aux clients de remplacer la batterie et l'écran par eux-mêmes et sa capacité à recevoir les mises à jour logicielles de sécurité. Pour minimiser son empreinte environnementale, il est fabriqué à partir de 20 % de plastique recyclé. Il est commercialisé dans un packaging plus sobre (FCS, encre végétale) et sans chargeur. Le Neva leaf a été lancé commercialement en France simultanément pour le marché BtoC et BtoB en août 2021. L'ambition d'Orange est d'étendre sa commercialisation à d'autres pays européens en 2022, en commençant par la Pologne.

En 2021, le processus d'écoconception des produits et services d'Orange a été redéfini et testé sur plusieurs projets pilotes. Ce processus en 16 étapes concerne toutes les phases du cycle de vie des produits et services, de la phase amont, avec une réflexion systémique des enjeux environnementaux et fonctionnels, à la phase d'usage et de fin de vie. Il est accompagné d'une formation sur l'écoconception pour accompagner les chefs de produits dans l'application de ce nouveau processus.

Il s'applique notamment pour les *Livebox* et Décodeurs afin de contribuer à réduire leur empreinte environnementale, de permettre de réutiliser des ressources et de générer des économies significatives. Le prérequis de reconditionnement est anticipé dès la phase de conception et appliqué tout le long du cycle de vie du produit. Résultat d'une écoconception concertée grâce à la coopération d'Orange avec ses fabricants, les produits sont conçus de telle sorte que le désassemblage et la remise en état avec des mises à jour nécessaires soient simples et faciles. Dans la continuité des démarches entreprises avec la *Livebox* 4 et le décodeur TV UHD, Orange a travaillé avec son écosystème de partenaires pour améliorer la production et diminuer l'empreinte carbone de la *Livebox* 5 lancée en 2019 et de la *Livebox* 6 lancée en 2022 et qui dispose d'une fonction « pause » pour limiter sa consommation chez le client.

Le Groupe déploie également des programmes « RE » (reprise, réparation, reconditionnement et recyclage). Le programme est déjà déployé en France, Belgique, Pologne et Luxembourg ; il est prévu sur toutes les géographies d'Orange opérateur en Europe. Orange s'est donné comme objectif de collecter 30 % des mobiles qu'il vend sur la zone Europe, en 2025. Le taux de collecte des mobiles sur 6 pays européens du Groupe sans tenir compte de l'activité des ateliers africains est de 20,4 % en 2021. Depuis les 10 dernières années, ce sont plus de 17 millions de mobiles usagés qui ont été collectés par Orange, pour être soit reconditionnés soit recyclés.

Depuis 2010, le Groupe s'est associé à Emmaüs International et aux Ateliers du bocage, une entreprise du secteur de l'emploi social et solidaire, pour ouvrir des ateliers de collecte des déchets de mobiles en Afrique. En l'absence de filières de recyclage locales performantes, les déchets collectés sont massifiés puis renvoyés en France pour y être recyclés selon les normes environnementales européennes. Ouverts dans cinq pays (Burkina Faso, Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire et Niger) ces ateliers ont permis de collecter l'équivalent de 457 000 mobiles à l'état de déchet pour être recyclés en 2021.

Orange s'est donné comme objectif de réaliser 10 % de ses ventes de téléphones avec des appareils reconditionnés en Europe à l'horizon 2025. En 2021, la plupart des pays de la zone Europe ont signé des contrats d'achat avec des fournisseurs de mobiles reconditionnés (principalement des téléphones Apple et Samsung dans une moindre mesure) et ont pu les proposer courant 2021 à leurs clients dans un marché où la demande est en pleine expansion.

Au-delà de l'obligation réglementaire de fournir un service de garantie standard, le Groupe a pris l'engagement de développer des services de réparation « attractifs » et compétitifs dans chacun de ses pays d'Europe afin de contribuer à l'allongement de la durée de vie des téléphones mobiles en dehors de leur période de garantie.

## **PARTAGE DE LA VALEUR ET LES ENJEUX DU DIALOGUE SOCIAL SUR LA REMUNERATION**

**28. Présentées en assemblée générale, les résolutions du « Say on Pay ex-ante » sont révélatrices d'un partage de la valeur de la richesse créée. Pour la CFDT, l'acceptation de la politique de rémunération des dirigeants et tops leaders est conditionnée par une politique salariale équilibrée et juste pour l'ensemble des salariés. Dans un contexte inflationniste au niveau mondial, et en ayant maintenu le niveau des dividendes à 0,70 cts, le conseil d'administration peut-il d'une part revoir son allocation de ressources ; et d'autre part, inciter la directrice générale à le faire pour donner des marges de manœuvres suffisantes permettant à minima le maintien du pouvoir d'achat des salariés dans le cadre des négociations salariales en capitalisant notamment sur l'effet de noria, neutralisant l'impact sur EBITDAL ? En conséquence, pouvez-vous envisager une révision dès 2022 de la politique salariale notamment pour préserver l'attractivité de nos métiers et éviter une perte des compétences dans des domaines clés.**

**Réponse :** Orange a pleinement conscience du sujet du pouvoir d'achat et de l'augmentation des salaires dans le contexte de hausse marquée de l'inflation depuis mi-2021 et plus particulièrement des prix de l'énergie et des produits alimentaires.

La question a été examinée avec attention par le Comité Exécutif au cours des dernières semaines.

La position du Groupe est de procéder, au cas par cas, en fonction des contextes et besoins des entités locales, à des réajustements des mesures salariales décidées dans le cadre des budgets validés pour l'année 2022, en prenant en compte les critères suivants :

- La capacité d'Orange à augmenter ses prix sur le marché ;
- Le positionnement des salaires dans le pays considéré en prenant en compte les compétences clés ;
- L'attrition de la filiale ou entité et les tensions sur le marché du travail local ;
- L'indexation légale des salaires sur l'inflation.

Le cas échéant, la revisite des enveloppes salariales est envisagée à même budget général et en coordination avec la Direction financière locale, qui devra trouver les moyens de financement et d'économies par ailleurs.

L'effet de Noria fait partie intégrante du modèle opérationnel d'Orange, comme de celui de nombreuses entreprises. Il permet de conserver un niveau de marge compétitif par rapport aux pairs du Groupe, tout en veillant au bon équilibre du partage de la valeur au sein de l'entreprise. Dans certaines des géographies d'Orange, l'effet de Noria est inversé, c'est-à-dire que le coût de la population entrante est supérieur à celui de la population sortante. Dans ces pays, il n'y a donc pas de neutralisation systématique de l'impact des augmentations salariales sur l'EBITDAaL. A l'échelle du Groupe, il serait donc illusoire de vouloir « capitaliser » sur l'effet de Noria.

En France, au sein d'Orange SA plus spécifiquement, la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) s'est conclue par la mise en œuvre d'un budget d'augmentation global des salaires de 3 %. Il est important de rappeler que grâce aux mesures de blocage des prix de l'énergie, la France est mieux protégée par rapport aux autres pays, permettant de maintenir la progression du pouvoir d'achat des Français en 2021 (+2,3 %).

L'inflation impacte les grands équilibres économiques du Groupe avec le renchérissement notable des tarifs de l'énergie, qui impacte les coûts sans pouvoir être répercuté sur les prix, dans un contexte de pression concurrentielle qui ne faiblit pas. C'est face à cet environnement complexe que la NAO d'Orange SA s'est tenue. Le budget mis en œuvre :

- Est supérieur au budget médian pour 2022 sur un panel de grandes entreprises (2,55 % - Etude Deloitte), et ce pour la 2ème année consécutive (En 2021 : budget de 1,8 % vs budget médian grandes entreprises de 1,5 %) ;
- Permet de maintenir un différentiel élevé sur plusieurs années : depuis 2015, les budgets sont très supérieurs à l'inflation constatée, avec une évolution cumulée de 18,5 % pour une inflation cumulée inférieure à 10 %.

Lors de la négociation, la Direction générale a affiché son intention de démarrer la NAO 2023 dès le mois de décembre 2022 (au lieu de mars habituellement), afin notamment de prendre en compte l'inflation 2022 dans les mesures salariales 2023 de manière anticipée.

## POLITIQUE DE L'EMPLOI ET SYNERGIE GROUPE

**29. L'évolution de l'emploi au périmètre du groupe montre une tendance nette à la sous-traitance sur les dernières années. Dans le même temps, les emplois se développent dans les filiales alors que la maison mère voit ses effectifs fondre notamment via les départs en temps partiel sénior qui provoque de fortes tensions dans les équipes. La CFDT s'interroge sur la vision industrielle portée le conseil d'administration et l'exécutif du groupe qui conduisent à ces évolutions. Quel est le projet porté par le management en termes de structuration du Groupe pour les années à venir ? Quelles sont les projections de l'évolution de l'emploi dans le Groupe ? Le groupe construit-il son organisation au regard d'une courbe d'effectifs pilotée à court terme, ou bien y-a-t-il une vision d'avenir pour les emplois et les compétences en synergie avec une stratégie portée ?**

**Réponse :** A fin 2021, les effectifs du Groupe sont de 139 700 salariés, CDI et CDD, dont environ 78 000 CDI en France, en diminution de 4,8 % (-3,1 % en vision équivalent temps plein).

Cette évolution s'opère dans un contexte d'évolution plurielle du Groupe :

- Renouvellement des générations : plus de la moitié des recrutements 2021 en France ont moins de 30 ans ;
- Renforcement des compétences stratégiques (Data IA, Cybersécurité, Cloud, Virtualisation, Développement) au sein des filiales de services d'Orange Business Services qui accueillent plus de 55 % des recrutements en France en 2021 ;
- Poursuite de la digitalisation des processus clients et adaptation des ressources à l'activité, principalement porté par la division Orange France.

En parallèle, l'année 2021 marque une réduction (-9,8 % soit -3 500 effectifs équivalent temps plein) du recours à la sous-traitance, en lien avec l'achèvement du programme Fibre sur certains territoires, ce qui porte le poids de la force au travail externe à 30,4 % (contre 32,1 % en 2020).

La prospective de l'emploi en France sera réactualisée en fin d'année, au regard de différents éléments forts de la période actuelle et à venir :

- Les effets du TPS 2022 : ce dispositif étant basé sur le principe du volontariat, les effets par type d'activité sont en cours d'analyse avec l'ensemble des divisions, pour mesurer la prise actuelle du dispositif et l'impact potentiel sur la force au travail interne par entité, au global et en termes de répartition entre 2022, 2023 et 2024 ;
- L'évolution des besoins BtoC, notamment pour Orange France : des évolutions notables sont en cours sur l'ensemble des métiers volumiques, qu'il s'agisse des métiers techniques avec une nouvelle phase dans le déploiement de la fibre, ou des métiers de vente et de service client, avec une évolution forte des comportements clients, notamment davantage d'actes d'achat en ligne et une moindre fréquentation des points de vente physiques ;
- Le dynamisme de l'activité BtoB, que ce soit sur le marché entreprises pour Orange France ou pour les clients multinationaux d'Orange Business Services : l'évolution des effectifs BtoB est

étroitement corrélée au succès commercial des offres, notamment sur les nouveaux domaines de services portés par les filiales d'OBS ;

- Enfin, la transformation de l'articulation entre global et local, soutenue par l'accord intergénérationnel, avec une volonté de rééquilibrage entre les Fonctions Centrales et Support et les Fonctions Opérationnelles et de Production : les recrutements notamment seront effectués a maxima au profit d'entités opérationnelles qui ont un impact direct sur la vie, l'activité et la satisfaction des clients du Groupe.

Au-delà de ces évolutions connues et anticipées, la Direction générale a enclenché une réflexion stratégique sur la vision d'Orange à horizon 2030. Ce travail, qui mobilise l'ensemble des membres du Comité Exécutif, permettra d'anticiper les principales lignes de rupture pour le Groupe et de dessiner les opportunités possibles, notamment en valorisant les infrastructures, les savoir-faire et l'empreinte internationale d'Orange.

## **POLITIQUE DE L'EMPLOI ET STRATEGIE LOCALE**

*30. Au regard des enjeux futurs basés sur une croissance du chiffre d'affaires s'appuyant sur le développement des usages et la proximité avec nos clients, la CFDT vous interpelle pour savoir s'il est prévu de donner plus d'autonomie à des structures locales/territoriales pour faire face à ces besoins nouveaux et adapter nos services ? Corrélativement, cela suppose une décentralisation des moyens notamment en matière de recrutements. Quelle est la position de l'entreprise sur cette orientation ?*

**Réponse :** Dans la structure de l'organisation du Groupe et la gouvernance mise en place sur l'emploi, la priorisation et la mise en œuvre des recrutements réalisés sont confiées aux territoires et aux directions. Cela concerne aussi bien les recrutements réalisés en externe, dans le respect des budgets de chacun, que les recrutements et mobilités internes. Ainsi, en fonction des enjeux locaux, et en tenant compte des compétences, métiers, profils existants au sein d'Orange, les directions et les territoires ont toutes latitudes pour établir leurs priorités de recrutements.