

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 23 MAI 2023

ASSEMBLEE GENERALE DU 23 MAI 2023

REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES

Questions formulées par le Forum pour l'Investissement Responsable (17 mars 2023) :

ENVIRONNEMENT

1. *Dans le cadre de l'Accord de Paris, comment chacune de vos actions liées à la réduction de vos émissions directes et indirectes de GES contribue-t-elle à votre objectif de décarbonation sur l'ensemble des scopes (pourcentage des émissions réduites grâce à l'action) ?*

Réponse : En 2022, les consommations d'énergie du réseau et du système d'information, qui représentent 84 % de la consommation totale du Groupe ont été limitées à + 3 % en 2022 par rapport à 2021 à base comparable. Grâce au programme *Green ITN*, sur la période 2015-2022, plus de 5,1 TWh d'électricité et plus de 417 millions de litres de fioul ont été économisés sur le périmètre des réseaux et systèmes d'information du Groupe. Ces économies ont permis d'éviter sur cette période le rejet d'au moins 3,4 millions de tonnes de CO₂. Sur l'année 2022, les actions engagées ont permis d'éviter de consommer 1 027 GWh d'électricité et 80 millions de litres de fioul.

Les efforts portant sur la limitation des consommations énergétiques des bâtiments tertiaires (11 % de la consommation énergétique du Groupe) et des transports (5 % de la consommation énergétique du Groupe) permettent de réduire les consommations par rapport à 2019, année de référence pré-confinements dus à la situation sanitaire (rationalisation de surfaces, modernisation des sites).

Ce programme de maîtrise des consommations énergétiques est complété par un vaste programme de recours à de l'électricité de source renouvelable (19,4 % à la fin 2022 contre 17,2 % en 2021, à base comparable). En ajoutant l'évolution des mix électriques des pays dans lesquels Orange opère, le Groupe satisfait 37,8 % de ses besoins électriques avec de l'électricité de sources renouvelables en 2022, contre 36,3 % en 2021 et 37,1 % en 2021, à base comparable.

Ainsi, les émissions de CO₂eq scopes 1 et 2 du Groupe (*market based*) atteignent 1 244 830 tonnes en 2022 et s'inscrivent en baisse de 6,3 % par rapport à 2021 à base comparable.

Le scope 3 du secteur numérique d'Orange s'élève à 6,072 millions de tonnes de CO₂eq en 2021 (l'année 2022 n'est pas encore disponible).

« Lead the future » prévoit la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise guidé par une politique ambitieuse de responsabilité sociale et environnementale. Alors que la lutte contre le réchauffement climatique est une préoccupation majeure pour tous, le Groupe poursuit son programme de réduction des émissions de CO₂ pour diminuer de plus de 30% les émissions sur les scopes 1 et 2 en 2025 (base 2015) et prend l'engagement supplémentaire de réduire de 45% ses émissions sur les scopes 1, 2 et 3 d'ici 2030 (base 2020).

Quelle est la part des émissions négatives dans vos objectifs de décarbonation ?

Orange dispose d'un programme de séquestration carbone pour ses émissions incompressibles du secteur numérique à l'horizon 2040, émissions qui représenteront jusqu'à 10 % du niveau des émissions de CO₂ de 2018. En revanche, les objectifs affichés de réduction des émissions pour les scopes 1 et 2 ou 3 sont des réductions des émissions en valeur absolue et n'intègrent pas de crédit carbone.

Pourriez-vous associer un montant d'investissement nécessaire à chacune des actions déployées, liées à la réduction de vos émissions directes et indirectes, découlant de votre stratégie de décarbonation ?

Le calcul des montants d'investissements nécessaires est soumis à de nombreuses options méthodologiques non encore tranchées. Par exemple, la modernisation des équipements participe à la réduction des émissions carbone, sans en constituer la raison exclusive. Sans quantifier le montant d'investissement global nécessaire à chacune des actions, Orange a pris différentes initiatives, comme d'introduire des critères RSE dans la valorisation des projets présentés lors de choix d'investissement, ou dans la sélection de ses fournisseurs lors d'appels d'offres, l'ambition d'utiliser 10 % du budget d'investissement en équipements actifs ITN pour acquérir des équipements reconditionnés à l'horizon 2025.

Sur quel(s) scénario(s) de référence votre stratégie de décarbonation est-elle basée ? Est-elle alignée sur un scénario de 1,5°C ?

La stratégie de décarbonation est basée sur les scénarios du GIEC et la trajectoire à 1,5C développée pour le secteur du numérique. Il s'agit de la Recommandation L1470 pour le numérique développée par l'UIT avec SBTi, GSMA, AIE et GeSi.

2. Avez-vous réalisé récemment un travail d'évaluation des impacts et de la dépendance (directs et indirects) de vos activités sur et envers la biodiversité ?

Réponse : Orange a mené en 2021 et en 2022 une étude d'impact sur la biodiversité de ses activités, réalisée grâce à l'expertise 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.km² (Mean Species Abundance) qui convertit l'impact de l'entreprise en une superficie où 100 % de la biodiversité serait perdue.

Si non, pourquoi ? Si oui, votre chiffrage de la dépendance (directe et indirecte) de vos activités envers la biodiversité (exprimé en pourcentage de chiffre d'affaires, revenu net bancaire...) a-t-il évolué par rapport à l'année dernière ?

L'étude conclut à un impact direct faible d'Orange sur la biodiversité, avec un impact terrestre existant en scope 1 de l'ordre de 12 MSA.km², en scope 2 de l'ordre de 4 MSA.km² et un impact existant pour l'eau douce quasi-nul. Ces évaluations ont été faites en 2022 pour l'année 2019, année la plus récente pour laquelle certaines données étaient disponibles. 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 existant d'Orange sur la biodiversité est celui relatif au scope 3 amont, c'est-à-dire un impact indirect sur lequel le Groupe a une marge de manœuvre plus limitée. Il a ainsi été évalué à environ 2400 MSA.km² et l'impact existant eau douce à environ 84 MSA.km².

L'impact de scope 3 biodiversité amont correspond notamment aux impacts de l'extraction des matériaux qui composent, les fibres optiques, l'infrastructure des réseaux mobiles, les serveurs, les ordinateurs personnels, les boxes et les téléphones mobiles. Cela comprend les impacts associés à des conversions de terrains pour l'extraction minière et les pollutions d'effluents résultant des extractions.

Sur la base de votre travail d'évaluation, quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité (protection, restauration...) ? Merci de nous communiquer un montant.

Le Groupe a créé en 2021 un fonds carbone innovant « Orange Nature » doté de 50 millions d'euros destiné à financer des projets de reforestation et de restauration d'écosystèmes naturels dans lesquels les critères liés à la biodiversité sont pris en compte.

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), qui permet d'utiliser les 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. 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 profilants, mesurant en temps réel la température et la salinité des océans. Les nouvelles balises intégreront prochainement des données biochimiques.

3. Dans un contexte d'inflation, de crises géopolitiques ou encore de réchauffement climatique et de dégradation de la biodiversité, comment évaluez-vous les impacts financiers et économiques de la raréfaction ou des difficultés d'accès à vos ressources naturelles stratégiques sur vos modèles économiques ? Avez-vous évalué la hausse des coûts entraînée par ces difficultés (précisez l'évolution des coûts en pourcentage ou en valeur) ?

Réponse : Orange est engagé dans une démarche volontaire consistant à suivre la traçabilité et la transparence des ressources rares et des matériaux considérés comme critiques, utilisés dans les équipements et produits liés à son activité. La question de la quantité de minerais utilisée à travers les achats du groupe fait l'objet de premières études. Au niveau du secteur, les travaux normatifs de l'UIT fournissent un cadre de référence commun pour tous les acteurs, pour initier cette comptabilisation naissante. Par ailleurs pour les terminaux mobiles, l'initiative *Ecorating*, dont Orange est membre, requiert d'indiquer la quantité de matériaux, ainsi que le pourcentage qui provient de filières de recyclage pour l'or, l'argent, l'étain, le tantalum, l'indium et le cobalt pour chaque terminal analysé.

Orange a engagé depuis 2011 une démarche visant à prendre en compte les enjeux liés aux ressources rares et critiques entrant dans la composition des produits du Groupe : une analyse de la dépendance aux matériaux critiques a été réalisée en 2011, actualisée en 2018, avec des fiches matériaux, elle a servi 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.

Ces études et les plans d'actions qui y sont associés ne font pas l'objet pour l'instant d'évaluation financière ou économique.

Quelles mesures avez-vous prises en conséquence pour diminuer vos consommations et circulariser votre modèle d'affaires (précisez la part des activités de l'entreprise concernées par ces solutions) ?

Orange a 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 concerne l'intégralité des activités du secteur numérique du Groupe se décline avec les objectifs suivants à l'horizon 2025 :

- Engager 100 % de la gamme des équipements électroniques portant la marque Orange (boxes, décodeurs...) dans une démarche d'écoconception ; favoriser auprès des fournisseurs l'écoconception des terminaux vendus aux clients (cf. notamment l'initiative Ecorating dont Orange est membre) ;
- Collecter 30 % des terminaux mobiles vendus par Orange en Europe (incluant la France), et l'équivalent en volume de DEEE¹ de 20 % des terminaux mobiles vendus par Orange en Afrique & Moyen-Orient ; valoriser plus de 90 % des terminaux fixes (boxes, décodeurs) distribués par Orange lors des résiliations des clients ;
- Réaliser 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 européen où Orange est implanté.

En outre, pour ses propres besoins, Orange a l'ambition d'utiliser 10 % de son budget d'investissement en équipements actifs télécoms et IT (ITN) pour acquérir des équipements reconditionnés. Orange s'est également engagé à généraliser, lors de la sélection des équipements réseaux et systèmes d'information, la prise en compte de critères relatifs à l'empreinte carbone sur tout le cycle de vie de ces équipements et à l'économie circulaire.

Orange met en place des modélisations pour piloter l'impact de l'économie circulaire sur ses émissions du scope 3.

SOCIAL

4. Pourriez-vous préciser en quoi les critères E&S intégrés dans les politiques de rémunérations variables à court et long termes (si applicable) de vos dirigeants.e.s reflètent les enjeux E&S les plus matériels auxquels votre entreprise est confrontée ?

Réponse : Le plan « Lead the Future » intègre pleinement les impacts environnementaux du Groupe, en réaffirmant l'objectif d'Orange d'être Net Zéro Carbone en 2040 et en fixant un nouveau point sur cette trajectoire, qui est de réduire ses émissions de CO₂ de 45 % en 2030 par rapport à 2020 pour l'intégralité de son empreinte carbone, c'est-à-dire les scopes 1, 2 et 3 confondus. Ce scope 3 comprend notamment les émissions nécessaires pour la fabrication de ses équipements, ainsi que les missions effectuées pour son compte par ses sous-traitants. Le détail des différents postes du scope 3, la gouvernance et les différents leviers utilisés par le Groupe pour atteindre cet objectif sont détaillés dans la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe 2022.

Orange a décliné sa stratégie de responsabilité sociale sur un socle de 6 Objectifs de Développement Durable pour lesquels son Comité exécutif estime que le Groupe a ou doit avoir une contribution positive et majeure. Le déploiement de cette stratégie se traduit par l'intégration de critères de performance extra-financière dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif. Ces

¹Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques.

critères couvrent des thèmes sociaux – féminisation des réseaux de management, accès à la formation, baromètre salarié – et environnementaux – émissions de CO₂.

Comment le Conseil s'assure-t-il de la réalisation des objectifs E&S, en particulier sur la base de quels critères quantitatifs ? Est-ce que le niveau d'exigence est réévalué systématiquement lorsque les taux d'atteinte sont élevés ?

Les critères, les résultats et l'évolution des performances en matière de E&S sont régulièrement revus par le CGRSE. Un compte rendu est présenté en Conseil d'administration par la Présidente du CGRSE. Les objectifs et les performances sont également discutés en Conseil d'administration. Le sujet E&S est revu en interne par les parties prenantes via des Comités de pilotage et de suivi.

Pouvez-vous décrire de quelle manière la rémunération (bonus, long terme, intéressement, autre) de vos salarié.e.s (hors dirigeant.e.s) intègre des critères environnementaux et sociaux (E&S) ? Merci de préciser le nombre de salarié.e.s concerné.e.s et de détailler de la manière la plus précise possible les critères E&S et leur part dans la rémunération des salarié.e.s.

La rémunération variable annuelle repose sur des niveaux de performance intégrant une pondération équilibrée entre critères financiers et extra-financiers (se reporter à la section 4.3.4 du Document d'enregistrement universel 2022 d'Orange). En 2023, la part Groupe de cette rémunération intègre des critères de qualité de service/expérience client pour 17 % et des critères de performance sociale pour 33%. Ces derniers rassemblent, pour 50 %, une enquête d'engagement salarié (taux de participation et résultat), et pour les 50 % restants, deux indicateurs RH et RSE : le taux d'accès à la formation et le taux de féminisation des réseaux de management. La part Groupe de la rémunération variable concerne, outre la Directrice Générale, les membres du Comex du groupe, les membres des réseaux de management Exécutifs et Leaders (soit environ 1 400 personnes), ainsi que les cadres des fonctions *corporate* du Groupe.

Le plan conditionné de rémunération variable pluriannuelle (Long Term Incentive Plan – LTIP) au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et de certains membres du personnel de la société ou de sociétés ou groupement qui sont liés à la société (filiales et participations) pour la période 2023/2025, est adossé à l'atteinte d'un indicateur RSE, constitué à hauteur de 20% par la diminution des émissions de CO₂ scopes 1 et 2, et à hauteur de 10% par le taux de féminisation des réseaux de management.

Enfin, aux termes d'un accord couvrant les années 2021 à 2023, l'ensemble des salariés d'Orange SA (77 713 bénéficiaires en 2023) bénéficie d'une rémunération variable collective, l'intéressement, qui repose à hauteur de 10 % sur l'atteinte d'un indicateur relatif à la réduction des émissions de CO₂ générées par l'activité.

5. Dans le cadre de votre politique de partage de la valeur, quelle part de vos rachats d'actions avez-vous allouée au bénéfice de vos salarié.e.s au cours des cinq derniers exercices (hors actions de performance) ? Quelle a été la proportion de salarié.e.s concernée en France, à l'International ? Sur la même période, pourriez-vous répartir l'allocation de vos rachats d'actions (annulation, opération d'actionnariat salarié, attribution d'actions de performance, autres bénéficiaires, autres affectations) ? Plus globalement, disposez-vous d'une politique définissant l'allocation de vos rachats d'actions ? Cette politique est-elle publique ? Si oui, pouvez-vous la décrire ?

Réponse : Conformément aux autorisations votées annuellement par l'assemblée générale, Orange peut procéder à des rachats d'actions :

- Pour livraison aux salariés (attribution gratuite d'actions, d'offres réservées au personnel) ;
- Au travers d'un prestataire de services d'investissement en vue d'assurer la liquidité de l'action Orange (contrat de liquidité) ;
- Pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de

- croissance externe ;
- Afin de réduire le capital ; ou
- Dans le cadre la mise en œuvre de toute pratique de marché nouvelle qui viendrait à être admise par l'AMF.

Il n'existe pas d'autre politique formelle d'allocation des rachats d'actions, mais un descriptif des rachats réalisés est rappelé dans le document d'enregistrement universel (DEU) d'Orange (voir la section 6.1.4 Actions propres).

Cette autorisation a été utilisée en 2022 afin de procéder à des achats et cessions d'actions propres pour livraison aux salariés (actions de performance) à hauteur de 0,07 % du capital, et dans le cadre du contrat de liquidité.

En 2021, Orange a réalisé une opération d'actionnariat salarié mondiale ambitieuse et incitative (ORP « Together 2021 ») qui a permis d'augmenter la détention des salariés au capital de 1 %, soit 26,1 millions d'actions (représentant autant que les opérations précédentes de 2014 et 2016 réunies), constituée d'un abondement unilatéral et d'une décote à 30 %, ce qui a présenté un « taux de générosité » de 57 % (vs 40 % et 33 % pour les opérations précédentes) et pour le Groupe une dépense de 172 millions d'euros.

6. Ainsi, depuis l'année dernière, avez-vous adopté une définition du salaire décent telle que celle mentionnée ci-dessus ou équivalent ? Si oui, laquelle ?

Réponse : La réflexion sur la notion de « salaire décent » est en cours au niveau des pays.

Quelles mesures précises avez-vous mises en place pour qu'un salaire décent soit assuré à l'ensemble de vos salarié.e.s ainsi qu'à celles et ceux de vos fournisseurs (travail avec des initiatives spécialisées, études pour déterminer le niveau de salaire décent pour chaque pays, intégration du critère dans vos chartes fournisseurs, due diligence des fournisseurs...) ?

Les réflexions sur cette notion sont en cours. Une première phase pilote est engagée avec des pays représentatifs de la géographie du Groupe.

Avez-vous fixé des seuils minimums de rémunération dans l'ensemble de vos pays d'implantation pour vos salarié.e.s et les salarié.e.s de vos fournisseurs et où se situent-ils par rapport aux salaires minimums locaux ? Si oui, menez-vous des audits pour vous assurer que ces seuils sont bien respectés et évoluent en fonction du coût de la vie ?

Les réflexions sur cette notion sont en cours.

Avez-vous pris en compte et cartographié les risques systémiques susceptibles d'entraver le versement d'un salaire décent à vos salarié.e.s et aux salarié.e.s de vos fournisseurs (comme le non-respect de la liberté d'association) ?

Orange envisage d'examiner ces éléments dans le cadre de ses réflexions en cours.

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, Finansol ou labels étrangers) ? Veuillez mentionner le nom des fonds labellisés, la part, en pourcentage des encours et en pourcentage des fonds hors actionnariat salarié, des fonds d'épargne labellisés, le pourcentage des salarié.e.s du groupe qui en bénéficient et l'évolution par rapport à l'an passé. Le cas échéant, veuillez expliquer pourquoi vos fonds d'épargne salariale ne sont pas tous labellisés ? Si certains ne sont pas labellisés mais intègrent

des critères ESG, expliquez en quoi ces critères attestent d'une démarche ESG robuste et sélective ? Dans vos autres pays d'implantation : Quels sont les dispositifs d'épargne salariale, hors actionnariat salarié, mis en place pour vos salarié.e.s hors de France ? Intègrent-ils des critères ESG robustes ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ? Comment associez-vous vos salarié.e.s au choix et au contrôle de l'engagement responsable des fonds ?

Réponse : Orange permet à ses salariés d'épargner et d'investir dans des placements responsables en matière environnementale, sociale et de gouvernance. De longue date, la quasi-totalité des fonds d'épargne salariale proposés par le Groupe à ses salariés contient des encours responsables.

Cette épargne salariale représente aujourd'hui 4,5 milliards d'euros d'encours détenue par 153 000 épargnants, via 3 dispositifs : le PEG, le PER COL et le plan international PEGI. En France, les salariés ont accès (salariés et anciens salariés) à un dispositif d'épargne salariale, et à l'échelle du monde, ce sont près de 60 % des salariés d'Orange.

En 2023, 100 % des fonds d'épargne salariale diversifiés Orange bénéficient d'un label responsable (contre 85 % en 2022 et 50 % en 2021). Comme annoncé l'an dernier, le Groupe ne maintient pas de fonds non responsables et les transforme successivement ; 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.

Noms des fonds labellisés	Montant de l'encours (labellisé) en M€	Part en % des encours	Part en % des encours (hors actionnariat salarié)
DYNAMIS SOLIDAIRE ISR	179	4%	7%
EQUILIBRIS	320	7%	13%
EVOLUTIS	717	16%	29%
MONETAIRE EURO*	388	9%	16%
OBLIGATIONS EURO MONDE *	48	1%	2%
ACTIONS EURO MONDE*	50	1%	2%
EPSENS EMPLOI SANTE SOLIDAIRE	37	0,8%	1%
Total	1 739 M€	39%	70%

** Il s'agit de fonds dédiés du PER COL géré en architecture ouverte, qui comprennent donc chacun des fonds sous-jacents labellisés.*

L'épargne salariale est une composante importante de la politique de rétribution chez Orange et un élément de dialogue social dans la constitution de dispositifs innovants et responsables. Des échanges entre les partenaires sociaux et les sociétés de gestion ont permis d'obtenir progressivement la labellisation des fonds d'épargne salariale et retraite du Groupe. Cette labellisation est un gage d'investissement dans des sociétés de secteurs durables, éthiques et responsables, il s'inscrit dans les engagements pris par le Groupe depuis de nombreuses années en matière de responsabilité sociale d'entreprise.

Hors de France, Orange ne dispose pas de dispositifs d'épargne salariale comparables à ceux mis en œuvre dans le cadre des dispositions légales et fiscales françaises. Les principaux systèmes de partage de la valeur reposent sur la distribution de dividendes via les dispositifs d'actionnariat salariés dans les filiales de la zone Afrique et Moyen Orient.

GOUVERNANCE

8. *Publiez-vous un document détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ? Comment s'inscrit-il dans votre politique de responsabilité sociale, allant au-delà de la simple conformité ? Celui-ci est-il revu et approuvé par le Conseil ? (Merci de joindre un lien ou de préciser l'emplacement où figure ce document en plus d'une explication détaillée).*

Réponse : Orange publie de façon annuelle son Rapport de Transparence Fiscale (RTF) accessible en ligne (<https://gallery.orange.com/h/uTZaJ2>). Dans ce document, le Groupe développe notamment ses principes cardinaux en matière fiscale et sa stratégie fiscale. Il rappelle également qu'Orange veille 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 ».

Les engagements en matière de responsabilité fiscale d'Orange se matérialisent par un processus de contrôle solide des activités fiscales, la validation des comptes du Groupe par le Conseil d'administration reposant notamment, sur les travaux du Comité d'audit. La politique en matière fiscale du Groupe est, par ailleurs, publiée dans le DEU 2022 d'Orange (p. 81).

Y précisez- vous les pratiques fiscales que vous jugez inacceptables ?

Le Rapport de Transparence Fiscale précise, en effet, les pratiques jugées inacceptables par Orange, notamment le recours à des mécanismes visant à éluder le paiement de taxes et impôts, par exemple par le biais de structures complexes et opaques ou déconnectées de toute réalité opérationnelle ou encore, le transfert, par les transactions réalisées entre entités au sein du Groupe, de la valeur dans les pays disposant d'un cadre fiscal avantageux.

Rendez-vous public votre reporting fiscal pays par pays ? Si non, comment vous préparez-vous à la directive européenne prévue pour 2024 qui impliquera un reporting pays par pays pour les pays membres de l'UE ? Envisagez-vous de publier un reporting pays par pays allant au-delà des obligations de la directive ?

Dans son Rapport de transparence fiscale (RTF), Orange publie chaque année les impôts payés par pays et par nature d'impôt avec une granularité de 42 pays. Orange répond à ses obligations de transparence fiscale par la transmission aux autorités fiscales françaises, au titre de chaque exercice, de la déclaration pays par pays (*Country-by-Country Reporting* ou « CBCR »). Orange se prépare aussi à se conformer aux dispositions relatives au « CBCR public ».

Orange se prépare également, en vue des futures exigences issues du projet BEPS (Pilier I et Pilier II), qui prévoit de modifier certaines règles de fiscalité internationale et vise à instaurer un dispositif d'imposition minimale des groupes internationaux.

9. *Quelle sont les décisions publiques visées par vos activités de lobbying ? Veuillez les détailler pour les deux dernières années en vous concentrant sur le lobbying lié aux droits humains (y compris les droits sociaux fondamentaux) le climat et la gouvernance, et ce pour les principales juridictions dans le cadre desquelles vous exercez vos activités de lobbying (y compris l'UE, les États-Unis, les marchés émergents et d'autres régions) ?*

Réponse : Orange interagit avec les décideurs publics nationaux, européens, et multilatéraux à l'échelle mondiale sur l'ensemble des sujets affectant son activité. Cette action se fait de diverses façons : réaction à la publication de projets de législation (note de position publique par exemple), contribution à des consultations publiques ou réactions à des débats législatifs en cours, contribution à la rédaction de recommandations aux gouvernements, mais également en réponse à la demande du Gouvernement ou du législateur.

En particulier Orange a contribué aux débats concernant l'élaboration des textes du Green Deal (consultations publiques, débats législatifs, notamment sur les projets relatifs à la Directive sur l'efficacité énergétique, l'économie circulaire, ou la taxonomie) ou des lois relatives au climat en France (loi climat et résilience, loi empreinte environnementale du numérique...) ou à la protection de l'enfance (usage des écrans, contrôle parental).

Comment contrôlez-vous et vous assurez-vous de l'alignement entre vos objectifs ESG et les positions des associations professionnelles dont vous êtes membre, ainsi que de toute divergence potentielle avec vos propres positions ? Publiez-vous un rapport dans lequel vous détaillez la manière dont les positions de votre entreprise et de vos associations professionnelles sont alignées mais aussi les cas où elles peuvent différer les unes des autres ?

Le Groupe choisit les associations dont il est membre notamment sur la base de leur gouvernance et de leur objet afin d'assurer la cohérence avec les positions défendues par le Groupe. S'il n'existe pas de rapport comparatif des positions des différentes associations dont Orange peut être membre, le Groupe et les associations elles-mêmes (notamment patronales françaises) coopèrent et travaillent à la cohérence du discours concernant les entreprises. Orange s'assure dans le cadre des travaux au sein des associations auxquelles elle participe que ses positions sont bien prises en compte et/ou que le compromis éventuel proposé demeure en ligne avec ses objectifs et ses engagements.

Quels moyens accordez-vous à vos activités de lobbying (ressources humaines et financières) pour l'ensemble de vos marchés dans le monde ?

En France, Orange agit en transparence dans ses activités de lobbying et est inscrit, depuis sa création, au registre de la Haute Autorité française pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP). Le Groupe prépare également la mise en œuvre prévue, pour 2023, de l'élargissement du registre au niveau local. Ainsi, Orange n'effectue aucune donation aux partis politiques et déclare le montant des dépenses liées à ses actions de représentation. Le Groupe est également inscrit au registre de transparence de l'Union européenne.

Les personnes effectuant une activité de représentation d'intérêts pour le Groupe sont clairement identifiées et respectent la Charte de déontologie du Groupe ainsi que les principes édictés par Orange pour les représentants d'intérêts. Ceux-ci comprennent notamment l'exclusion de toute prise de parole politique au nom de la société. Ils agissent ainsi dans le respect du Code de conduite des représentants d'intérêts auprès des instances européennes.

L'activité de lobbying est restreinte aux fonctions du Secrétariat Général ainsi qu'à un nombre très limité de collaborateurs du Groupe, avec une estimation des moyens financiers entre 2 et 3,5 millions d'euros selon les années.

10. Quelles mesures prenez-vous pour anticiper les effets, à court et moyen termes, de la transition écologique sur les emplois et sur l'évolution des besoins en compétence au sein de votre groupe, mais aussi dans votre chaîne de valeur (sous-traitants, fournisseurs, franchisés...) ?

Réponse : Afin d'anticiper les effets de la transition écologique sur les emplois et les besoins en compétences, Orange a mis en place mi-2022 une filière dédiée aux métiers RSE, en charge de définir les orientations et la feuille de route pour le développement des compétences RSE, en particulier sur le volet environnemental dont les principaux leviers sont :

- La gestion stratégique des compétences ;
- Les leviers RH et organisationnels ;
- L'animation et l'accompagnement ;
- La formation.

Sur le volet de la gestion stratégique des compétences, les actions en cours sont les suivantes :

- Un exercice de Strategic Workforce Planning est en cours de lancement dans l'ensemble du Groupe pour mieux identifier, quantifier et suivre les effets de la transition écologique sur les emplois et compétences d'Orange (sur les métiers de la conception de nos offres, l'exploitation de nos réseaux, la vente de nos offres de services...);
- En parallèle, une trentaine de compétences spécifiques ont déjà été identifiées et leurs besoins dans les différents métiers du Groupe sont en cours d'analyse dans les géographies d'Orange;
- Pour compléter le dispositif, ces compétences viennent d'être intégrées dans le référentiel de l'outil support de l'entretien annuel individuel de performance et d'évaluation des compétences du Groupe pour inciter les collaborateurs et leurs managers à préciser les compétences détenues et nécessaires sur la RSE.

S'agissant de la chaîne de valeur, Orange anticipe les effets de la transition écologique au travers de ses engagements « Achats Responsables », qui sont portés à la connaissance des fournisseurs du Groupe notamment via le portail qui leur est destiné.

Lors des achats, Orange :

- précise ses enjeux stratégiques en matière de Transition Ecologique et définit des exigences adaptées (Analyse du Cycle de Vie, décarbonation, économie circulaire, inclusion);
- effectue des demandes d'évaluation de maturité RSE.

Les exigences du Groupe conduisent à la mise en place d'actions chez ses fournisseurs (dont leur montée en compétence).

Par ailleurs, Orange réalise chaque année un forum RSE fournisseurs (vecteur de sensibilisation et de partage sur la stratégie).

Enfin, le Groupe agit au sein de son écosystème au travers :

- de contribution à des travaux des organismes de certification UIT ou du secteur des télécoms comme le GESI et GSMA;
- de contribution au déploiement des principes de l'économie circulaire via le « *Strategic Paper for Circular Economy-Network Equipment* » publié par la GSMA lors du Mobile Work Congress de février 2022 déclinant neuf recommandations destinées à favoriser l'implémentation de l'économie circulaire pour les équipements réseau et IT, la diminution de l'empreinte carbone;
- de sensibilisation via la JAC (regroupant 27 opérateurs internationaux pesant plus de 50 % des opérateurs Telecom Mondiaux) vers ses principaux fournisseurs d'équipements sur les enjeux majeurs de décarbonation et économie circulaire.

De quelle manière la question environnementale est-elle abordée avec les partenaires sociaux ? À quel(s) niveau(x) (local, national, européen, monde) et dans quels cadres ? Pouvez-vous aussi indiquer si ces échanges s'effectuent sur la base de partages d'informations, de consultations ou de négociations ? Nous vous remercions d'être précis quant aux différents cas de figure qui peuvent se présenter.

La question environnementale est abordée avec les partenaires sociaux à différents niveaux et dans des cadres différents.

Des présentations sont faites dans les instances de dialogue international (Comité Groupe Européen, Comité Groupe Monde, réunions avec l'Alliance Syndicale UNI Orange).

Au cours des derniers mois, des échanges ont eu lieu sur :

- Le nouveau Plan stratégique « Lead The Future » a fait l'objet de présentations suivies d'échanges auprès du Comité Groupe Européen et du Comité Groupe Monde en avril 2023. Ce plan réaffirme les engagements du Groupe en matière de RSE. La déclinaison de ce plan pour la division Orange Business a aussi été présentée au Comité Groupe Monde et au Comité

Groupe Européen et a donné lieu à des débats avec les partenaires sociaux sur les outils de mesure de l'empreinte carbone sur le scope 3 et sur les engagements de recyclage des matériels et terminaux. Des échanges ont également eu lieu sur la solarisation des centres de données et les ambitions du Groupe en termes d'implantation de parcs solaires sur la zone Afrique et Moyen Orient.

- Le Plan de Vigilance a fait l'objet d'une première présentation lors d'une réunion de l'Alliance syndicale UNI Orange en 2018. Conformément à la loi, ce plan comporte notamment un volet relatif aux risques d'atteinte à l'environnement. Un Dialogue Partie Prenantes sur les risques liés au devoir de vigilance a été lancé en 2021 auquel ont été invités des représentants du personnel. Une nouvelle présentation a été faite à l'été 2022 lors de la réunion annuelle de l'Alliance syndicale UNI Orange. Une réunion est programmée avec les partenaires sociaux en mai 2023 qui sera l'occasion d'échanger sur le rôle des partenaires sociaux, en France ou hors de France, dans le suivi de ce Plan de Vigilance.

Une discussion a également été organisée au sein du Comité Groupe Européen fin 2022 pour présenter le plan de gestion de risques de pénurie d'énergie, avec des échanges plus globaux avec les partenaires sociaux sur les moyens mis en œuvre par l'entreprise dans le domaine de la transition énergétique.

Au niveau national, la question environnementale est présente depuis de nombreuses années dans le dialogue social, notamment à travers les négociations collectives (télétravail, modes de déplacement domicile-travail, bornes de recharge électrique, prime d'intéressement avec un indicateur de performance environnementale, démarche de labellisation ISR).

Par ailleurs, conformément à la Loi « Climat et Résilience », les informations-consultations ponctuelles des Instances représentatives du personnel en France comprennent un volet détaillant les conséquences environnementales des projets présentés.

Quels moyens accordez-vous aux partenaires sociaux pour qu'ils puissent s'impliquer dans la politique environnementale de votre groupe (formations, commissions spécifiques...)?

Les partenaires sociaux disposent de crédits de temps complémentaires, de budget formation, d'accès aux facilités de l'entreprise (salles de réunion, outils télécom, site intranet, moyens de communication...), d'accès aux données communiquées à l'occasion des consultations ou des négociations. Ils utilisent ces moyens notamment pour organiser des réunions en présentiel ou des webinaires d'information à destination des salariés sur les enjeux environnementaux auxquels des experts externes sont parfois invités.

Depuis la crise sanitaire, la pratique des réunions hybrides (en physique et en distanciel) pour les négociations collectives et les commissions de suivi est couramment utilisée.

Les prérogatives environnementales explicitement attribuées au CSE par le Code du travail (loi « Climat et résilience »), ont-elles induit de nouvelles pratiques en la matière dans votre entreprise ?

La Loi « Climat et Résilience » a conduit à l'adoption de nouvelles pratiques dans l'entreprise, comme :

- L'insertion systématique d'un volet sur les conséquences environnementales dans les dossiers d'information-consultation ponctuelle. S'agissant des dossiers en lien avec un projet immobilier (déménagement, prise à bail), la Direction de l'immobilier Groupe a d'ailleurs développé des indicateurs de suivi spécifique sur l'impact environnemental ;
- S'agissant des informations-consultations récurrentes, le volet sur les conséquences environnementales est systématiquement inclus dans le champ de l'expertise le cas échéant.

Question formulée par le Conseil de surveillance du FCPE Orange Actions (25 avril 2023) :

Au regard des évolutions sociétales consécutives aux crises climatiques et des impacts sur les modèles de développement des entreprises vers plus de sobriété, l'image de l'entreprise devient un enjeu incontournable d'attractivité nécessaire pour sa profitabilité tant pour conserver et attirer des clients que pour motiver et impliquer ses salariés. C'est pourquoi, le conseil de surveillance du FCPE Orange Actions souhaite un plus fort engagement du top-management en proposant de renforcer notamment les critères « RSE » dans la structure de rémunération variable des dirigeants. Les résolutions alternatives proposées et non agréées par le Conseil d'Administration, nous amènent à interpeller la gouvernance afin :

11. *D'une part, de préciser sa stratégie « lead the future_ » sur les impacts environnementaux de ses activités numériques y compris à travers les équipements utilisés par Orange ainsi que dans le cadre des missions de ses sous-traitants ?*

Réponse : Le plan « Lead the future » intègre pleinement les impacts environnementaux du Groupe, en réaffirmant l'objectif d'être Net Zéro Carbone en 2040 et en fixant un nouveau point sur cette trajectoire, qui est de réduire ses émissions de CO₂ de 45 % en 2030 par rapport à 2020 pour l'intégralité de son empreinte carbone, c'est-à-dire les scopes 1, 2 et 3 confondus. Ce scope 3 comprend notamment les émissions nécessaires pour la fabrication de ses équipements ainsi que les missions effectuées pour son compte par ses sous-traitants. Le détail des différents postes du scope 3, la gouvernance et les différents leviers utilisés par le Groupe pour atteindre cet objectif sont détaillés dans la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe 2022.

L'atteinte de cet objectif nécessite la mobilisation de l'ensemble du personnel, c'est pourquoi « Lead the future » place les enjeux ESG au centre du nouveau modèle d'entreprise.

12. *D'autre part, de clarifier sur quels leviers elle compte s'appuyer pour impliquer l'ensemble du personnel, pour contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable ?*

Réponse : Orange a décliné sa stratégie de responsabilité sociale sur un socle de 6 Objectifs de Développement Durable (ODD). Le déploiement de cette stratégie se traduit par l'intégration de critères de performance extra-financière dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif.

En effet, la rémunération variable annuelle repose sur des niveaux de performance intégrant des critères de performance sociale pour 33 %, rassemblant pour 50 % une enquête d'engagement salarié (taux de participation et résultat) et pour 50 % deux indicateurs RH et RSE : le taux d'accès à la formation et le taux de féminisation des réseaux de management.

Le plan conditionné de rémunération variable pluriannuelle (*Long Term Incentive Plan – LTIP*) au bénéfice du Comité exécutif et de certains cadres pour la période 2023/2025 est adossé à l'atteinte d'un indicateur RSE, constitué à hauteur de 20 % par la diminution des émissions de CO₂ scopes 1 et 2, et à hauteur de 10 % par le taux de féminisation des réseaux de management.

De plus, l'intéressement des salariés d'Orange SA repose à hauteur de 10 % sur l'atteinte d'un indicateur relatif à la réduction des émissions de CO₂.

Enfin, la part variable des managers de certaines entités du Groupe est pour partie liée à l'atteinte d'indicateurs RSE.

Orange déploie également sa stratégie par une offre de sensibilisation et de formation RSE qui s'organisent autour de 3 axes :

- Une sensibilisation de tous les salariés aux enjeux d'une démarche responsable et inclusive ;

- Une intégration des compétences RSE dans les approches métier pour donner à chaque salarié les moyens d'agir dans son activité ;
- Une montée en compétences d'experts, en particulier dans le domaine de l'environnement.

En 2022, 121 556 heures d'activités d'apprentissage RSE ont été suivies par 65 462 salariés dans le Groupe.

13. Enfin, quels engagements Orange entend poursuivre dans le cadre des missions d'inclusion numérique telles qu'évoquées dans notre raison d'être, et dans la contribution des salariés au travers de dispositifs spécifiques (mécénat, temps de respiration...) ?

Réponse : Pour l'inclusion numérique, le Groupe a spécifié en 2022 sa démarche, structurée autour de trois axes :

- Equiper, pour permettre aux populations les plus précaires d'accéder aux équipements numériques dans chaque pays Orange, grâce à des offres abordables ou sociales ;
- Informer et sensibiliser une large audience sur les enjeux numériques et leurs usages : en 2022, les principaux sites web du Groupe dédiés aux compétences et usages numériques ont cumulé 3,35 millions de visites ;
- Accompagner et former au travers de nombreux programmes gratuits et ouverts à tous. À la fin 2022, 950 000 bénéficiaires ont pu être accompagnés et formés au numérique depuis 2021.

Orange facilite l'engagement de ses salariés pour l'inclusion en rendant possible l'accès au volontariat ou au mécénat de compétence, ainsi qu'au bénévolat :

- En France en 2022, plus de 3 000 volontaires salariés Orange se sont engagés autour de 2 grands programmes : Ateliers Numériques et Ateliers Salariés. En complément, Orange anime un programme de volontariat « Volontaires pour l'insertion des jeunes » auprès de ses salariés en France ;
- Le programme de mécénat couvre des missions ponctuelles, à destination des jeunes et des personnes en difficulté (Orange Solidarité) ; il vient renforcer l'action solidaire menée dans les Fondations Orange ;
- Un bénévolat de proximité est porté par des équipes de salariés, sous la forme d'un volontariat lors de la tenue d'événements solidaires.

Au 31 décembre 2022, s'agissant d'Orange SA, 925 salariés sont en TPS mécénat de compétences et 131 salariés sont en temps de respiration.

Questions formulées par la CFE-CGC Orange et l'ADEAS (12 mai 2023) :

RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le plan stratégique "Lead the future" présenté le 16 février dernier affiche parmi ses objectifs clefs : "Intégrer les enjeux environnementaux dans nos activités, pour être performants dans la durée et résilients".

Cependant, bien que les entreprises soient tenues de le publier au moins tous les 4 ans sur le site de l'Ademe, Orange n'a pas actualisé la publication de son bilan GES : le dernier publié, très incomplet, est basé sur les données 2015, et ne comporte aucune donnée ni plan d'action sur le scope 3, qui constitue pourtant le plus émetteur, et sur lequel l'entreprise indique par ailleurs vouloir faire des efforts particuliers.

14. Quand ce bilan sera-t-il actualisé ?

Réponse : Orange publie tous les ans un bilan de ses émissions de CO₂ dans son Document d'enregistrement universel.

Les émissions de CO₂eq scopes 1 et 2 du Groupe (*market based*) atteignent 1 244 830 tonnes en 2022 et s'inscrivent en baisse de 6,3 % à base comparable et en baisse de 4,4 % par rapport à 2021, grâce à la maîtrise des consommations énergétiques, à la poursuite du recours à de l'électricité de sources renouvelables et à l'évolution favorable des mix énergétiques de certains pays.

En France (14 % des émissions de CO₂eq scopes 1 et 2 du Groupe en 2022), les émissions de CO₂ d'Orange s'inscrivent en baisse de 2,7 % à base comparable, principalement grâce à la maîtrise des consommations énergétiques et grâce à l'évolution favorable du mix énergétique de la France en 2022.

En complément du suivi de ses émissions sur les scopes 1 et 2, Orange évalue son scope 3 sur les 15 postes du GHG Protocol depuis 2020. En 2021, le scope 3 du secteur numérique du Groupe est ainsi évalué à 6 072 000 tonnes.

Quel plan d'action est prévu par Orange, notamment sur le scope 3 ?

Le plan d'actions pour devenir Net Zéro Carbone en 2040 pour le secteur numérique s'appuie sur de nombreuses démarches simultanées :

- La poursuite des actions d'efficacité énergétique et matérielle sur le SI et les réseaux, grâce notamment à la mise en œuvre des fonctions d'efficacités énergétiques RAN (dont les modes de veille avancés pour les antennes 5G) et à l'accroissement du partage d'infrastructures et d'équipements (*RAN sharing*). Orange poursuit également les démarches d'éco-efficience des data centers et rationalise son parc d'équipements par le décommissionnement des anciennes technologies et le déploiement de technologies plus efficaces ;
- Le développement de nouvelles capacités de production d'électricité de sources renouvelables, avec le recours à des *Power Purchase Agreements*, la création de nouvelles fermes solaires, la solarisation de ses sites tertiaires et techniques ;
- Une politique spécifique pour ses bâtiments et ses flottes de véhicules, visant à réduire de 20 % la consommation du patrimoine immobilier du Groupe en 2025 par rapport à 2015 ;
- Un programme OSCAR (*Orange Sustainable & Circular Ambition for Recertification*), centré sur l'allongement de la durée de vie des équipements techniques utilisés par Orange, leur réemploi et leur valorisation au sein du Groupe ;
- Le développement de l'économie circulaire pour les équipements clients.

Spécifiquement sur le scope 3, Orange a construit un plan d'actions visant notamment à diminuer les ventes de terminaux neufs, déployer les principes de l'économie circulaire dans tous les processus (terminaux, boxes...), basculer du cuivre vers la fibre sur les réseaux fixes, s'appuyer sur les efforts internationaux du secteur du numérique pour diminuer son empreinte, avec l'Union Internationale des Télécommunications, la GSMA et la JAC (Joint Alliance for CSR), et initier un dialogue avec ses fournisseurs pour qu'ils s'engagent eux-mêmes et atteignent des objectifs de réduction de leurs propres émissions.

Orange développe des modèles permettant d'analyser plus finement la dynamique des émissions d'ici 2030, en fonction de différentes hypothèses internes et externes, et de traduire cette dynamique en scénarios d'évolutions des émissions d'ici à 2030.

Où ces informations sont-elles publiées pour partage tant avec les personnels qu'avec les actionnaires d'Orange ?

Ces informations sont publiées dans le Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, Orange publie un Rapport Annuel Intégré, reprenant l'essentiel de ces informations, et sur son site institutionnel, une rubrique dédiée « Engagements » explicite chacun des enjeux du Groupe de façon pédagogique.

Orange déploie également sa stratégie par une offre de sensibilisation et de formation RSE qui s'organisent autour de 3 axes :

- Une sensibilisation de tous les salariés aux enjeux d'une démarche responsable et inclusive ;
- Une intégration des compétences RSE dans les approches métier pour donner à chaque salarié les moyens d'agir dans son activité ;
- Une montée en compétences d'experts, en particulier dans le domaine de l'environnement.

En 2022, 121 556 heures d'activités d'apprentissage RSE ont été suivies par 65 462 salariés dans le Groupe.

Le Conseil d'administration d'Orange envisage-t-il de présenter une résolution permettant aux actionnaires de s'exprimer sur la stratégie climat de l'entreprise (« say on climate »), avec un scénario crédible visant à limiter le réchauffement à 1,5°C et permettant d'apprécier les progrès accomplis chaque année ? Si oui, quand ?

Conformément au code Afep-Medef, auquel le Groupe se conforme et qui préconise en son article 5.4 que « la stratégie climatique ainsi que les principales actions engagées à cet effet sont présentées à l'assemblée générale ordinaire au moins tous les trois ans », la stratégie climatique d'Orange sera présentée par sa Directrice générale lors de l'assemblée générale.

Par ailleurs, Orange rend compte chaque année de ses accomplissements et fait valider ses trajectoires d'émissions de CO₂ vers le Net Zéro Carbone en 2040, ainsi que ses points de passage de cette trajectoire par SBTi.

GOVERNANCE

Depuis le 4 avril 2022, la gouvernance d'Orange est dissociée, avec un Président du Conseil d'administration et une Directrice Générale. Dans ce cas, le code Afep-Medef recommande que les missions confiées au Président du conseil en sus de celles conférées par la loi soient décrites dans le règlement du Conseil d'administration. Or, le rôle du Président reste généraliste et flou dans l'actuel règlement du Conseil d'administration d'Orange.

15. Quelle est la description détaillée des missions du Président ?

Réponse : Le règlement intérieur du Conseil détaille précisément le rôle et les missions propres du Président (représenter le Conseil d'administration et en organiser et diriger les travaux, veiller au fonctionnement efficace des organes sociaux dans le respect des principes de bonne gouvernance, assurer le dialogue entre le Conseil et les actionnaires, veiller à la qualité de l'information financière...) dans son article 1^{er}.

Par ailleurs, les statuts d'Orange précisent la répartition des rôles entre le Conseil d'administration et la direction générale dans ses articles 16 « Pouvoirs du Conseil », 17 « Pouvoirs du Président » et 18 « Direction générale ».

Ainsi, le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques et veille à leur bonne mise en œuvre.

Comment l'indépendance opérationnelle de la Directrice générale est-elle assurée ?

Christel Heydemann, en qualité de Directrice générale et conformément à la loi, est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Ainsi, à titre d'exemple, elle seule nomme les membres du Comité exécutif, réalise les investissements, détermine la politique marketing et des prix de chacun des segments de marché, met en place la politique industrielle et la politique d'innovation, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration.

Le dernier exercice d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités a permis de constater la très grande satisfaction des administrateurs à la suite de l'évolution de la gouvernance d'Orange, et la relation entre la directrice générale et le président du Conseil d'administration est perçue de manière très positive par les administrateurs, chacun respectant le rôle et les responsabilités de l'autre.

Comment expliquer que ce soit le DRH qui réponde à un courrier expressément adressé au Président du Conseil d'administration concernant l'intéressement supplémentaire, dont la décision est une prérogative exclusive du Conseil d'administration, avant que la réunion du Conseil susceptible de trancher cette question ait eu lieu ?

Le courrier mentionné consistait en une analyse technique du sujet. En parallèle, une réponse formelle a bien été apportée en Conseil et par le Président du Conseil d'administration.

Pourquoi avoir supprimé le comité Innovation & Technologie des comités inhérents au Conseil d'Administration pour le remplacer par le Comité Stratégie ? Doit-on en conclure qu'Orange n'entend plus innover dans son domaine d'activité ?

Dans le cadre de sa prise de fonction et à la suite des travaux d'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration, le Président du Conseil a souhaité que le périmètre du comité « innovation et technologie » évolue vers davantage de sujets relatifs à la stratégie du Groupe, au sein d'un Comité du conseil dénommé « Comité Stratégie et Technologie » (CST).

Les défis d'Orange sont d'une ampleur considérable dans un secteur en mutation rapide et globale, composé d'un grand nombre d'acteurs. C'est également un monde hybride qui nécessite beaucoup d'analyse et de réflexion.

Ainsi, au second semestre 2022, le CST s'est consacré à des thématiques orientées vers les priorités stratégiques et technologiques du Groupe, dans le contexte de l'élaboration et de la préparation du nouveau plan stratégique. En particulier, le CST s'est focalisé sur la transformation logicielle des réseaux et sur un projet de Cloud souverain. Il a ensuite consacré l'automne 2022 à la réflexion portant sur les priorités stratégiques d'Orange en examinant successivement la situation d'Orange en Afrique et au Moyen-Orient, le marché B-to-B, les infrastructures réseaux et la stratégie multiservices d'Orange.

Le CST continuera par ailleurs à étudier les objectifs du Groupe poursuivis en matière d'innovation et de recherche, et leur valorisation en termes de produits, services ou usages.

SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE ET INFLUENCE DE L'ÉTAT FRANÇAIS SUR LA STRATÉGIE D'ORANGE

Les télécommunications sont reconnues comme un élément clef de la souveraineté d'un pays. L'Etat français détient près de 23% du capital d'Orange, et près de 30% des droits de vote en AG.

16. L'Etat impose-t-il à Orange de concourir à la souveraineté numérique d'Orange ? Si oui, en quoi ? Les demandes de l'Etat sont-elles plus prégnantes sur les questions de couverture du

territoire par les réseaux de télécommunications, de sécurité du réseau et des données qui transitent dessus... ou sur le versement d'un dividende significatif pour alimenter ses caisses ? Cela complexifie-t-il la définition de la stratégie d'Orange ?

Réponse : Ces questions s'adressent à l'État actionnaire d'Orange et non au Conseil d'administration. Ce dernier invite l'actionnaire à se tourner directement vers lui. Dans le cadre du fonctionnement du Conseil, le Président veille en permanence à ce que le Conseil d'administration remplisse pleinement son rôle en associant dans les décisions l'ensemble des administrateurs indépendants, les représentants des salariés, et bien entendu les représentants de l'État, dans un souci constant de dialogue et de concertation.

IDENTIFICATION DES INTÉRÊTS ÉCONOMIQUES DU GROUPE

Le DEU ne permet pas d'identifier clairement tous les détenteurs d'intérêts économiques au sein du Groupe Orange, et quelle part de la valeur produite récupèrent ces différents détenteurs d'intérêts économiques.

17. Quelle est la liste des filiales non détenues à 100% par Orange ? Pour chacune de ces filiales, quelle est sa valorisation, la liste des investisseurs et la part de capital qu'ils détiennent, ainsi que les dividendes qu'ils perçoivent au titre de ces participations ?

Réponse : La liste des filiales du Groupe est à la disposition des actionnaires sur le site internet d'Orange à la page suivante :

<https://www.orange.com/sites/orange.com/files/2023-02/FY22%20-%20Liste%20des%20filiales%20et%20participations%20vFR.pdf>

Le détail précis de l'actionnariat n'est pas public, étant précisé que, pour les sociétés contrôlées, la détention peut être indirecte au travers de filiales du Groupe.

FACTURATIONS INTRA-GROUPE

L'utilisation de la marque Orange (logée au Royaume Uni) par Orange Business fait l'objet d'une facturation interne.

18. Pour quel % du chiffre d'affaires et quel montant global en € pour 2022, respectivement pour la division SCE et l'UES OBS ?

Réponse : Orange est une marque régulièrement évaluée dans les classements internationaux parmi les 100 premières marques mondiales ; Orange est à ce titre la 8ème marque de télécoms dans le monde. La grande majorité des filiales du Groupe qui utilisent cette marque dans leur activité commerciale peuvent ainsi bénéficier de la puissance et de l'image de la marque Orange à travers des licences accordées par l'entité détentrice des droits de propriété au sein du Groupe.

Ces licences permettent le rayonnement à l'international du Groupe sous une seule et unique bannière, et constitue un actif fort au soutien de la création de valeur du Groupe.

Des moyens significatifs sont mis en œuvre pour assurer la cohérence de son utilisation à travers le monde, au-delà d'ailleurs des filiales utilisatrices de la marque, et dans certains cas pour la défendre.

L'entité qui gère la marque perçoit, en contrepartie des services rendus et de la rémunération des droits attachés à la propriété de la marque Orange, une rémunération dont les montants sont confidentiels. Les résultats de cette entité sont, pour l'essentiel, reversés au Groupe et utilisés pour soutenir les investissements liés à la marque.

SOUS-TRAITANCE ET QUALITÉ DE SERVICE

Le niveau de sous-traitance en France (maison mère et filiales) ne cesse d'augmenter. Fin 2021, on atteint un effectif de 32 220 équivalents temps plein pour un budget de 3 Mds€. Sur les 12 dernières années, le taux de sous-traitance en France est passé de 20% à 30% de la force au travail, laquelle a globalement nettement moins diminué que les effectifs internes.

La stratégie « Lead The Future » recentre l'activité du Groupe, avec notamment pour mot d'ordre « Valoriser notre cœur de métier, pour renforcer notre excellence et notre qualité de service ».

Cependant, l'excellence et la qualité de service reposent essentiellement sur les compétences, la formation, l'engagement des personnels, et la qualité de l'organisation du travail et des processus au sein de l'entreprise. Ces éléments sont particulièrement difficiles à maîtriser auprès d'une force de travail externe, comme le rappellent notamment cet article des Échos sur le « dogme des entreprises sans usine », mais aussi les polémiques sur les « plats de nouilles » dans le déploiement de la Fibre, que le Sénat français envisage d'encadrer plus sévèrement.

19. Quelle est la justification d'un tel niveau de sous-traitance ? Quels avantages précis y voit la Direction de l'entreprise par rapport à une force au travail interne ?

Réponse : Le choix du « make » or « buy » est stratégique et se pose pour chaque activité.

La stratégie d'Orange l'amène à concentrer ses ressources internes aux activités qui apportent le plus de valeur et de différenciation. Pour rappel, les taux de sous-traitance d'Orange en France sont sensiblement inférieurs à tous ses compétiteurs ou pairs. Orange a aujourd'hui une stratégie qui repose davantage sur sa force de travail interne, conformément à la stratégie du Groupe « Lead the Future ».

Comme pour toutes les entreprises, les raisons du recours à la sous-traitance sont multiples :

- S'adapter à une activité qui est structurellement fluctuante (la prise d'appel en service client ou l'investissement exceptionnel dans la Fibre) ;
- Intégrer une expertise particulière que le Groupe n'a pas ou ne sait pas développer rapidement ou maintenir dans le temps (télémarketing) ;
- S'appuyer sur des partenaires ayant développé des process industriels, des compétences, pour d'autres clients, et apportant ainsi une plus grande flexibilité et efficacité avec les meilleures pratiques du marché ;
- Assurer des prestations, plutôt simples et standards, à la qualité requise et à des coûts très inférieurs, pour une efficacité opérationnelle optimum ;
- Assurer certaines activités reposant sur de faibles volumes pour garantir qualité et tenue de l'activité.

Comment la Direction peut-elle nous démontrer que le renforcement de l'excellence est compatible avec une croissance de la sous-traitance et de l'offshoring ? Pouvez-vous nous donner des exemples concrets d'entreprises qui aient amélioré leur excellence opérationnelle (en termes de qualité des prestations fournies) en augmentant leur niveau de sous-traitance ?

Le recours à la sous-traitance n'est pas systématique et fait l'objet d'arbitrages permanents, visant à obtenir la meilleure qualité au bénéfice des clients d'Orange et de l'optimisation de sa structure de coûts.

Dans le domaine des services clients Grand Public, les résultats de la sous-traitance sont comparables voire parfois supérieurs à ceux des centres internes.

Orange ne note pas de différences structurelles entre les implantations géographiques. Certaines destinations peuvent temporairement enregistrer des résultats plus faibles en phase de démarrage mais ce phénomène est attribuable à la période de montée en compétence et non à la localisation.

De manière plus générale, sur le périmètre Orange, les différents pays ont adopté des modèles de sous-traitance différents (de 0 à 100 %) sans que l'on puisse constater de lien entre niveau de sous-traitance et niveau d'excellence. Pour ce qui concerne la relation client plus généralement, il n'existe pas de modèle dominant, on trouve des entreprises très performantes bâties sur des modèles de sous-traitance totale ou au contraire d'internalisation complète.

La direction d'Orange envisage-t-elle, après « les entreprises sans usine » décrétées en 2021 par le patron d'Alcatel, avec les conséquences que l'on connaît pour cet ancien fleuron français, de mettre en oeuvre une société de service sans personnel interne ?

Orange compte, en France, 67 120 ETP CDI et le Groupe est fier de pouvoir compter sur ses salariés, en front client aussi bien qu'au cœur de ses processus, pour maîtriser ses activités et rendre un service différenciant aux clients. Orange investit de manière importante sur les dispositifs de montée en compétences de ses salariés et une incitation sur les métiers prioritaires avec une employabilité forte. En complément, la performance d'Orange repose également sur sa capacité à travailler en confiance avec les meilleurs partenaires.

Sachant qu'une partie croissante des activités du Groupe, notamment dans les équipes de la division Innovation, sont de plus en plus sous-traités dans des pays socialement moins-disants (Europe de l'Est, Afrique du Nord, Inde), en quoi ces niveaux de délocalisation sont-ils compatibles avec la responsabilité sociale d'Orange ? Comment la Direction justifie-t-elle la mise en concurrence des travailleurs du monde entier, au détriment de l'emploi direct en France, pays d'origine du Groupe et d'implantation de son Siège Social ?

Orange est un Groupe international opérant dans 26 pays sur les zones Europe et Afrique & Moyen Orient, et disposant également d'une activité entreprise au niveau mondial. A cet égard, il est cohérent que ses équipes d'innovation soient présentes à la fois en France mais aussi à l'international. Il est important de préciser que ces équipes sont essentiellement des salariés du Groupe ou de ses filiales, et il est donc inexact d'affirmer que les équipes de la division Innovation seraient de plus en plus sous-traitées.

L'innovation du Groupe bénéficie fortement de cette approche ouverte et internationale, qui lui permet de tirer parti d'une grande diversité culturelle, de contextes de marchés, et d'écosystèmes innovants locaux.

Par ailleurs, nos centres d'innovation internationaux nous permettent d'une part d'avoir accès à des bassins importants de compétences et d'expertise, et d'autre part de développer des emplois durables de haut niveau, en particulier en Afrique et en Europe de l'Est, contribuant ainsi aux objectifs de responsabilité sociale du Groupe.

Orange établit et publie un plan de vigilance rendant compte de son dispositif de maîtrise des risques liés à la santé-sécurité, aux droits humains et aux libertés fondamentales, ainsi qu'à l'environnement - plan qui concerne l'ensemble des activités, opérations, relations d'affaires, en amont et en aval.

L'EMPLOI INTERNE PÂTIT DU DÉVELOPPEMENT DE LA SOUS-TRAITANCE

Le développement de la sous-traitance entraîne une baisse drastique de l'emploi interne, tout particulièrement en France. Entre 1998 - date de libéralisation du secteur – et 2021, l'emploi direct chez les opérateurs est passé de 156 000 à 98 000 emplois en France. L'essentiel des suppressions

d'emplois a été réalisé chez Orange, qui dans la même période, est passé de 155 000 emplois à 78 000, soit une division par deux en 23 ans.

À l'échelle du Groupe Orange, et après une série de coupes sombres en Pologne, c'est la France, et singulièrement la maison mère Orange SA, qui porte l'essentiel des destructions d'emplois : près de 30 000 en 12 ans.

Après la crise sociale (2006-2009), l'entreprise a mis en place 5 accords de « temps partiel seniors » (TPS), qui ont concerné, d'après les bilans sociaux d'Orange, près de 54 000 personnels français à 3 ans de la retraite entre 2010 et 2022. Soit 4 500 personnes par an en moyenne, dont 7 600 en 2022, selon les estimations qui circulent dans la presse, la Direction de l'entreprise n'ayant pas encore communiqué le bilan officiel global aux représentants du personnel.

20. Quel est le total des TPS et TPA signés en 2022 ?

Réponse : En 2022, 358 salariés sont entrés dans le dispositif TPA en 2022 et 7 622 salariés sont entrés sur une formule TPS entre 1er janvier 2022 et 1er janvier 2023 sur le périmètre Groupe en France :

- 6 244 sur une formule TPS 2022 soit 82 % : 3 267 des entrées se sont fait au sein des Fonctions centrales et support, 2 977 au sein des Fonctions Opérationnelles et de Production ;
- 1 378 sur une formule de 2018 soit 18 %

Depuis début 2022, avant même la présentation de son nouveau plan stratégique, la nouvelle Direction d'Orange a démultiplié le rythme et l'ampleur des réorganisations dans différentes entités du Groupe.

La transformation du réseau de distribution d'Orange en France est l'une des plus spectaculaires. La moitié des boutiques Orange détenues par la maison mère vont passer sous le contrôle de sa filiale Générale de Téléphone d'ici 2026, impactant entre 1 400 et 1 800 salariés. L'entreprise aurait pu opérer un transfert en s'appuyant sur l'Article L1224-1 du Code du travail, qui garantit aux salariés le maintien de leur contrat de travail dans la nouvelle entité juridique. Elle n'en fait rien, proposant à la place un reclassement au sein d'Orange SA (notamment ... dans des boutiques dont la fermeture est probable sous moins de deux ans).

21. Ne s'agit-il pas d'un plan social déguisé, visant à encourager un nombre significatif de salariés à « jeter l'éponge » et à quitter le Groupe ? Combien de postes la Direction envisage-t-elle d'économiser au travers de ce projet ?

Réponse : L'ambition de ce projet n'est pas d'arrêter la distribution physique au sein d'Orange SA pour transférer le réseau et les éléments afférents à l'organisation dudit réseau au profit de la filiale Générale de Téléphone mais bien de mettre en capacité ces deux réseaux et d'adresser les objectifs de performance commerciale, d'expérience client ainsi que d'adapter les coûts de distribution dans un contexte d'évolution du volume d'activité prévisionnelle. Ces objectifs pourront être atteints via la différenciation et l'adaptation du réseau : « des formats et des ambitions différenciés selon le réseau adressé AD ou GDT, pour répondre au plus près aux besoins des clients, de nouvelles expériences, de nouveaux services, et une plus grande proximité notamment en ruralité. »

En termes d'incidence sur l'emploi, le rythme de mise en œuvre des opérations envisagées sur les quatre prochaines années sera déterminé en tenant compte de la capacité de chaque bassin d'emploi à permettre le reclassement interne des salariés concernés.

Orange a en effet fait le choix de permettre à chaque salarié d'être repositionné en interne, au sein de son bassin d'emploi, sur des postes en lien avec les besoins de l'entreprise. Ce choix du Groupe est un choix réfléchi qui exclut, de fait, tout autre dispositif de traitement social, et en particulier celui pouvant aboutir à des départs contraints.

Le dispositif de repositionnement interne s'appuie sur les accords collectifs d'Orange, en particulier les dispositions de « l'Accord sur les principes fondamentaux : perspective - emploi et compétences - développement professionnel – formation -mobilité » qui est et demeure le socle de référence au sein du Groupe en France de mars 2010. Aux bornes d'Orange, ce projet ne génère pas d'économies d'emplois.

En 2022, la division Innovation a connu une nième réorganisation, qui a eu pour effet le plus visible l'entrée de près de 500 personnes dans le dispositif de Temps Partiel Seniors, et plus de 40 démissions (pour environ 15 habituellement) : du jamais vu dans cette unité, dont un nombre croissant d'activités est délocalisé dans des pays à faible coût salarial.

En 2023, après 120 suppressions de postes en Europe (hors France) courant 2022, la Direction veut mettre en place d'un plan de rupture conventionnelle collective (RCC) pour près de 700 salariés du périmètre Orange Business au sein de la maison mère.

D'évidence, le Groupe Orange est en train d'opérer une restructuration d'ampleur, ce qui soulève plusieurs questions :

22. Combien d'emplois internes le Groupe prévoit-il de supprimer en France dans les 3 prochaines années ? Quel est l'objectif à atteindre en termes d'effectifs de la maison mère et des filiales en France à l'échéance du plan « Lead The Future » (2025) ? Sur quelle base factuelle cet objectif est-il calculé ? Pour servir quel objectif ? Quels sont les plans de suppression d'emplois en cours hors de France ? Merci de préciser les pays concernés, le nombre d'emplois concernés, les activités concernées, et les motivations des suppressions prévues.?

Réponse : Les effectifs à fin 2022 sont de 67 120 ETP CDI, conforme aux prévisions qui avaient été partagées dans le cadre de l'exercice GEPP 2022-2024, soit un repli des effectifs en France de 5,6 % en 2022.

L'exercice GEPP sur le triennal 2023-2025 est en cours et il permettra de donner l'estimation des besoins en ETP CDI de l'entreprise à horizon 2025. Les données seront partagées au Comité Groupe France au 4ème trimestre 2023.

Il n'y a pas d'objectif d'effectifs en tant que tel dans le plan stratégique « Lead The Future ». Orange doit adapter sa force au travail en continu au regard du contexte dans lequel il opère, en veillant à concilier performance économique et performance sociale dans le cadre de la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise, s'appuyant sur des objectifs de performance, d'excellence et de confiance, avec au cœur les enjeux environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG). Un exercice de prospective (Strategic Workforce Planning) va être lancé sur le 2^{ème} semestre 2023 pour analyser les tendances et ruptures liées à l'évolution du marché et des technologies et ainsi mettre en perspective les besoins du Groupe en termes de métiers, emplois et compétences à 3 et 5 ans.

S'agissant des plans sociaux, en Europe, le plan social 2022-2023 qui avait été négocié en Pologne avec les partenaires sociaux est encore en cours jusqu'à la fin de l'année. Dans le cas où un nouveau plan serait nécessaire, que ce soit pour tenir compte du contexte dans un pays donné ou en vue d'atteindre les objectifs opérationnels du Groupe, il ferait l'objet de négociations avec les partenaires sociaux. Sur la zone MEA, il n'y a pas non plus de plans de réduction d'effectifs à venir autres que les plans de départ volontaire qui sont en cours au Sénégal et en Côte d'Ivoire. Enfin, sur la division Orange Business, il n'y a pas, à ce jour, de plan de suppression d'emplois, en dehors de la France.

Questions formulées par Serge Adler (12 mai 2023) :

Bonjour Monsieur le Président,

Notre société est soumise à la concurrence, tant en matière de téléphonie que d'accès internet, en particulier sur le marché des particuliers.

Notre intérêt est, dans ce domaine, d'augmenter notre parc de Clientèle alors qu'il est dans une phase de décroissance.

23. *Ne pourrait-on pas, dès lors, suggérer la solution win-win suivante : proposer aux actionnaires (nominatifs ou même tout actionnaire) d'accéder aux services de téléphonie fixe ou non d'Orange et/ou aux services d'internet d'Orange à un prix imbattable, inférieur à toute concurrence (par exemple une décote comprise entre 25 et 50% du tarif grand public) ? Nous sommes beaucoup d'actionnaires, clients potentiels, et même une décote de 50% serait négligeable sur le chiffre d'affaires, d'autant qu'elle serait compensée par la même somme (ou plus), si on garde l'hypothèse 50% de décote. Quelque chose empêche-t-il Orange de proposer cette solution win-win ? Rappel : pour les employés Orange ces services sont déjà gratuits.*

Réponse : Notre priorité, dans un contexte de marché où chaque vente est disputée, est de tout mettre en œuvre pour accroître notre base de clients tout en cherchant à faire progressivement remonter les prix du marché et progresser le niveau de satisfaction de nos clients. C'est ce que nous avons fait en 2022, en réussissant à développer le revenu moyen par client (ARPO à 71,9€, +1,4€ yoy) tout en accroissant la taille de notre base de clients tant sur le mobile que sur le broadband, et en améliorant notre net promoteur score de 6 points.

Nous proposons des offres compétitives en rapport « qualité prix » à travers nos deux marques Orange et Sosh, qui sont accessibles à tous.

Les salariés quant à eux ne bénéficient pas de services gratuits (à l'exception des lignes de service à forfait, ligne fixe souscrites avant le 15 novembre 2018) mais de réduction de 30% sur le prix des abonnements (dans la limite de 5 contrats mobile ou open, 4 contrats fixe, 1 contrat maison protégée, 1 contrat Orange Bank), pratique de marché courante.

Questions formulées par Robust Renta Variable Mixta Internacional FI (15 mai 2023) :

24. *Le % de féminisation du Conseil d'administration, administrateurs représentant les salariés exclus, est loin de la parité. Que comptez-vous engager pour améliorer la situation ?*

Réponse : Le Conseil d'administration d'Orange s'assure en permanence de la conformité aux dispositions légales de sa composition, en particulier s'agissant de la représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Le taux de mixité femmes - hommes du Conseil d'administration d'Orange est conforme à la loi qui dispose que la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 %.

À la date de l'Assemblée générale, six femmes font partie du Conseil, dont une est élue par les salariés d'Orange.

Ainsi, en excluant les administrateurs salariés et représentant les salariés actionnaires, le taux de mixité est de 45,45 %, c'est-à-dire 5 femmes pour 11 administrateurs, soit un taux très proche de la parité.

25. *La diminution des émissions CO2 de Scope 3 est l'un des principaux enjeux pour parvenir à atteindre les objectifs de l'accord de Paris. Prévoyez-vous d'inclure ce critère dans la part variable de la Directrice générale ?*

Réponse : Orange est bien conscient que les émissions de scope 3 représentent une part significative des émissions CO₂ du Groupe et de l'enjeu qu'elles représentent dans la perspective d'atteindre les objectifs de l'accord de Paris.

Dès lors qu'un objectif de ce type a été intégré dans le nouveau plan stratégique « Lead The Future » à compter de 2023, et sous réserve qu'un indicateur de performance puisse permettre de mesurer et de

suivre cet objectif de manière suffisamment claire et transparente, un tel indicateur pourrait être envisagé à l'avenir pour la rémunération variable de la Directrice générale.

Questions formulées par Elisa Mistral, Nadia Zak-Calvet et Vincent Gimeno ensemble (16 mai 2023) :

STRATEGIE ET IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Pour la CFDT, l'horizon 2030 est une étape importante vers un monde différent en de nombreux points. Les crises actuelles que traverse notre société, ne sont la résultante que d'une seule crise, une crise civilisationnelle. Nous avons collectivement accepté de penser que la nature avait des ressources infinies et gratuites à nous fournir. Nous avons collectivement accepté de mettre en concurrence des hommes et des femmes aux conditions de vie et aux cultures bien différentes, au nom de la promesse d'un marché porteur d'un avenir collectif meilleur. Mais le revers de la médaille de cette promesse s'avère bien plus complexe et incertain que nous ne l'envisagions : le changement climatique s'accélère, porteur d'évènements majeurs et de vagues migratoires exceptionnelles ; la montée des nationalismes se propage comme une réponse inadaptée à une société ayant avant tout besoin d'intelligence collective ; les pandémies nous percutent comme une réponse de la biosphère à notre logique d'expansionnisme ; les limites planétaires se franchissent comme les haies d'une course où la ligne d'arrivée a tout d'un destin tragique. Nous sommes aujourd'hui face à une crise majeure, celle de notre modèle de développement humain collectif. C'est à lui et à lui seul que nous devons imaginer des alternatives pour cheminer vers une entreprise Orange qui pourrait encore être en 2050 ou en 2100 un élément du ciment social et sociétal reliant les hommes et les femmes de nos sociétés, et qui reprendrait un rang remarquable dans la hiérarchie des opérateurs de télécommunications mondiaux.

26. Au regard de ce constat rédigé en préambule de l'approche stratégique d'Orange proposée par la CFDT, nous souhaitons savoir en quoi la stratégie « Lead The Future » répond à ces enjeux environnementaux et sociétaux qui se posent à notre groupe ? Y-a-t-il un suivi des orientations avec des indicateurs d'impacts ? Y-a-t-il une vision à plus long terme qui sera présentée prochainement pour redonner de l'élan et une vision propre à motiver les salariés ?

Réponse : Les questions environnementales et sociales modifient profondément la façon dont Orange pilote ses activités. Ses réalisations sont déjà reconnues par des scores ESG élevés. Orange vise désormais à se transformer pour développer un modèle d'entreprise plus efficace et plus résilient. Cette transformation « ESG-by design » s'appuie sur trois domaines majeurs d'engagement : Environnement, Confiance et Inclusion numérique.

En matière d'environnement, le Groupe doit faire face à de multiples défis : les urgences climatiques ainsi que les changements structurels, tels que l'accès aux ressources naturelles, la législation et la réglementation, et les attentes de la société. La principale source de consommation d'énergie du Groupe provient des réseaux et du système d'information (en 2021, le programme Green ITN a permis d'économiser près de 960 GWh d'électricité et 80 millions de litres de fioul). Alors que la lutte contre le réchauffement climatique est une préoccupation majeure pour tous, le Groupe entend être un moteur de la transition environnementale et poursuit son programme de réduction des émissions de CO₂ pour diminuer de plus de 30 % ses émissions sur les scopes 1 et 2 en 2025 (base 2015) et prend l'engagement supplémentaire de réduire de 45 % ses émissions sur les scopes 1, 2 et 3 d'ici 2030 (base 2020).

Dans le but de réduire son empreinte environnementale et de promouvoir une économie circulaire dans ses processus et avec ses partenaires, le Groupe entend, outre son objectif d'être Net Zéro Carbone en 2040, mettre l'éco conception de ses produits et services au cœur de ses décisions.

STRATEGIE ET GOUVERNANCE

Dans un contexte de crises profondes, le modèle productif qui est guidé par la croissance du chiffre d'affaires et du profit, est à bout de souffle. Une croissance matérielle infinie dans un monde fini est une aberration évidente notamment au regard des impacts environnementaux. Il faut donc repenser notre façon de produire de la valeur ajoutée et intégrer les notions d'économie circulaire, de la fonctionnalité ou de la connaissance. Cela passera par une phase de profonde mutation et nécessitera de nombreuses concertations et de l'intelligence collective. Pour la CFDT, cela supposera donc un changement nécessaire de la gouvernance des entreprises en intégrant plus largement les parties prenantes à la construction du nouveau modèle.

27. *Que pensez-vous de cette vision ? Pensez-vous que les représentants des salariés et d'autres parties prenantes peuvent intégrer plus nettement des organes de gouvernance ? Faut-il selon vous imaginer de nouvelles instances de gouvernance de type shadow board ?*

Réponse : La gouvernance d'Orange s'appuie d'ores-et-déjà sur les meilleures pratiques de la place et sa structure permet d'intégrer pleinement l'ensemble des parties prenantes. La composition du Conseil d'administration d'Orange illustre cet engagement puisqu'elle intègre 3 administrateurs élus directement par les salariés et un administrateur représentant les salariés actionnaires. Ces 4 administrateurs ont voix délibérative, comme tous les autres administrateurs, et sont présents au sein des trois comités du Conseil. En outre, le Conseil s'est enrichi, ces dernières années, de la présence d'un représentant du Comité social et économique central et de celle d'un représentant du Comité de Groupe Monde.

Par ailleurs, Orange appuie sa démarche de RSE sur un dialogue répété et structuré avec l'ensemble de ses parties prenantes. Sa méthodologie structurée, systématique et déployée sur tout le périmètre d'Orange depuis 2008, vise à identifier des axes d'amélioration pour la conduite des affaires d'Orange, en confrontant la vision interne et la vision externe des parties prenantes. Elle consiste à consulter les parties prenantes internes et externes préalablement identifiées comme représentatives en fonction des thématiques abordées sur les enjeux RSE du groupe Orange. Le questionnaire utilisé propose un système de notation semi quantitatif qui permet de hiérarchiser les préoccupations et les attentes des parties prenantes.

STRATEGIE ET RSE

La stratégie Lead The Future_ comporte un axe RSE/ESG peu structurant. Surtout, la RSE ne correspond pas au squelette de la stratégie de notre Groupe. Les indicateurs d'impacts devraient être les clefs de l'évolution du modèle de l'entreprise et donc de sa stratégie. En faisant le choix de limiter la RSE de Lead the Future_ au bilan carbone, à la protection des données clients et à l'inclusion numérique, pour la CFDT, Orange passe à côté de nombreux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

28. *En faisant ce choix, le management du Groupe ne risque-t-il pas de décrédibiliser l'engagement RSE d'Orange ? Les critères financiers semblent clairement rester les drivers uniques des choix de développement, est-ce là une orientation raisonnable lorsque l'on se dit faire partie de la dernière génération de dirigeants à pouvoir agir ?*

Réponse : « Lead the future » prévoit la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise guidé par une politique ambitieuse de responsabilité sociale et environnementale.

L'engagement RSE du Groupe est à la fois ambitieux et crédible, ne se limitant pas uniquement au bilan carbone, à la protection des données clients et à l'inclusion numérique, même si 3 promesses ont en effet été précisées dans « Lead the Future » : acteur de transition environnementale, fournisseur et garant de données de confiance et leader en matière d'inclusion et d'autonomisation numériques.

La vision qui est défendue dans « Lead the Future » est celle de l' « ESG by design ». Cela signifie qu'Orange doit transformer son modèle d'entreprise pour être plus résilient et plus performant, ce qui passe par la compréhension des dynamiques de l'impact de ses activités en positif comme en négatif sur l'environnement et sur la société, tout comme par la compréhension de ses dépendances à l'écosystème, aussi bien sur l'aspect ressources (énergie, minéraux) que chaîne de valeur.

Le Groupe doit travailler à atténuer l'impact sur l'environnement de ses activités. Le bilan carbone est l'indicateur le plus visible mais l'impact sur les ressources abiotiques et sur la biodiversité ont déjà fait l'objet de premières analyses. Par exemple, Orange est un des initiateurs des travaux sur la biodiversité dans les télécoms au sein de l'Union Internationale des Télécommunications, comme il avait été pour le bilan carbone. Sur le domaine de l'environnement, comme sur celui des enjeux sociétaux, le Groupe travaille avec ses écosystèmes et ses parties prenantes, afin de participer à la transformation de son industrie et pour aider ses clients et ses partenaires à se transformer eux-mêmes.

Pour traduire sa stratégie ESG dans ses activités opérationnelles, Orange a déjà mis en place des éléments clés d'intégration de l'ESG dans les processus de décision de l'entreprise :

- La gouvernance RSE au niveau du Comex et du Conseil d'administration ;
- Le suivi et le pilotage des trajectoires, avec notamment la création de la direction de la Finance durable, directement rattachée au Directeur financier du Groupe, pour renforcer cette démarche et qui travaille en collaboration renforcée avec la direction RSE du Groupe ;
- Les KPI dans les éléments de rémunération : cela concerne actuellement la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif, le LTIP et l'intéressement pour Orange SA ; mais aussi des initiatives locales dans les divisions opérationnelles qui inclut des critères ESG dans la rémunération variable des managers et collaborateurs ;
- La sensibilisation et la formation. Pour aller plus loin dans l'intégration des compétences RSE dans les approches métier, Orange construit un plan de développement de compétences ESG dans les métiers clés (finances, achats, marketing, réseaux...).

Le Groupe s'organise pour piloter et rapporter les éléments extra-financiers et leurs trajectoires avec le même niveau d'exigence que celui d'Orange aujourd'hui pour les trajectoires financières. Le Groupe se prépare également à la future CSRD et à l'analyse des activités en double matérialité.

La démarche d'une vue ESG unifiée et cohérente dans la gouvernance, les processus et les métiers du Groupe a été enclenchée avec Engage 2025. « Lead the Future » place les enjeux ESG au centre du nouveau modèle d'entreprise.

EMPLOI

L'emploi dans la partie française de notre Groupe ne cesse, année après année, de décliner. Pour autant, l'activité reste élevée, et le choix du management est aujourd'hui préférentiellement soit de sous-traiter, soit de recruter en filiales à l'étranger où le coût du travail est très inférieur. Pourtant, pour la CFDT, notre Groupe est bien un acteur leader des télécommunications avec son siège social en France. Selon nous, sa redevabilité au regard de son engagement sur le territoire français implique des obligations en termes d'emplois, d'innovation et de développement des compétences dans le secteur des télécommunications.

29. Aussi, le Groupe compte-t-il maintenir l'emploi au niveau actuel en France ? Va-t-il délaisser la convention collective des Télécommunications ? Va-t-il porter le développement des compétences dans ce secteur, notamment sur l'IA, la Data, le Cloud, la Cybersécurité ou le quantique comme il devrait le faire en tant que leader sur son marché ? Enfin, ne risque-t-il pas

en poussant la filialisation à l'étranger et la sous-traitance de faire peser une menace sur la souveraineté de nos réseaux, en France, en Europe et dans le Monde ?

Réponse : L'activité d'Orange demeure sous fortes contraintes dans un contexte socio-économique et digital en France. D'autre part, le comportement des clients Grand public se sont structurellement déformés, avec une hausse de l'autonomie digitale et une nette baisse des flux physiques en boutique.

Tel que présentée dans le cadre de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels 2022-2024, la projection d'effectifs est en repli en France en ETPCDI, au regard de la baisse des besoins, notamment en distribution sur le marché grand public, vente service client et déploiement du réseau, ainsi que des départs de salariés dans des dispositifs de TPS. En parallèle, Orange accueille de nouvelles compétences nécessaires à ses activités (environ 2 500 personnes en recrutement externe en 2022 et plus de 8 000 personnes rejoindront le Groupe entre 2022 et 2024).

Les efforts de développement se tournent tout particulièrement vers les activités d'IA-data, cybersécurité et le cloud dans toutes les géographies. En France, les effectifs sont en croissance grâce à des recrutements externes et des mobilités et parcours professionnels vers ces métiers. Les effectifs des métiers de la sécurité ont augmenté de + 5,7 % en ETPCDI en 2022 et sont attendus en croissance de +13 % sur la période 2022-2024 ; ceux de l'IA-data étaient en croissance de près de 2 % en ETPCDI en 2022 et sont attendus en croissance de +6 % sur la période 2022-2024.

La localisation de certaines activités en *nearshoring* est un choix qui s'impose dans le cadre d'une optimisation des résultats, pour garantir le maintien de l'emploi sur l'ensemble de l'équation sociale du Groupe. Ces entités accueillent des salariés dans des conditions de travail de haut niveau quelles que soient les géographies et contribuent à renforcer l'excellence client, capitaliser sur les infrastructures, repositionner l'activité B2B, développer les activités de cybersécurité et poursuivre la croissance en Afrique et Moyen-Orient.

INNOVATION

L'Union européenne s'est dotée d'un nouveau cadre de responsabilité spécifique aux grandes plateformes en ligne et ouvre une consultation pour une plus juste contribution aux usages du réseau vis-à-vis des grands acteurs américains.

30. Dans ce contexte d'une régulation renforcée et d'acteurs américains très en pointe sur les technologies logicielles d'infrastructures, la CFDT vous interpelle pour savoir comment Orange déploie une stratégie de partenariats à valeur avec ces acteurs ?

Réponse : En se dotant de nouvelles réglementations (DMA et DSA) et en lançant une consultation sur notamment le partage de la valeur (dit « fair share »), l'Europe démontre que le sujet de la position incontournable des géants de l'Internet et du partage de la valeur est désormais pris en compte. Orange s'en félicite et contribue largement aux débats en ce sens. L'objectif pour Orange est que les investissements dans les réseaux bénéficient d'une rémunération juste afin de permettre leur déploiement pour le plus grand nombre, conformément aux objectifs de l'Union Européenne. Orange considère qu'il s'agit également d'une opportunité de responsabiliser les grands éditeurs de services mondiaux à modérer la croissance du trafic sur les réseaux, en optimisant de manière plus volontariste les flux de données nécessaires à chaque usage, par exemple en adaptant les débits des flux vidéos en fonctions des résolutions des écrans sans dégrader la qualité perçue par les consommateurs.

S'agissant de la mise en œuvre du DMA, les principes sont aujourd'hui posés dans le but de contraindre les grandes plateformes à lever les barrières à l'innovation et au développement de services par d'autres entreprises. Elle peut être une source d'opportunités pour Orange qui entend poursuivre et développer une stratégie partenariale équilibrée avec ces acteurs pour proposer de nouveaux services et des innovations au bénéfice des consommateurs.

S'agissant du telco cloud, Orange est attentif à disposer d'une diversité de solutions, développées par les équipementiers traditionnels, les acteurs de l'Internet ou en mode « open source », qui seront en mesure de répondre aux exigences réglementaires et opérationnelles des opérateurs télécoms. Tous les développements et études en cours sont réalisés en lien avec les autorités des pays, en particulier l'ANSII en France, afin de répondre aux exigences de souveraineté.

PARTAGE DE LA VALEUR

Pour la CFDT, une stratégie industrielle est porteuse de création de valeur via les relais de croissance nouveaux soit notamment par facteur technologique clé différenciant, soit par des croissances organiques...Or l'annonce du relèvement progressif du dividende repose pour l'instant sur une stratégie de maîtrise des coûts pour améliorer la rentabilité du groupe et corrélativement son cash-flow.

31. Dans ce contexte ,pensez -vous avoir suffisamment de marge de manœuvres financières pour saisir les opportunités d'investissements futurs générateurs de richesses tout en maintenant un climat social respectueux des salariés de ce groupe par la préservation de leur pouvoir d'achat dans un contexte inflationniste, sans oublier un juste retour de leur implication ?

Réponse : La nouvelle stratégie d'Orange, « Lead the Futur » repose sur 4 piliers :

1. Valoriser le cœur de métier du Groupe, pour renforcer son excellence et sa qualité de service
2. Capitaliser sur les infrastructures d'Orange
3. Recentrer & Transformer Orange Business
4. Poursuivre la croissance en Afrique & Moyen Orient

Le succès de cette stratégie résidera dans la capacité d'exécution du Groupe et c'est pour cela qu'elle est indissociable du nouveau modèle d'entreprise, orienté vers davantage de responsabilité et d'efficacité et dont les maîtres mots sont Performance, Excellence et Confiance.

Orange est parfaitement soucieux de maintenir un climat social propice et apaisé et c'est pourquoi l'humain, l'agilité organisationnelle et la simplification des processus sont au cœur de la transformation du Groupe afin de garantir une création de valeur partagée auprès de tous, des salariés, de l'entreprise ainsi que des actionnaires.

Les perspectives de croissance présentées lors du nouveau plan stratégique sont exclusivement organiques mais la solidité du bilan d'Orange lui donne également toutes les marges de manœuvres nécessaires pour saisir, le cas échéant, toute opportunité de croissance inorganique lui permettant de poursuivre la consolidation des marchés du Groupe ou d'accélérer ses moteurs de croissance et ainsi, nourrir cette quête de création de valeur pour l'entreprise.

Cette croissance s'incarnera in fine dans la progression du cash-flow organique lequel est indissociable de la politique de répartition de valeur entre les différentes parties prenantes : pour rappel, le dividende n'avait pas été augmenté depuis 2018 (hors dividende exceptionnel de 2020 en rattrapage de la réduction de 2019) alors qu'une réévaluation des salaires est réalisée chaque année.

Questions formulées par Mme Yutong Li (16 mai 2023) :

32. Nous savons que l'entreprise a deux moyens de restituer les bénéfices aux actionnaires : les dividendes et les rachats d'actions. J'ai remarqué que votre entreprise a été très active dans l'utilisation des rachats d'actions au cours des dernières années. Ainsi, j'aimerais savoir pourquoi vous avez fait le rachat d'action plutôt que de distribuer seulement les dividendes ? quel sont les intérêts pour vous de racheter votre propre action ? En outre, quels sont les critères

sur lesquels vous vous basez pour effectuer cette répartition entre les rachats d'actions et les dividendes ? Je suis consciente que vous avez un plan d'actionnariat salarié, mais pourriez-vous me donner des raisons autres que celles-ci, s'il vous plait, car j'ai constaté qu'il y avait un écart important entre votre programme de rachat d'actions et les besoins du plan d'actionnariat salarié ?

Réponse : L'assemblée générale, de manière annuelle, autorise Orange à racheter ses propres actions afin de les affecter à des objectifs précis. Ces objectifs sont décrits, cette année, à la 19^{ème} résolution.

Jusqu'à présent, Orange utilise principalement son programme de rachat d'actions afin de servir les salariés au titre des actions de performance ou pour des offres réservées au personnel, ou dans le cadre de son contrat de liquidité dont la gestion est confiée à un prestataire de services indépendant.

Conformément aux autorisations votées annuellement par l'assemblée générale, Orange peut procéder à des rachats d'actions :

- Pour livraison aux salariés (attribution gratuite d'actions, d'offres réservées au personnel) ;
- Au travers d'un prestataire de services d'investissement en vue d'assurer la liquidité de l'action Orange (contrat de liquidité) ;
- Pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- Afin de réduire le capital ; ou
- Dans le cadre la mise en œuvre de toute pratique de marché nouvelle qui viendrait à être admise par l'AMF.

Il n'existe pas d'autre politique formelle d'allocation des rachats d'actions, mais un descriptif des rachats réalisés est rappelé dans le document d'enregistrement universel (DEU) d'Orange (voir la section 6.1.4 Actions propres).

Pour conférer un effet économique à une distribution de dividendes, il convient que les actions rachetées soient ensuite annulées. Pour ce faire, l'utilisation de l'autorisation d'annulation d'actions doit être décidée par le Conseil d'administration qui se prononcera alors sur l'opportunité de procéder, le cas échéant, à un tel mécanisme.