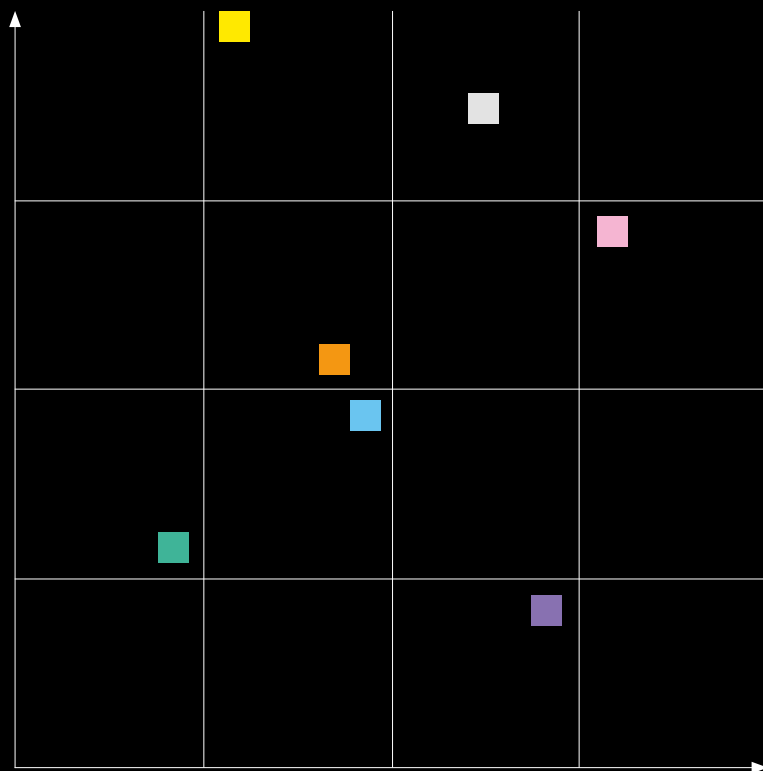


Rapport annuel intégré 2017



Orange Mapping

Sommaire

04—05	Carte d'identité
06—07	Chiffres clés 2017
08—09	Gouvernance
10—11	Modèle de création de valeur
12—35	Chapitre 1 Notre vision du numérique
36—73	Chapitre 2 Notre stratégie de création de valeur
74—103	Chapitre 3 Notre contribution
104	Tableaux et schémas
105	Contacts et liens utiles



Écoutez la version podcast
sur rai2017.orange.com

Avant-propos

Internet des Objets, Big Data, cybersécurité, digitalisation des services essentiels, connectivité ambiante, intelligence artificielle... Nous vivons une période inédite de transformation et d'accélération numérique. Une période qui place Orange au cœur de ces enjeux et nous renforce dans notre volonté de contribuer à une société plus intelligente, plus ouverte et plus responsable.

C'est le sens de notre engagement.

C'est aussi le sens de notre philosophie Human Inside qui n'envisage le numérique et ses innovations qu'au service de l'homme et de la société tout entière. À travers cette troisième édition de notre rapport annuel intégré, nous voulons témoigner de l'implication des équipes au quotidien et démontrer comment l'engagement d'Orange s'accompagne de génération de valeur pour toutes les parties prenantes.

Nous avons choisi d'illustrer cette démarche à travers sept expériences, à vivre dans les pages qui suivent et sur notre plateforme digitale rai2017.orange.com.

Carte d'identité

1

métier

Opérateur de réseaux et créateur d'expériences digitales

5

activités

Services de communication pour les particuliers

Services de communication pour les entreprises

Contenus

Services financiers mobiles

Vente en gros

3

familles
de clients

Particuliers : des femmes, des hommes, des familles
que nous connectons à ce qui leur est essentiel

Entreprises : des professionnels, PME, ETI et groupes
multinationaux dont nous facilitons la transformation digitale

Opérateurs : des acteurs de la communication et d'Internet
qui s'appuient sur la puissance de nos réseaux et de nos services

28

pays dans le monde
et une présence mondiale
avec Orange Business
Services



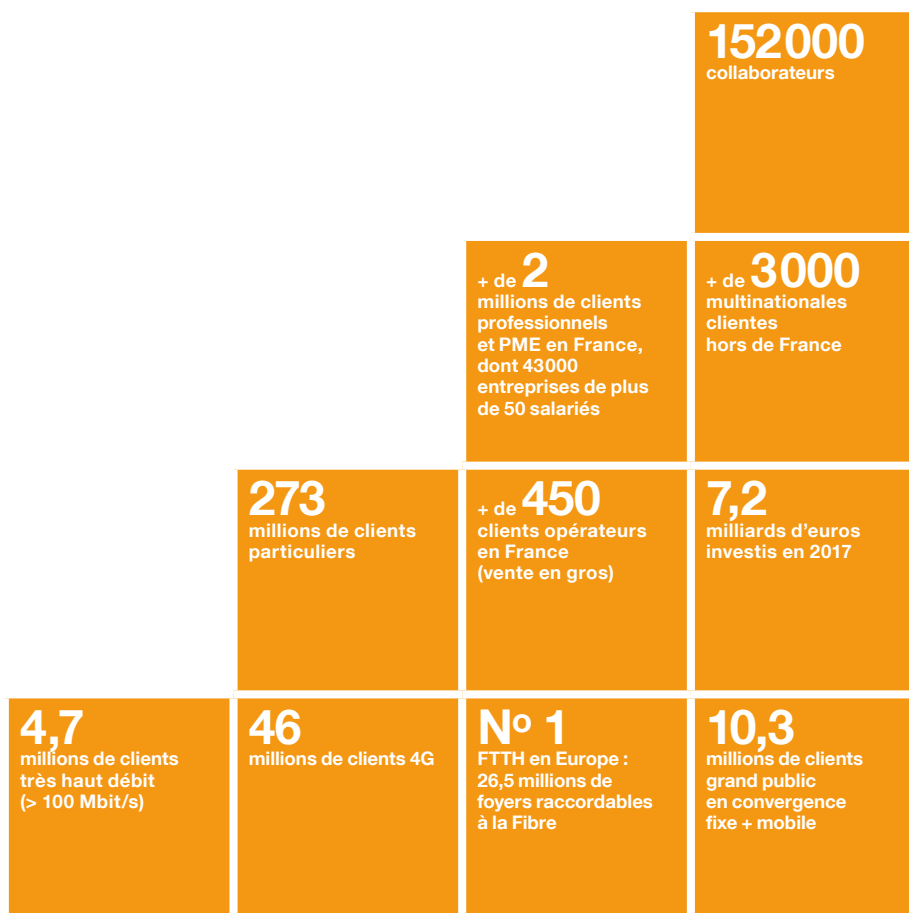
Europe

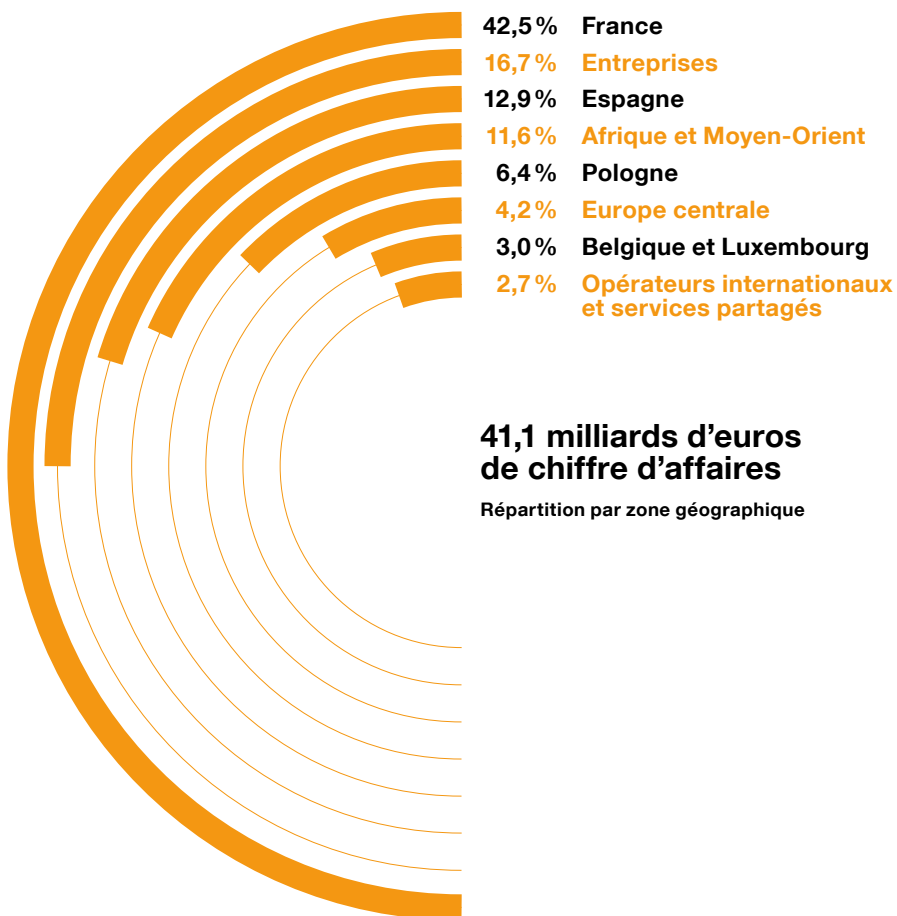
- Belgique
- Espagne
- France
- Luxembourg
- Moldavie
- Pologne
- Roumanie
- Slovaquie

Afrique et Moyen-Orient

- Botswana
- Burkina Faso
- Cameroun
- Côte d'Ivoire
- Égypte
- Guinée-Bissau
- Guinée
- Irak
- Jordanie
- Liberia
- Madagascar
- Mali
- Maroc
- Maurice
- Niger
- République centrafricaine
- République démocratique du Congo
- Sénégal
- Sierra Leone
- Tunisie

Chiffres clés 2017





Gouvernance

Orange a mis en place une gouvernance robuste, adaptée aux enjeux de sa stratégie et de son environnement. Convaincu que la qualité de la gouvernance contribue à la performance, notre Groupe a le souci permanent de l'inscrire dans une exigence de responsabilité, de maîtrise et de contrôle des risques. Pour cela, la gouvernance d'Orange est construite autour de quatre éléments (voir ci-contre).

**Assemblée générale
des actionnaires**

Conseil d'administration

Définit les orientations stratégiques
et veille à leur mise en œuvre

Président-Directeur Général

Comité exécutif

Assure la direction du Groupe
et coordonne la mise en œuvre
de ses orientations stratégiques

1

Une organisation solide, avec un équilibre des responsabilités entre instances de direction adapté à la taille du Groupe

2

Une complémentarité de profils et d'expertises au sein du Conseil d'administration, représentant l'ensemble des parties prenantes d'Orange

3

Des administrateurs actifs et réactifs

4

Une participation à la transformation du Groupe par la tenue de séminaires stratégiques deux fois par an

3 Comités

Audit

Gouvernance et responsabilité sociale et environnementale

Innovation et technologie

2 Directeurs Généraux Délégués

3 Directeurs Généraux Adjoints

9 Directeurs Exécutifs

Modèle de création de valeur



Notre philosophie

C'est lorsqu'elle se rend utile que la technologie devient innovation : tel est le sens de notre philosophie Human Inside. Une conviction simple et forte qui inspire et donne sens à nos actions.

Par notre métier	Mettre à disposition des produits et services utiles et innovants
Par nos activités	Salaires et emplois directs, investissements, achats, dividendes, impôts et taxes
Par notre empreinte sociale	Emplois indirects, ancrages territoriaux, engagements environnementaux et sociétaux

Notre ambition

C'est de créer durablement de la valeur pour toutes nos parties prenantes rassemblées en 4 familles : acteurs économiques, sphère publique, société civile et salariés.

Notre stratégie

Notre plan stratégique Essentiels2020 vise à maximiser la valeur générée par notre modèle et distribuée à nos parties prenantes, en connectant chacun à ce qui lui est essentiel.



Notre modèle économique

Le cœur de notre modèle économique consiste à rentabiliser nos ressources en mobilisant 4 leviers commerciaux et industriels.

Ressources

Construire et exploiter nos infrastructures réseaux par l'investissement

Modèle économique

Monétiser nos réseaux au service de nos clients

Fidéliser notre base de clientèle par la qualité de notre service et de notre expérience client

Proposer un écosystème de services ouvert

Valeur partagée pour les bénéficiaires

Chapitre 1

Chapitre 2

Notre stratégie de création de valeur

Chapitre 3

Notre contribution

Notre vision du numérique

Le numérique a transformé nos sociétés et offre de nouvelles opportunités de croissance à Orange, dont l'ambition est de construire une société plus intelligente, plus ouverte et plus responsable. Cela suppose de répondre au défi de la révolution digitale : rendre l'innovation utile et accessible au plus grand nombre afin de concilier des attentes sociétales fortes avec l'impératif de performance propre à une entreprise cotée. Par notre métier d'opérateur, par l'expertise de nos équipes et par nos investissements, nous pouvons orienter les mutations actuelles dans un sens positif et soutenir durablement notre croissance.

Un monde transformé et augmenté par la technologie

Les progrès de l'intelligence artificielle, la puissance de l'informatique et l'omniprésence des réseaux dessinent une quatrième révolution industrielle dont Orange est à la fois un moteur et un bénéficiaire. Grâce à ses expertises, ses infrastructures et sa présence internationale, notre Groupe est positionné pour tirer parti des ruptures technologiques présentes et à venir, porteuses de croissance sur notre cœur de métier et dans les nouveaux univers de service qui sont de plus en plus essentiels à la vie connectée des particuliers ainsi qu'au business des entreprises et des opérateurs.

Ce début de ^{xxi}e siècle est marqué par la convergence des mondes physique et virtuel ; une interaction de plus en plus forte entre les services numériques et tous les objets du quotidien, qui bouleverse les modes de production, les modèles économiques et jusqu'aux comportements individuels.

Des technologies toujours plus intuitives

L'origine de cette révolution est technologique, nourrie par la puissance de calcul des ordinateurs, la capacité des réseaux et la maîtrise des algorithmes. Parmi les tendances

+ 3,8 %

La croissance en valeur du secteur des TIC en 2017

Plus de 5 milliards

Nombre d'utilisateurs mobile dans le monde

21 milliards

Nombre d'objets connectés attendus en 2020

de l'innovation qui auront le plus d'impact au cours des années à venir figure au premier plan l'intelligence artificielle : les technologies de deep learning, par lesquelles les machines apprennent elles-mêmes à résoudre un problème donné, ouvrent de vastes perspectives dans le domaine de l'automatisation des tâches, du chatbot commercial au robot industriel en passant par l'assistant domestique. Cette même intelligence artificielle sera indispensable à la maîtrise du Big Data, avec un enjeu clé : collecter, analyser et traiter les masses de données générées par des milliards d'objets connectés pour en tirer des applications pertinentes et utiles pour la vie des personnes et l'activité des entreprises. Enfin, cette interaction entre les mondes physique et numérique s'incarne dans l'essor des technologies de réalité virtuelle et augmentée, qui enrichissent nos façons d'interagir avec notre environnement, transforment les modes d'apprentissage et modifient la façon même de produire l'innovation.

De multiples opportunités

Pour un acteur majeur du digital comme Orange, cette révolution est synonyme d'opportunités de croissance. D'abord parce qu'elle s'accompagne d'une explosion des

besoins de connectivité auxquels nous apportons une réponse avec nos réseaux fibre préparés pour le futur, montant à des débits de plus de 10 Gbit/s, avec ceux dédiés à l'Internet des Objets comme les réseaux LTE-M et LoRa® et avec le très haut débit mobile promis par la 5G à partir de 2020. Ensuite, cette révolution numérique nous ouvre de nouveaux champs d'application pour proposer à nos clients grand public et entreprises encore plus de services essentiels à l'image de nos activités, aujourd'hui, dans la finance mobile et les contenus et, au-delà, dans des domaines aussi variés que la maison connectée, le bien-être, la santé, l'éducation, l'énergie, l'industrie, les transports, ou bien encore les villes intelligentes. Sur ces terrains de conquête, nous ne serons naturellement pas seuls, mais de plus en plus en « coopération » avec les autres opérateurs, les géants de l'Internet, les sociétés de services informatiques, les acteurs des grandes « verticales » industrielles (automobile...) et une myriade de start-up innovantes.

Répondre aux défis de demain

En contrepartie de cette révolution émergent de multiples challenges économiques et sociaux :

12 milliards de tonnes

Le potentiel de réduction des émissions de CO₂ lié aux services numériques et « intelligents » d'ici à 2030, soit 1/5 des émissions mondiales

15 %

Croissance annuelle moyenne du marché du Big Data d'ici à 2020

- l'inclusion numérique, tant du point de vue de l'accès aux nouvelles technologies et à leurs usages que de la répartition de la valeur créée;
 - l'environnement, avec l'enjeu des énergies renouvelables et matières premières nécessaires à la pérennité de l'économie digitale;
 - la réglementation pour encadrer des activités aux marchés globalisés dont les frontières s'estompent;
 - et enfin la question de la sécurité à l'heure où entreprises et particuliers ont un besoin crucial de placer leurs données en totale confiance dans la sphère numérique.
- Autant d'impacts de la quatrième révolution industrielle sur le monde de demain, auxquels Orange répond par son modèle, sa stratégie et ses engagements sociétaux.

Ce qui guide l'action d'Orange

Dans un monde de plus en plus ouvert et interconnecté, les entreprises ne peuvent plus fonctionner en vase clos.

La croissance, la pérennité et l'acceptabilité de leurs activités dépendent désormais de leur capacité à écouter leur environnement et à en rendre compte. C'est dans cet esprit que nous avons instauré avec nos parties prenantes une démarche de dialogue structurée et répétée, tant en interne qu'en externe. Elle nous permet d'identifier ce qui compte vraiment pour chacun de nos publics, tant au plan individuel que sociétal, afin d'orienter en conséquence nos décisions et nos engagements.

Guidés par la recherche de valeur partagée entre Orange et la société, nous avons développé une méthodologie de dialogue avec les parties prenantes. Cette méthodologie répond aux principes de la norme AA1000 : inclusion (identification des parties prenantes actives localement), matérialité (pertinence des thèmes pour Orange et pour l'écosystème), réactivité (plans d'action à court, moyen et long termes). Cette approche structurée a été primée lors des Trophées Défis RSE, en décembre 2017, dans la catégorie

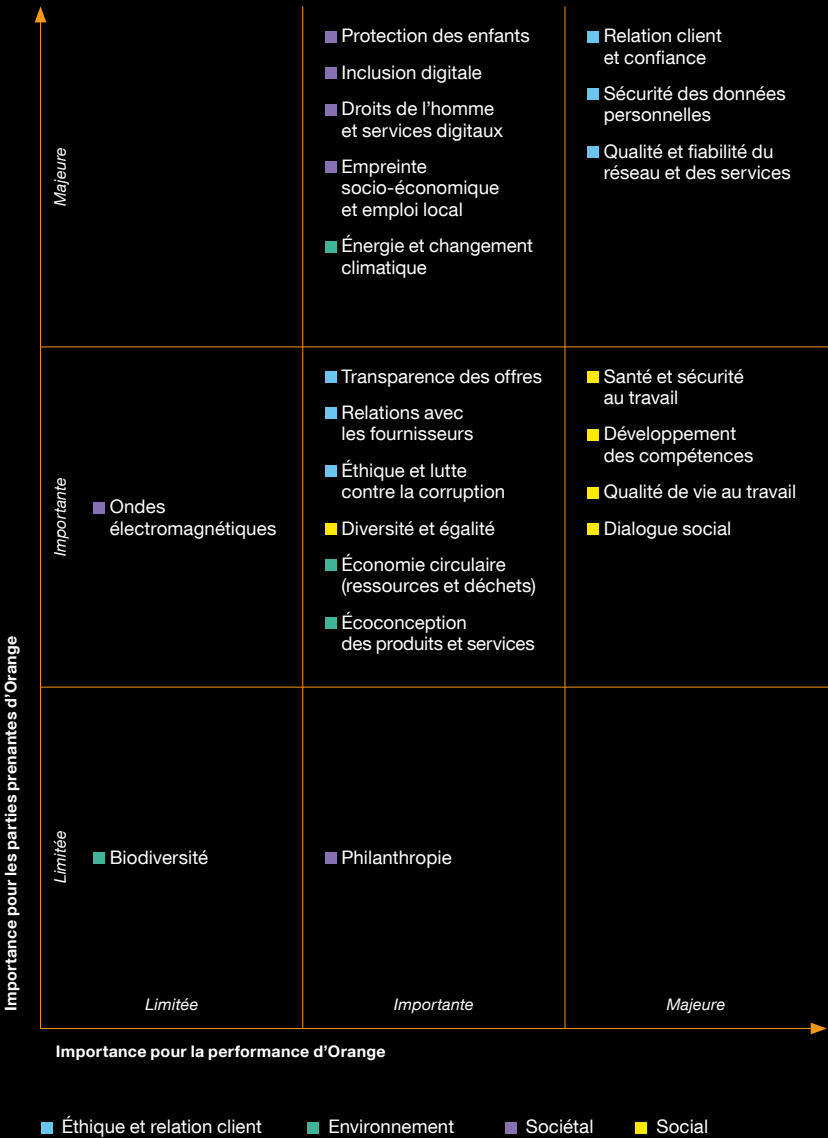
46 dialogues parties prenantes
conduits depuis 2009 incluant dialogues pays et dialogues thématiques

« dialogue avec les parties prenantes ». Depuis 2009, nous avons mené de nombreux dialogues localement, dans les pays où nous opérons, sur des thématiques transversales (« Femmes et TIC », « Enfants et technologies »...) ou bien encore à l'échelle du Groupe. Par exemple, en 2017, la Pologne est devenue le septième pays du Groupe à organiser un dialogue parties prenantes sur le thème de la diversité et de l'égalité professionnelle. La France, la Pologne, l'Espagne et l'Égypte ont, quant à eux, conduit des dialogues sur le thème de l'économie circulaire.

Capter les « signaux faibles »

Cette forme d'écoute active nous permet chaque fois de repérer et de prioriser les risques liés aux enjeux sociétaux et environnementaux, en nous attachant en particulier à détecter les « signaux faibles », mais aussi d'identifier des opportunités d'innovation ouvrant de nouvelles perspectives de croissance pour Orange tout en soutenant le développement économique et social des pays. La restitution et la synthèse de ces multiples dialogues alimentent notre « matrice de matérialité ». Cet outil nous permet de croiser les attentes exprimées par nos clients, nos salariés, nos fournisseurs

Fig. 1 Notre matrice de matérialité des enjeux principaux



et les représentants de la société civile avec nos enjeux business, et ainsi de les hiérarchiser sous la forme d'une vision globale faisant ressortir nos terrains d'action prioritaires.

Expérience client et éthique

L'analyse de notre matrice de matérialité pointe trois domaines de préoccupation majeurs : la relation client, la sécurité des données et la qualité de service qui sont en lien direct avec notre cœur de métier. Les attentes de nos parties prenantes sont en parfaite adéquation avec la priorité du Groupe accordée à l'expérience client. Cela s'illustre notamment par nos investissements massifs depuis plusieurs années, dans la montée en puissance et en couverture de nos réseaux ; par la digitalisation et la refonte de nos parcours clients ; ainsi que par la simplification de nos offres. En matière de protection de la vie privée et de la sécurité des données, nous avons mené une démarche pionnière en signant dès 2013, une charte sur la protection des données personnelles. Concernant la cybersécurité, le renforcement continu de nos expertises constitue un élément socle de toutes nos opérations en interne et, en externe,

24 pays

impliqués dans les dialogues parties prenantes

un levier de développement fort pour Orange Cyberdéfense. Enfin, les attentes autour des questions éthiques sont élevées dans ce domaine. Le Groupe a renforcé en 2017 son programme d'éthique et de conformité afin de se conformer aux exigences de la loi Sapin II. Par ailleurs, en réponse aux exigences de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, sur l'identification des risques, la prévention des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, nous avons élaboré notre premier plan de vigilance qui fait l'objet de concertation avec nos parties prenantes (disponible sur www.orange.com). Orange compte en outre parmi les 39 entreprises à avoir obtenu le label Relation Fournisseurs et Achats Responsables en France. À l'international, le Groupe est membre fondateur de la Joint Audit Cooperation (JAC), une initiative réunissant 16 opérateurs ayant pour objet de promouvoir la transparence au sein de la chaîne d'approvisionnement des télécoms, notamment via la conduite d'audits et la définition de plans d'actions correctifs auprès des fournisseurs du secteur et de leurs sous-traitants.

Social

Les enjeux sociaux identifiés dans notre matrice de matérialité recouvrent principalement les attentes des salariés d'Orange et la politique ressources humaines du Groupe, entendue comme une condition indispensable de sa performance. Cette dimension est l'un des 5 piliers de notre stratégie Essentiels2020. Elle se traduit par une promesse : construire un modèle d'employeur digital et humain. Cette promesse a été co-construite avec plus de 1 000 salariés issus de tous les horizons du Groupe. Elle a pour ambition de proposer une expérience salariée à la hauteur de ce qu'Orange souhaite pour ses clients. Elle se matérialise notamment par des plans d'action pour adapter nos outils et modes de travail à l'ère du numérique, veiller à la qualité de vie au travail, et permettre à chacun d'être pleinement acteur de son développement professionnel.

Sociétal

Nos parties prenantes expriment en priorité une série d'attentes : droits de l'homme, protection de l'enfance, inclusion numérique, empreinte socio-économique... Ces remontées motivent à double titre les actions d'Orange. Sur notre cœur de métier tout d'abord, nos activités

4 000 participants

aux différentes instances : entretiens individuels, tables rondes, « cafés numériques »...

concourent étroitement à l'aménagement et au dynamisme des territoires – par exemple en France, avec les Réseaux d'Initiative Publique (RIP), ou encore par notre stratégie de développement dans les économies émergentes d'Afrique et du Moyen-Orient. Là, plus que partout ailleurs dans le monde, l'essor du numérique se traduit par une accélération du développement économique et social. Ces attentes influencent aussi directement notre politique de responsabilité sociétale. Nous accompagnons les dispositifs entrepreneuriaux à composante sociale et solidaire comme La Ruche et nous soutenons des incubateurs en Afrique. En favorisant l'accès à l'éducation au et par le numérique, en promouvant des usages sûrs et sereins pour tous, notamment les enfants, nous agissons pour que chacun puisse agir à son tour en confiance. Plus globalement, Orange contribue à l'atteinte des 17 Objectifs de développement durable fixés par l'ONU pour 2030. Nous déployons nos activités en cohérence avec les thématiques de ce référentiel mondial, avec la conviction que le numérique crée les conditions pour stimuler l'émergence d'une société plus inclusive et plus juste, pour apporter de la prospérité à tous et protéger la planète.

Environnement

Les enjeux environnementaux reflètent la prise de conscience croissante de nos parties prenantes vis-à-vis des défis climatique et énergétique qui s'imposent à la planète, ainsi que leur capacité, en tant que consommateurs, d'influencer les choix des entreprises.

Pour Orange, cet enjeu de responsabilité se double d'un impératif économique : nous pensons qu'il en va de la pérennité de notre performance et de nos activités à long terme.

C'est là le sens des deux engagements majeurs, pris en 2015 à l'occasion de la COP21 : réduire nos émissions de CO₂ de 50 % par usage client d'ici à 2020 (par rapport à 2006)

et favoriser l'intégration des principes de l'économie circulaire au sein du Groupe. C'est sur cette base que nous déployons nos efforts depuis l'écoconception de nos produits et services jusqu'au réemploi ou au recyclage des équipements.

La « green efficiency » est d'ailleurs l'un des quatre piliers de notre plan de transformation Explore2020.

Par ailleurs, Orange a entamé en décembre 2017 un travail visant à aligner progressivement le reporting du Groupe aux recommandations de la TCFD (Task force on Climate-related Financial Disclosures), instance créée par le G20 lors de la COP21 pour définir des

50 %

Orange s'engage à réduire ses émissions de CO₂ de 50 % par usage client d'ici à 2020 par rapport à 2006

recommandations concernant la transparence financière des entreprises en matière de climat. Orange a effectué un premier diagnostic de son reporting, en s'appuyant sur une méthodologie d'analyse développée par le cabinet Carbone 4, spécialisé dans la stratégie bas carbone et l'adaptation au changement climatique. Cette évaluation a permis d'identifier des points d'amélioration, sur lesquels Orange lancera différents travaux en 2018 pour faire progresser son reporting, conformément au cadre international de la TCFD.

Fig. 2 Nos parties prenantes

Acteurs économiques	Clients (BtoB)	Grands comptes, PME/TPE, entrepreneurs
	Finance	Actionnaires, créanciers, agences de notation, institutions financières, agences de développement
	Fournisseurs	Construction et maintenance, réseaux, constructeurs de terminaux, industrie et énergie, information et communication, services aux entreprises, secteur adapté et protégé
	Propriétaires	Propriétaires immobiliers publics ou privés
	Associations professionnelles	Associations télécoms, fédérations d'entreprises, associations RSE
	Éducation	Centres de formation, écoles et universités, chaires de recherche
	Partenaires business	Partenaires télécoms, incubateurs – start-up, filières de recyclage
	Distribution	Distributeurs – grossistes, boutiques Orange franchisées, vendeurs au détail, brokers de terminaux d'occasion
Sphère publique	Ministères	Télécommunications et Numérique, Travail, Culture et Communication, Santé, Agriculture, Éducation, Environnement
	Autorités	Autorités européennes, Union africaine, élus des communautés locales
	Organismes de régulation	Organismes de régulation des télécoms, organismes de normalisation, organismes de contrôle
	Organismes internationaux	Organisation mondiale de la santé, Organisation des Nations unies, Union internationale des télécoms, Institut de recherche pour le développement
Société civile	Grand public (BtoC)	Actifs urbains, actifs ruraux, en recherche d'emploi, étudiant(e)s, seniors
	Leaders d'opinion	Leaders politiques, personnalités influentes, artistes, activistes, réseaux, représentants de communauté
	Acteurs du développement socio-économique	Agences environnementales, réseaux d'entrepreneurs sociaux, ONG liées au développement
	Médias	Médias traditionnels et on line, influenceurs : blogueurs, réseaux sociaux
	Experts	Think tanks évolution digitale et sociale, sociologues, psychologues, experts des TIC
	Associations	Protection de l'enfance, consommateurs/utilisateurs, santé, aide au handicap, aide aux populations défavorisées ou marginalisées, droits humains, riverains
Salariés	Filières métiers	Marketing, vente, RH, technique, service client...
	Management	Comité exécutif, executives, leaders, comités de direction
	Partenaires sociaux	Représentants des salariés, organisations syndicales

« Donnons du sens au progrès pour l'homme, la société et la planète »

Stéphane Richard

Président-Directeur Général d'Orange

De quels atouts dispose Orange aujourd'hui ?

Lorsque je suis arrivé à la tête du Groupe en 2010, nous avons pris une série de décisions stratégiques fortes. Et ces choix se sont révélés payants : en 2017, Orange a connu une deuxième année consécutive de croissance des revenus et d'EBITDA ajusté. Par ailleurs, le Groupe a enregistré une croissance du cash-flow opérationnel pour la première fois depuis 2009. L'un de ces choix décisifs fut bien sûr celui de la fibre optique FTTH, pour laquelle nous avons investi pas moins de 3,4 milliards d'euros ces trois dernières années, avec la conviction que cette technologie recelait le meilleur potentiel de retour sur investissement. Ce pari gagnant a fait de nous le leader du très haut débit fixe en Europe, avec une infrastructure conçue pour accompagner l'explosion des besoins de connectivité à la maison dans la décennie qui vient. Nous avons également fortement investi dans nos réseaux mobiles, et c'est grâce à l'excellence de la qualité de nos réseaux que nous avons pu devenir le premier opérateur convergent en Europe, une stratégie désormais largement adoptée sur le marché européen. Sur ce socle des réseaux, nous construisons une expérience client incomparable, nourrie de services innovants et enrichis, ainsi qu'une relation toujours plus simple, personnalisée et digitale avec nos clients. Forts de nos atouts, nous allons nous appuyer sur ces trois leviers pour accélérer la croissance et la transformation du Groupe. Je pense, bien sûr, à l'accélération du déploiement des réseaux très haut débit fixe et mobile, mais aussi à la transformation digitale du Groupe et de ses modes de travail, avec un chantier clé sur la gestion des compétences. Enfin, nous allons



accélérer notre développement sur de nouveaux marchés créateurs de valeur, tant pour le grand public que pour les entreprises, dans les services financiers et la banque bien sûr, mais pas seulement. Grâce à l'Internet des Objets, notamment, nous allons proposer à nos clients tout un univers de services digitalisés et diversifiés, par exemple dans l'énergie.

Quelles grandes tendances se dessinent à plus long terme ?

Avec l'intelligence artificielle, le Big Data et la robotisation, nous sommes entrés dans la quatrième révolution industrielle dont les promesses immenses doivent être aussi mises en regard d'un risque d'inégalité devant ses bienfaits. Parce que rien ne sera possible sans des services numériques innovants reposant sur des réseaux ultra-performants et hautement sécurisés, Orange est un acteur majeur de cette révolution et nous sommes particulièrement conscients des responsabilités qu'implique cette position. Il nous faut créer les conditions d'une société numérique accessible à tous et adaptée à chacun,

« Par son héritage, son engagement, sa vision, Orange ne ressemble à aucune autre entreprise, et c'est une chance. »

car nous savons qu'il s'agit d'une formidable occasion de construire une planète plus connectée, propice au développement socio-économique, et aussi plus durable et plus ouverte. Chez Orange, nous sommes depuis toujours des optimistes devant l'innovation, mais nous sommes avant tout vigilants pour que celle-ci soit toujours accessible au plus grand nombre. Car c'est seulement ainsi, quand elle se rend utile à tous, que l'innovation se transforme en progrès. Cette philosophie humaniste nous guide dans tous nos actes : nous l'appelons « Human Inside ».

Pourquoi cette philosophie ?

Parce que les règles ont changé pour les entreprises. L'accès à l'information en temps réel et le dialogue entraîné par l'essor des réseaux sociaux renforcent l'exigence de transparence et de responsabilité. Par son héritage, son engagement, sa vision, Orange ne ressemble à aucune autre entreprise, et c'est une chance. Cette différence, nous pouvons en faire le socle de notre compétitivité en l'incarnant au quotidien et en la faisant rayonner.

Comment cela se reflète-t-il dans le business ?

Notre maître mot, c'est l'innovation. Toutes nos réalisations en 2017 témoignent de cette capacité à développer de nouveaux usages numériques utiles à nos clients – à commencer par l'un des grands temps forts de l'exercice : le lancement réussi d'Orange Bank, la première banque 100 % mobile. Je voudrais aussi souligner l'importance de notre engagement en Afrique

et au Moyen-Orient : le numérique y représente un levier essentiel de développement économique et social dans ce grand continent qui verra sa population plus que doubler d'ici à 2050. Avec une telle équation démographique, il porte une part de l'avenir de l'humanité et doit relever un formidable défi en termes de croissance, d'infrastructures, d'inclusion sociale, auquel le numérique apporte des éléments de réponse incontournables.

Quelles sont les perspectives d'Orange ?

Nous sommes de nouveau sur le chemin d'une croissance rentable et durable, avec des fondamentaux sains, une dette sous contrôle et un pilotage opérationnel rigoureux. En ce qui concerne notre portefeuille d'actifs, je ne vois pas de grand mouvement de consolidation se dessiner à court terme en France et en Europe, mais nous avons les moyens d'une politique dynamique et sélective, que ce soit par des acquisitions ou des coopérations renforcées. Pour demain, nous disposons d'une feuille de route claire : renforcer nos positions de leadership et cette « différence Orange » que nous atteignons par la qualité de nos réseaux, la pertinence et la diversité de notre offre de service, tout comme notre engagement responsable. Qu'ils soient particuliers ou entreprises, nos clients ont plus que jamais besoin d'un partenaire de confiance – éthique, même – pour saisir les opportunités qui s'ouvrent à eux dans notre monde ultra-connecté et foisonnant de données. Orange sera ce partenaire, apprécié pour sa qualité, sa sécurité et son expertise dans la protection des données. L'avenir n'est plus dans la guerre des prix ou la course aux promotions. Ce qui décidera de notre succès, c'est notre capacité à créer de la valeur à long terme pour chacun.

Human Inside

Nous avons mis des mots sur une philosophie qui anime depuis toujours les femmes et les hommes d'Orange. Elle reflète notre manière d'être et donne du sens à nos innovations pour l'homme, le citoyen, l'employé et le client.

Digital citizen

La conscience de notre responsabilité face aux enjeux de société et notre engagement à créer les conditions de confiance en une société numérique orientée au service du vivre-ensemble.

Better me

Toutes nos actions, produits ou services qui apportent à l'humain les moyens de vivre mieux et de développer son potentiel.

Smarter society

Nos initiatives pour construire une société plus intelligente, plus responsable, accessible et ouverte à tous.

Augmented planet

Nos contributions pour construire une planète connectée plus efficace, tout en préservant ses ressources naturelles par l'introduction de modèles plus respectueux et durables.

Faits marquants 2017



Cybersécurité Orange Cyberdefense fait école

En janvier 2017, l'entité du Groupe spécialisée dans la sécurité des entreprises a inauguré une nouvelle implantation dans le nord de la France et a annoncé à cette occasion la création d'Orange Cyberdefense Academy – un centre d'envergure nationale destiné à former les futurs talents.

**Innovation
Show Hello**
Innovation phare de cette cinquième édition : l'assistant virtuel multiservices Djingo, par lequel Orange fait son entrée dans l'intelligence artificielle. Équipé de sa propre enceinte, il se commande à la voix ou au texte et permet de naviguer de manière simple et intuitive sur la TV d'Orange, de piloter sa maison connectée, de passer un appel et d'accéder aux autres services de l'écosystème Orange. Il apprend aussi de ses utilisateurs pour leur apporter des réponses toujours plus pertinentes.



Entreprises Projet d'acquisition de Business & Decision



Orange annonce son projet d'acquisition de Business & Decision, groupe international de consulting et d'intégration de systèmes, pour renforcer le leadership d'Orange Business Services en tant qu'opérateur et intégrateur de services de données en France et à l'international.

Start-up L'innovation en Afrique

Avec Orange Digital Ventures Africa, le Groupe se dote d'un fonds d'investissement dédié aux projets innovants proposant des réponses aux enjeux fondamentaux de l'Afrique dans les domaines des nouvelles connectivités, de la Fintech, de l'Internet des Objets, de l'énergie ou encore de la e-santé. Le fonds cible les start-up innovantes dans leur phase de développement initiale, quelle que soit leur situation géographique.



Services financiers Lancement d'Orange Bank

La nouvelle offre bancaire 100 % mobile d'Orange est commercialisée en France métropolitaine. Orange Bank est la seule banque française à proposer à la fois la gratuité du compte bancaire et de la carte associée (sous certaines conditions d'utilisation), l'immédiateté, le paiement mobile, l'innovation des usages et un conseiller virtuel disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. En février 2018, quatre mois après son lancement, Orange Bank comptait plus de 100 000 clients.

Environnement L'informatique d'Orange France certifiée ISO 50001



La DTSI d'Orange France a obtenu la certification ISO 50001 (norme internationale de référence sur les systèmes de management de l'énergie) pour l'ensemble de ses sites techniques et les 15 000 véhicules de ses techniciens. Le Groupe est l'une des rares grandes entreprises à obtenir cette certification exigeante sur un périmètre aussi large.



Divertissement Naissance d'Orange Content

Orange renforce sa présence dans le domaine des contenus avec la création d'Orange Content, entité chargée de piloter l'ensemble de sa politique dans le domaine. À cette occasion, le Groupe signe de nouveaux accords et annonce un investissement ambitieux dans la coproduction de séries.



Actionnariat salarié Favoriser l'engagement des salariés

Dans la lignée de sa promesse d'employeur digital et humain, visant notamment à développer l'agilité collective et à favoriser l'engagement de chacun, le Groupe a initié en octobre 2017 un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions réservé aux salariés, « Orange Vision 2020 ». Ce plan contribue à réaliser l'objectif stratégique d'atteindre à terme un actionnariat salarié représentant 10 % des droits de vote d'Orange.

4G Déploiement en Afrique et au Moyen-Orient



Avec le lancement de la 4G au Mali et en Égypte, la 4G comptait 11 millions de clients à fin 2017.



Marque Trois nouveaux pays sous bannière Orange

Après l'Égypte, la Belgique et le Maroc en 2016, 3 nouveaux pays ont adopté la marque Orange en 2017, le Burkina Faso (7,5 millions de clients), le Liberia (1,7 million) et la Sierra Leone (1,4 million). La marque Orange est désormais présente dans 26 pays, dont 8 en Europe et 18 en Afrique et au Moyen-Orient.



Très haut débit Leader des réseaux en Europe



À fin 2017, Orange comptait 4,7 millions de clients très haut débit fixe (> 100 Mbit/s) et est resté leader dans le déploiement de la fibre en Europe avec 26,6 millions de foyers raccordables pour le Groupe. Mais Orange est aussi le premier sur le mobile en nombre de clients 4G dans 7 de ses 8 pays européens.

Par ailleurs, le Groupe met résolument le cap sur la 5G et a notamment contribué à l'adoption par l'industrie d'une première norme internationale, prélude au déploiement à grande échelle du très haut débit mobile.

Convergence Plus de 10 millions de clients en Europe

Après l'Espagne en 2016, les offres LOVE, qui réunissent Internet, TV et services mobiles sur une seule facture, ont été déployées dans tous les pays de la zone Europe au cours de l'année 2017. Au total, en fin d'exercice, Orange comptait 10,3 millions de clients grand public en convergence avec ses forfaits Open et LOVE en France et en Europe.



Qualité Orange n° 1 français du mobile pour la 7^e année

Parue en juin 2017, l'enquête annuelle de l'ARCEP (régulateur français des télécoms) a confirmé pour la septième année consécutive le leadership d'Orange sur la qualité de service des opérateurs mobiles en France métropolitaine : le Groupe se classe premier ou premier ex aequo sur 176 des 193 critères mesurés.

Reporting pays

L'exercice 2017 confirme la pertinence de la stratégie Essentiels2020 avec une dynamique de croissance retrouvée. Pour la seconde année consécutive, Orange a vu progresser à la fois son chiffre d'affaires et son EBITDA ajusté. L'année 2017 marque également le retour à la croissance du cash-flow opérationnel pour la première fois depuis 2009.

En 2017, le Groupe a augmenté ses investissements, et notamment ceux des activités télécoms (17,4 % du chiffre d'affaires) avec une claire priorité donnée aux infrastructures très haut débit. C'est notre position de leader des réseaux fixes et mobiles qui nous a permis de devenir l'opérateur convergent n° 1 en Europe avec 10,3 millions de clients, en hausse de 11,1 % sur un an. Sur le plan commercial, Orange affiche de très bons résultats sur ses principaux marchés : à fin 2017, 273 millions de clients faisaient confiance à nos services (en hausse de 3,7 % à base comparable). À l'international, notre développement a été marqué sur la région Afrique et Moyen-Orient, la plus dynamique au monde avec une croissance du marché des télécoms de 3 % en 2017.

Le Groupe a par ailleurs maintenu ses efforts en matière d'innovation et franchi une étape décisive lors du lancement en novembre 2017 de la nouvelle offre 100 % mobile d'Orange Bank en France. Ces performances nous permettent d'aborder avec confiance l'exercice 2018, qui sera notamment marqué par la montée en puissance de nos activités dans la banque mobile. Plus globalement, le Groupe entend renforcer sa dynamique commerciale et progresser sur tous ses marchés en continuant d'activer les trois leviers fondamentaux de sa stratégie de différenciation par l'excellence de l'expérience délivrée à ses clients : leur offrir le meilleur des réseaux, des services enrichis et innovants, et une relation client incomparable.

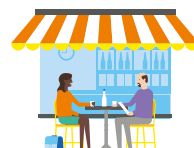
Pour la première fois depuis 2009, Orange a renoué avec la croissance de son chiffre d'affaires (+0,6 % à base comparable). Cette croissance est portée par la très bonne performance de nos offres haut débit et plus particulièrement de la fibre optique, aussi bien auprès des clients grand public que sur le marché de gros. Début janvier 2018, la barre des 2 millions de clients FTTH a été franchie. Avec 546 000 ventes nettes, il s'agit de la meilleure année réalisée sur cette technologie. De plus, 57 % de ces ventes nettes FTTH ont été réalisées chez de nouveaux clients Orange. Sur un marché mobile toujours hautement concurrentiel, le chiffre d'affaires a renoué avec la croissance au quatrième trimestre pour la première fois depuis 2011 grâce à d'excellentes performances commerciales. En 2017, Orange a réalisé sa meilleure année en matière de ventes nettes contrat depuis 2008.

La convergence poursuit quant à elle sa pénétration du marché. Au quatrième trimestre, 6 millions de clients avaient choisi la convergence chez Orange, soit 59 % de la base de clients haut débit fixe grand public. Orange a aussi poursuivi sa stratégie de déploiement et de montée en débit du réseau en France. À fin décembre 2017, Orange conservait son avance sur le FTTH avec 9,1 millions de foyers raccordables (+ 32 % sur un an). Le Groupe a par ailleurs remporté de nombreux appels d'offres dans le cadre des Réseaux d'Initiative Publique (RIP) en Loire-Atlantique, Moselle, Orne, Lot-Lozère-Aveyron, Charente-Maritime... et vise à maintenir un leadership sur l'ensemble du territoire.

Enfin, sur la 4G, Orange réaffirme aussi son leadership, à la fois en termes de couverture – avec désormais 96 % de la population couverte (+8 points en un an) – et de qualité. En juin 2017, nous avons été désignés meilleur réseau mobile par l'ARCEP pour la septième année consécutive.

+0,6%
Croissance du chiffre d'affaires en 2017 (à base comparable)

59%
Part des clients convergents sur le parc haut débit fixe grand public



Dans les sept autres pays d'Europe où Orange est présent, le chiffre d'affaires a progressé de 3,9 % en 2017 à base comparable. La zone rassemble désormais 49 millions de clients mobile, dont 34,6 millions à forfaits (+4,1 % sur un an), et 7,1 millions de clients haut débit fixe, dont 2,6 millions de clients Fibre (+46,2 %). L'accélération de la convergence et le déploiement des offres LOVE mobile, TV, Internet, notamment en Espagne, expliquent l'essentiel de cette performance. Ainsi, dans ce pays, Orange demeure l'opérateur le plus dynamique du marché sur la convergence, avec 3,1 millions de clients représentant 83 % du parc haut débit fixe.

Toujours en Espagne et outre le succès confirmé de la Fibre avec 2,3 millions de clients FTTH (+40,4 % en un an), il convient de souligner le succès des offres TV (626 000 clients, +23 %). En Pologne, le recul du chiffre d'affaires lié au déclin du réseau cuivre traditionnel a été en grande partie compensé par l'essor du très haut débit, et par le lancement de l'offre LOVE en février 2017 : le Groupe est devenu le premier opérateur à proposer un service de télévision 4K sur l'ensemble du territoire polonais, et compte désormais 214 000 clients FTTH (+143 %). En Belgique, où Orange a achevé en mars la couverture en 4G du métro de Bruxelles, et au Luxembourg, où le Groupe a ouvert son premier Smart Store en octobre, le chiffre d'affaires a progressé de 0,8 % en 2017, avec notamment une forte croissance des services fixes tirés par le succès de l'offre LOVE (plus de 100 000 clients convergents, contre 31 000 à fin 2016). En Slovaquie, l'année a également été marquée par l'arrivée de l'offre LOVE, tandis qu'un ambitieux plan de déploiement de la fibre en zone urbaine a déjà permis de raccorder 372 000 foyers. En Roumanie, Orange a conforté son leadership sur la 4G avec 3,2 millions de clients et 93 % de la population couverte. La Moldavie a quant à elle fêté les 10 ans de présence du Groupe en consolidant sa place de n° 1 avec 70 % de parts de marché, dont 57 % sur le mobile.

10,3 millions

Nombre de clients convergents grand public en Europe (dont France)

49,1 millions

Nombre de clients mobile en Europe (hors France)



Afrique et Moyen-Orient

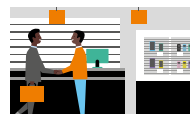
Après avoir connu un ralentissement fin 2016, la croissance de la zone a fortement rebondi à partir du deuxième trimestre 2017 : le chiffre d'affaires s'est établi à 5 milliards d'euros en fin d'exercice, en hausse de 3 % sur un an à base comparable. Cette dynamique est portée par la bonne performance des revenus issus des services mobiles (+ 4,7 % comparé à 2016) et au succès non démenti d'Orange Money, dont le chiffre d'affaires a bondi de 58 % au quatrième trimestre (rapporté à l'année précédente). Nos réseaux 3G sont déployés dans les 20 pays de la zone, tandis qu'après les récents lancements au Mali et en Égypte la 4G est désormais disponible dans 11 pays (hors entités mises en équivalence). Côté services fixes et haut débit, Orange a poursuivi ses efforts de déploiement ciblé des réseaux FTTH au Maroc, en Côte d'Ivoire, en Jordanie et au Sénégal, inaugurant par exemple en novembre 2017 la première offre Fibre à Dakar.

Pour conforter sa stratégie de développement en Afrique et au Moyen-Orient, Orange a rassemblé l'ensemble de ses opérations au sein d'une filiale unique de plein exercice, destinée à renforcer le soutien du Groupe à ses filiales locales et à y accélérer l'essor de ses réseaux et innovations. Nous investissons chaque année environ 1 milliard d'euros dans la zone, avec un positionnement multiservices qui place Orange parmi les leaders de la transformation digitale de l'Afrique et du Moyen-Orient. Orange développe des usages innovants au plus près des besoins des populations dans de nombreux domaines : communication, énergie, services financiers, divertissement, agriculture, santé, éducation...

Employeur de référence dans la zone avec plus de 20 000 collaborateurs, principalement recrutés et formés localement, le Groupe a obtenu, en octobre 2017, la certification « Top Employer » en Afrique pour la cinquième année consécutive.

+ 35 %
Croissance des services de données mobiles en Afrique et au Moyen-Orient en 2017

37 millions
Nombre de clients Orange Money à fin 2017



En 2017, Orange Business Services a poursuivi sa transformation afin d'adapter ses activités aux besoins croissants des entreprises

en matière de connectivité et de services IT intégrés. Malgré une pression concurrentielle toujours forte sur les services voix, le chiffre d'affaires est presque stabilisé à 7,3 milliards d'euros à fin 2017, en recul de 1 % comparé à 2016 (à base comparable). Grâce à une bonne performance commerciale, les revenus d'équipement mobile ont fortement progressé à 151 millions d'euros.

Porté par l'acquisition de Lexsi en 2016, Orange Cyberdefense a vu son chiffre d'affaires croître de 19% sur un an,

confortant la place du Groupe en tant que n° 1 sur le marché français de la cybersécurité, ainsi que son ambition de prendre, à terme, le leadership en Europe. Les revenus tirés des services Cloud ont quant à eux progressé de 21 %, bénéficiant notamment de la dynamique créée par le lancement de la nouvelle offre de Cloud public « Flexible Engine » en février 2017. L'exercice a par ailleurs été marqué par le projet d'acquisition du groupe international Business & Decision, annoncée au printemps 2017, qui viendra renforcer les activités d'Orange Business Services en tant qu'intégrateur de services de données.

Plus globalement, fort de plus de 21 000 collaborateurs, Orange Business Services a accéléré en 2017 sa stratégie

visant à faire du Groupe le partenaire privilégié de la transformation digitale des entreprises, en accompagnant le « voyage » de leurs données : collecte via la plateforme Datavenue ; transport à travers le plus grand réseau de bout en bout au monde, couvrant plus de 220 pays et territoires ; stockage dans le Cloud ; traitement grâce aux solutions de business intelligence ; et sécurisation grâce aux expertises d'Orange Cyberdefense.

2,1 milliards d'euros

Chiffre d'affaires généré par les services IT et intégration en 2017 (+2,6 % à base comparable)

+ 19 %

Croissance du chiffre d'affaires d'Orange Cyberdefense en 2017



Opérateurs internationaux et services partagés

Le secteur opérationnel Opérateurs internationaux et services partagés consolide les résultats du Groupe sur le marché de gros hors marché domestique

(y compris les activités d'Orange Marine dans la pose et l'entretien des câbles sous-marins), ainsi que ses activités dans les contenus. En raison du recul des services aux opérateurs internationaux, le chiffre d'affaires de ce secteur s'établit à 1,7 milliard d'euros en 2017, soit une baisse de 8,6 % sur un an à base comparable.

Sur le marché de gros international, Orange reste un acteur majeur, n° 2 mondial en termes de volume dans les services voix.

Le Groupe occupe une position pionnière dans les services innovants liés aux données mobiles, à la sécurité ainsi qu'à la lutte contre la fraude. Il a poursuivi en 2017 ses efforts pour améliorer la connectivité de ses clients internationaux, ouvrant notamment un hub IP haute capacité à Marseille pour répondre à la forte croissance du trafic de données des opérateurs en Afrique et au Moyen-Orient. L'expertise de la direction International Carriers a été saluée par ses clients et pairs de l'industrie, qui lui ont décerné le prix « Best Global Wholesale Carrier Voice 2017 ».

En 2017, le Groupe a par ailleurs réaffirmé son ambition dans le domaine des contenus, avec la création d'Orange Content en septembre 2017,

nouvelle entité chargée de coordonner sa stratégie d'acquisition, de coproduction et de distribution. Parmi les temps forts de l'année : l'accord de diffusion exclusive des programmes HBO en France sur OCS, le renforcement du partenariat historique avec Canal+, un engagement de 100 millions d'euros sur cinq ans dans la production de séries, et la signature d'un nouvel accord avec Netflix étendant la distribution du service à l'ensemble des pays du Groupe.

100 millions d'euros

L'investissement d'Orange dans la production de séries au cours des cinq prochaines années

29,3 milliards

Nombre de minutes voix transportées par Orange International Carriers en 2017



Chapitre 1

Notre vision du numérique

Chapitre 2

Chapitre 3

Notre contribution

Notre stratégie de création de valeur

Pour Orange, la création de valeur s'entend non seulement pour les actionnaires mais aussi pour l'ensemble de ses parties prenantes : clients, salariés, sphère publique et territoires, fournisseurs, acteurs de l'innovation... L'investissement massif dans les réseaux permet d'assurer aux clients une expérience incomparable par une connectivité de très grande qualité. Sur la fibre par exemple, nous sommes le premier opérateur en nombre de logements raccordables en Europe. En connectant ses clients là où ils sont, Orange participe à l'aménagement des territoires et à la lutte contre la fracture numérique dans toutes ses géographies. Cette forte empreinte locale se retrouve dans notre contribution importante en taxes et impôts, une contribution qui bénéficie à la société tout entière. Enfin, Orange contribue à rendre cette création de valeur plus durable et plus responsable en s'engageant dans la formation de ses salariés, la chaîne de l'innovation et la conduite de sa politique RSE.

La création de valeur par Orange

Orange met au centre de son modèle de création de valeur la connectivité, qu'elle apporte à ses clients lorsqu'ils en ont besoin, là où ils en ont besoin. Nous développons des services innovants permettant aux clients de profiter pleinement du digital, en toute sécurité et dans le respect de la vie privée.

Des ressources spécifiques

La première de ces ressources réside dans les compétences de nos 152 000 collaborateurs, avec leur diversité de profils, d'expertises et de cultures. À ce capital humain s'ajoute un capital intellectuel, nourri par les apports de notre chaîne de la recherche et de l'innovation, par la puissance de notre marque et par le patrimoine de la connaissance que nous avons de nos clients, leurs besoins, leurs usages et leur expérience du numérique. D'importants actifs matériels sont par ailleurs exploités au quotidien, comme nos infrastructures, équipements réseaux et sites techniques, nos 6 000 boutiques. Le Groupe a également besoin de moyens financiers pour opérer et investir – des moyens fournis par les apports de ses actionnaires et sa capacité d'emprunt, grâce à la maîtrise de ses équilibres financiers.

152 000 salariés
dans le Groupe

700 M€ de budget innovation
en 2017

3,4 Mds€ investis dans la Fibre
depuis 2015

4 299 GWh
d'électricité consommés
en 2017

1,85x
Dettes nette/
EBITDA ajusté
des activités
télécoms

Enfin, bien sûr, notre fonctionnement implique la consommation d'énergie (d'électricité pour l'essentiel), et l'acquisition de licences pour exploiter les fréquences radio nécessaires à nos services mobiles.

Un modèle économique différenciant

Ces ressources sont mobilisées au quotidien dans le cadre de notre activité. Caractéristique de l'identité et du métier d'Orange, ce modèle se décompose en trois temps :

- la construction et l'exploitation de réseaux de télécommunications ;
- la commercialisation d'offres de connectivité fixes et mobiles auprès de trois grandes familles de clientèle : grand public, entreprises et opérateurs ;
- et enfin la distribution de services numériques au sein d'un écosystème fédéré sous l'égide de la marque Orange.

Une diversité de bénéficiaires

Notre activité, nos technologies, nos produits et services créent de la valeur pour l'ensemble de nos bénéficiaires là où nous sommes présents et ont des impacts sociaux, économiques et environnementaux positifs. Les premiers bénéficiaires de nos activités sont nos clients,

qui choisissent d'utiliser nos produits et services pour les avantages qu'ils leur procurent dans leur vie personnelle ou professionnelle. Nos activités servent également l'intérêt de nos salariés (par les rémunérations que nous versons), de nos fournisseurs (par nos achats) et de nos apporteurs de capitaux (actionnaires et créanciers). Puis, par la contribution de nos réseaux et activités à l'aménagement des territoires et à leur dynamisme économique et par les impôts et taxes que nous acquittons, nous contribuons activement au développement des États dans lesquels nous opérons. Enfin, par nos investissements dans l'écosystème de l'innovation, nous favorisons l'essor et la croissance de start-up locales, à la fois dans une relation client fournisseur, de partenaire et d'acteur de l'écosystème.

Fig. 3 Notre modèle

Ressources

—	Capital humain
—	Capital intellectuel
—	Ressources naturelles
—	Équipements/Actifs
—	Capital financier

Modèle économique

—	Construire et exploiter	Apporter la connectivité à tous et garantir un service de qualité
—	Commercialiser et distribuer	Proposer des offres de connectivité et des services fixes, mobiles et convergents pour les différents segments : grand public, entreprises et opérateurs
—	Créer un écosystème	Enrichir l'offre avec un ensemble de services en s'appuyant sur une marque de confiance

Valeur partagée pour les bénéficiaires

—	Clients (grand public, entreprises et opérateurs)
—	Salariés
—	Fournisseurs
—	Territoires
—	Sphère publique
—	Apporteurs de capitaux (actionnaires et créanciers)

Nos impacts

Grâce à la richesse et à la diversité de ses interactions, Orange a un impact majeur pour ses multiples parties prenantes.

■ En fournissant des produits et services utiles à tous ses clients : aux particuliers pour améliorer leur quotidien, aux entreprises et autres opérateurs qui les utilisent pour accroître leur efficacité ; amélioration et efficacité accrue qui elles-mêmes créent également de la valeur.

■ Par ses dépenses et investissements en tant qu'employeur, client de fournisseurs, investisseur, contribuable, emprunteur et société cotée en Bourse.

■ Et enfin, à travers ses impacts qualitatifs qui se matérialisent dans le confort apporté à ses clients, la confiance qu'inspire sa marque, les actions de maîtrise de ses impacts environnementaux et de ceux de ses clients, et encore les multiples conséquences bénéfiques de ses engagements philanthropiques et sociétaux.

Ces éléments sont visibles dans ses flux financiers et ses réalisations, mais la création de valeur socio-économique du groupe va bien au-delà.

Fig. 4 Des bénéfices essentiels pour nos parties prenantes

Flux financiers	Bénéficiaires
Services fournis par Orange (chiffre d'affaires) 41 Mds€	Clients Orange (grand public, entreprises et opérateurs)
Salaires et charges 10 Mds€	Salariés
Investissements nets (hors licences décaissées) 7 Mds€	Territoires Innovation
Achats externes 18 Mds€	Fournisseurs Partenaires
Taxes et licences décaissées 3 Mds€	Sphère publique
Flux avec les apporteurs de capitaux 4 Mds€	Actionnaires Créanciers
Valeur partagée intangible	

Exemples d'impacts pour les parties prenantes

La **Fibre pour 4,7 M** de clients

La **4G pour 46 M** de clients pour le Groupe

La bancarisation pour **37 M de clients Orange Money** dans 17 pays

10000 recrutements Groupe par an

Sur la période 2016-2018, environ 5000 alternants, plus de 2500 stagiaires
et **7500 recrutements** en CDI en France

83 % des salariés recommandent Orange comme employeur au niveau Groupe en 2017

26,6 M de foyers raccordables très haut débit fixe (hors xDSL)

Couverture 4G supérieure à 90 % en Europe

170 M€ déjà investis à fin 2017 et **100 M€ fermement engagés** au travers d'Orange Digital Investment

435 entrepreneurs soutenus en 2017 au travers d'Orange Fab,
de La Ruche (France) et de 4 incubateurs africains

Un réseau de distribution de 160000 points de vente Orange Money

Montée en compétence et réduction du churn des employés chez nos fournisseurs grâce aux audits
menés par la Joint Audit Cooperation (JAC)

0,6 Md€ d'impôt sur les sociétés

1,8 Md€ d'impôts et taxes d'exploitation (dont la contribution économique territoriale, l'IFER
et assimilés, les redevances de fréquences et les taxes sur les services de télécommunications)

617 M€ décaissés pour l'achat des licences

4,8 % de rendement total pour l'actionnaire en 2017 incluant un dividende de 0,65 euro par action.
Un cours en augmentation de 0,3 %

Une marque de confiance qui rapproche et des services qui favorisent les relations humaines

Impact environnemental (-50,03 % d'émissions de CO₂ par usage client sur le périmètre Groupe
par rapport à 2006, 15,2 % de mobiles usagés collectés sur le périmètre Europe)

Réflexions sur les impacts sociétaux du numérique au travers du Digital Society Forum

Fondation : 8000 collaborateurs engagés dans 30 pays en faveur notamment de l'éducation numérique
des jeunes et des femmes en situation difficile

Mesure de notre impact socio-économique à l'échelle d'un territoire

Qu'apporte notre Groupe dans les pays où il est présent ? En 2017, Orange a pris l'initiative de mesurer précisément son modèle de création de valeur avec l'appui des cabinets de conseil spécialisés en responsabilité sociale des entreprises (RSE) Goodwill Management et Utopies. En nous fondant sur les données internes et externes disponibles sur l'année 2016, nous avons conduit une étude approfondie des retombées de nos opérations dans deux pays : la France et le Niger. Ces analyses permettent d'appréhender autrement la valeur créée par Orange, selon trois niveaux d'empreinte économique et sociale.

32 milliards d'euros

Contribution d'Orange dans la création de richesse en France en 2016

Empreinte locale

Pour mesurer notre empreinte économique simple au niveau des deux pays étudiés, nous avons cherché à reproduire de manière réaliste le fonctionnement de notre activité sur un territoire donné. À l'aide de l'outil de référence Thésaurus-Leontief (issu des travaux du lauréat du prix Nobel d'économie Wassily Leontief), nous avons analysé comment les flux monétaires dont Orange est à l'origine (achats, salaires, fiscalité) soutiennent l'activité et l'emploi au plan national. Cette méthode a permis de calculer, par exemple, une contribution d'Orange à hauteur de 32 milliards d'euros dans la création de richesse en France en 2016, soit 1,5 % du produit intérieur brut (PIB) national. Elle permet également d'appréhender le poids sensiblement différent de nos impacts selon la géographie concernée, en fonction de son PIB, du volume d'achats locaux réalisés par le Groupe ou bien encore de l'écart entre le salaire moyen chez Orange et celui du pays.

Empreinte « élargie »

C'est la deuxième façon d'appréhender plus finement la création de valeur par Orange. L'analyse de notre empreinte socio-économique « élargie » inclut

le supplément de création de valeur chez nos clients qui est généré par l'utilisation de nos infrastructures, produits et services. En effet, en investissant dans les infrastructures du réseau Internet, Orange accélère le développement des territoires. L'utilisation de l'ensemble des services offert aux entreprises et aux particuliers permet d'améliorer les performances économiques d'un pays et, de ce fait, donne une impulsion à la croissance de son PIB. Par exemple, dans un pays avec une forte économie informelle comme le Niger, une étude GSMA/ Deloitte de 2011 estime à 10 % l'accroissement de la productivité et du PIB généré par l'augmentation du taux de pénétration des services mobiles (voix et données). En suivant ce modèle, nous avons notamment pu évaluer à plus de 56 millions d'euros les retombées des services mobiles d'Orange sur l'économie du Niger.

Empreinte de la politique RSE

Enfin, le Groupe a développé une méthode permettant d'ajouter à ces analyses économiques la valeur induite par ses « externalités », c'est-à-dire l'impact de ses programmes de responsabilité sociale et des actions menées par la Fondation Orange. Cette approche

visait à évaluer la propagation économique de nos engagements en termes de pouvoir d'achat pour les bénéficiaires, qu'ils leur permettent d'accéder gratuitement à un nouveau service, ou d'éviter une dépense essentielle.

Les résultats obtenus sont liés au choix du modèle retenu et éprouvé utilisant des données référencées et accessibles à tous. Nous avons pu ainsi estimer la valeur de notre empreinte socio-économique totale à plus de 179 millions d'euros, soit 4,8 fois la valeur ajoutée d'Orange au Niger et 2,89 % du PIB national.

Fig. 5 Grille d'analyse Thésaurus-Leontief

Impacts directs	Impacts indirects	Impacts induits
Achats, salaires, taxes	Chaîne de fournisseurs	Consommation des ménages et dépenses publiques

Fig. 6 La valeur sociale créée par Orange, exprimée en emplois soutenus

Ce coefficient multiplicateur permet d'obtenir le nombre d'emplois soutenus sur le territoire national à partir d'un emploi direct chez Orange (étude sur des données 2016).

**Fig. 7** La valeur sociale créée par Orange grâce aux impacts de sa politique RSE

Exemples de valorisation au Niger avec le développement de services essentiels et le soutien apporté à l'entrepreneuriat

Orange Money	M-Agri	L'incubateur (Cipmen)
Dans un pays au faible taux de bancarisation, le service Orange Money sur mobile fait profiter ses utilisateurs à moindre coût des fonctionnalités d'un compte bancaire : dépôt et retrait d'espèces, transfert d'argent, paiement de facture... Avec les avantages de simplicité et d'immédiateté du mobile.	La majeure partie de la population du Niger se compose de petits producteurs agricoles. « Labaroun Kassoua » est un service mobile qui donne aux acteurs du monde rural un accès à des informations essentielles pour leur activité, notamment sur les prix des denrées agricoles et du bétail.	Orange Niger finance en partie le Cipmen, qui est le premier incubateur d'entreprises au Niger. Le Cipmen accueille des entreprises travaillant dans des secteurs d'avenir de l'économie tels que les TIC, les énergies renouvelables et l'environnement. Les incubateurs favorisent la création, le développement et le maintien dans le temps de nouvelles entreprises à forte valeur ajoutée qui vont directement contribuer à la richesse du pays et à la création d'emplois.
Retombées annuelles pour le pays		
+ de 2 millions d'euros (création d'emplois directs et indirects, économies sur les frais bancaires, la perte ou le vol d'argent liquide...)	+ de 2 millions d'euros (économies sur les coûts de recherche de prix, augmentation du revenu des agriculteurs, économie pour les consommateurs grâce à une baisse des prix...)	900000 euros (participation au chiffre d'affaires des start-up)

Notre stratégie

Engagé en faveur d'une révolution digitale humaine et positive, Orange déploie son plan stratégique Essentiels2020, moteur d'une création de valeur durable. Cette stratégie porte ses fruits, tant en termes de résultats financiers – avec un cash-flow opérationnel de retour à la croissance – qu'en termes de bénéfices pour nos parties prenantes.

Essentiels2020 en bref

Nous nous donnons pour mission d'être toujours présents pour connecter nos clients à ce qui est essentiel pour eux, en leur faisant vivre une expérience incomparable au quotidien, grâce à des services numériques leur permettant de profiter, en toute confiance, de ce qui leur importe le plus. Il s'agit de les écouter puis d'agir pour fabriquer ensemble des solutions personnalisées qui répondent vraiment à leurs besoins. Dans le cadre de la stratégie Essentiels2020 adoptée en 2015, notre ambition s'appuie sur une dynamique d'entreprise digitale efficace et responsable et sur cinq leviers d'action :

- offrir une connectivité enrichie, plus performante sur tous les plans, sans frontière et plus écologique;
- réinventer la relation client, en développant une relation plus personnalisée et en offrant le meilleur

72 %

Part des déploiements FTTH en France réalisée par Orange

83 %

de clients grand public haut débit fixe convergents en Espagne

des espaces de vente physiques et digitaux : des boutiques plus spacieuses, où l'on peut expérimenter et découvrir les offres, complétées par des services en ligne toujours disponibles;

- construire un modèle d'employeur digital et humain en développant les compétences et l'agilité de nos collaborateurs, et en suscitant l'engagement;

- accompagner la transformation du client entreprise, en mettant la technologie et la maîtrise des données au service de leurs projets, équipes et clients, notamment via le Cloud et la cybersécurité;

- nous diversifier en capitalisant sur nos actifs, sur les marchés porteurs d'avenir, comme la banque mobile et les objets connectés.

Renforcer notre cœur de métier

En 2017, le Groupe a poursuivi sa stratégie de montée en débit et en couverture de ses réseaux dans l'ensemble de ses géographies. Apporter une connectivité enrichie à nos clients constitue notre cœur de métier et le socle indispensable sur lequel déployer l'expérience incomparable promise à nos clients et l'ensemble de nos services numériques. Nous sommes désormais pleinement entrés dans l'ère du très haut débit et, à mi-chemin du plan

Essentiels2020, Orange a conforté son leadership grâce à sa politique d'investissements soutenus dans les réseaux tant fixes que mobiles. En Europe, la forte croissance du chiffre d'affaires est en grande partie tirée par la performance de nos offres très haut débit fixe (4,7 millions de clients à fin 2017) et par la qualité de service atteinte sur la 4G. Cette position de pointe sur les réseaux fixes et le mobile a nourri le succès de notre stratégie de convergence. Le Groupe est en effet leader sur la convergence avec plus de 10 millions de clients pour ses offres LOVE et Open, disponibles sur l'ensemble de nos géographies européennes et en croissance de 11,1 % en 2017 par rapport à 2016. Nos investissements dans les réseaux ont été également soutenus en Afrique et au Moyen-Orient. La tendance dans la zone est celle d'une accélération de la transition des services voix/SMS vers l'Internet mobile. Le Groupe accompagne et facilite cette évolution rapide avec désormais la 3G dans 20 pays, la 4G dans 11 pays (hors entités mises en équivalence) et une gamme de smartphones à prix abordable.

Développer nos leviers de croissance

À partir de son cœur de métier dans la connectivité, Orange a poursuivi

750 millions d'euros

investis dans les contenus

Plus de 2 milliards d'euros

de chiffre d'affaires générés par les services d'IT et d'intégrations BtoB

le développement de services porteurs de croissance, qui enrichissent l'expérience de ses clients et renforcent leur fidélisation. Ainsi, dans les contenus, le Groupe a réaffirmé ses ambitions avec la création d'une nouvelle division, Orange Content, chargée du développement d'une offre sur mesure adaptée à chaque pays dans le cinéma, la télévision, le sport, la musique et les jeux.

Les services sont également au cœur de l'évolution d'Orange sur le marché entreprises, où la demande est de plus en plus forte pour les solutions d'intégration et de connectivité autour de la data d'Orange Business Services. Ces services ont généré à eux seuls plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2017, porté notamment par les acquisitions du Groupe dans des secteurs clés : le conseil et l'intégration, le Cloud (Log'in Consultants), la cybersécurité (Lexsi en 2016) et la gestion de flottes de véhicules (OCEAN en 2015). Enfin, alors qu'Orange Money a de nouveau connu une forte progression en Afrique et au Moyen-Orient, le Groupe a franchi une étape clé dans son ambition de diversification dans les services financiers mobiles avec le lancement de la nouvelle offre d'Orange Bank en France, en novembre 2017. C'est un événement

emblématique de notre stratégie, à la fois pour son caractère radicalement innovant – la première entrée de plain-pied d'un opérateur sur le marché bancaire – et pour la façon dont l'offre a été co-construite avec nos salariés et nos clients, selon une approche « test & learn », reflet de la posture d'écoute du Groupe et de sa nouvelle culture d'entreprise.

Capitaliser sur les compétences de nos collaborateurs

La réussite de la stratégie d'Orange en 2017 s'est plus que jamais appuyée sur l'engagement de ses salariés. Les mutations de notre environnement se sont encore accélérées sous l'effet de trois tendances majeures : tout d'abord l'évolution de la nature de nos activités, qui passe de plus en plus d'un modèle d'opérateurs de télécommunications à un opérateur digital multiservices ; l'évolution de la technologie, ensuite, avec l'essor de l'intelligence artificielle et la prépondérance du logiciel au cœur des architectures réseaux ; et enfin l'évolution globale de la société, avec un changement dans les attentes et la relation au travail des salariés, en particulier de la part des jeunes générations.

Dans ce contexte, Orange a poursuivi sa transformation et renouvelé sa promesse d'employeur digital

327 Smart Stores

ouverts dans 15 pays

+ de 4 000

collaborateurs et clients d'Orange associés au test de l'offre Orange Bank avant son lancement

et humain autour de trois priorités :

- garantir les compétences utiles pour demain, par un travail tant sur le recrutement que sur la formation ;
- développer notre agilité collective, c'est-à-dire notre capacité à innover plus rapidement et à adapter nos services et nos processus de façon réactive, grâce à de nouveaux modes de fonctionnement, de nouveaux espaces de travail, et de grands projets immobiliers comme le campus de l'innovation Orange Gardens en France, le futur siège d'Orange Côte d'Ivoire à Abidjan (dont les travaux ont débuté fin novembre 2017), ou encore le projet Bridge – futur siège social du Groupe en France ;
- favoriser l'engagement des salariés, en leur donnant la possibilité d'entreprendre via notre Intrapreneurs Studio, d'exprimer leur créativité à travers le programme d'innovation participative Oz, ou bien encore de s'investir personnellement dans les actions de la Fondation Orange.

Accélérer la transformation digitale

L'année 2017 a été marquée par de nouvelles avancées dans toutes les dimensions de notre transformation digitale. Le Groupe a poursuivi activement la digitalisation de sa relation client, notamment autour du smartphone et de son application Orange et Moi (qui compte désormais

plus de 16 millions d'utilisateurs), et a lancé le programme Digital Retail 2020 conçu pour accélérer le déploiement du digital dans toutes nos boutiques et garantir à nos clients une expérience fluide de la distribution sur l'ensemble de leur parcours. La transformation digitale du Groupe s'exprime par ailleurs à travers notre politique d'innovation collaborative.

L'écosystème innovant d'Orange s'est en particulier élargi à de nouvelles start-up en 2017, avec l'extension de notre programme Orange Fab (désormais lancé dans 15 pays) et avec l'enrichissement de notre catalogue de solutions et d'API accessibles sur le portail Orange Developer. Par ailleurs, au travers d'Orange Digital Investment, le Groupe ambitionne d'investir plus de 350 millions d'euros pour le financement des start-up.

Promouvoir une approche responsable

Enfin, au-delà du soutien à l'entrepreneuriat, Orange accompagne la transformation digitale de la société à travers d'autres engagements sociétaux qui vont des actions prises en faveur de l'accès en confiance aux services numériques, aux programmes d'inclusion digitale de la Fondation Orange et à la promotion d'usages responsables et sereins. Ces initiatives sont coordonnées dans le cadre

89 %
de salariés
se déclarent fiers
de travailler
pour Orange

70 %
de salariés
déclarent
bénéficier de la
transformation
digitale du Groupe

d'une politique de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) plus globale, respectueuse de l'environnement et dont la performance est décrite comme avancée. Orange a progressé en 2017 dans différents dispositifs d'évaluation. Ainsi nous prenons la première place du classement Vigeo Eiris dans le secteur des telcos avec un score de 63/100 et sommes représentés dans les quatre indices, notre notation EcoVadis a gagné deux points et atteint 79/100, tandis que notre note du Carbon Disclosure Project est passée de B à A-.

Perspectives 2018

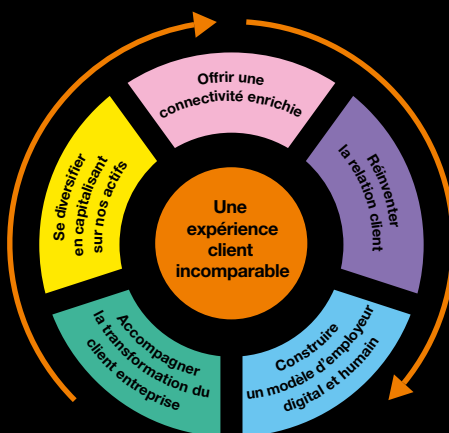
La stratégie d'Orange reste entièrement tournée vers la construction d'une expérience client incomparable. Cela implique de maintenir nos efforts d'investissement dans les réseaux pour poursuivre le déploiement du FTTH en Europe et préparer l'essor du très haut débit fixe en Afrique et au Moyen-Orient, tout en renforçant notre couverture 4G des deux côtés de la Méditerranée et en continuant nos travaux en vue du lancement de la 5G à partir de 2020. L'année 2018 devrait par ailleurs connaître de nouvelles percées dans notre stratégie d'opérateur multiservice, avec un enrichissement de notre offre dans la banque et les services financiers, les contenus ainsi que dans l'Internet

des Objets et l'écosystème numérique de la maison.

Ces deux piliers stratégiques – les réseaux et les services – seront soutenus par la transformation continue du Groupe, avec des initiatives transversales fortes pour faire évoluer nos compétences, notre culture, et améliorer nos processus par l'intégration de l'intelligence artificielle et davantage d'innovation. Ces nouvelles avancées de notre plan

stratégique seront accomplies en activant tous les leviers à notre disposition : nos capacités d'investissement, notre faculté à nouer des partenariats industriels innovants, et une politique de fusion-acquisition attentive pour saisir, le cas échéant, les opportunités susceptibles de renforcer la position du Groupe sur ses marchés ou d'enrichir nos offres grand public et entreprises.

Fig. 8 Notre stratégie Essentiels2020



Une entreprise digitale, efficace et responsable

Nos indicateurs Essentiels2020

Levier Essentiels2020	Choix et priorité stratégique	Définition de l'indicateur
Expérience client	Devenir et rester n° 1 en Net Promoter Score pour 3 clients sur 4 d'ici à 2018	Le Net Promoter Score est l'outil de mesure de la satisfaction qui reflète le mieux le degré de fidélité des clients d'une marque. Il consiste à demander à un client s'il recommanderait l'entreprise à ses proches. Le score est calculé en déduisant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs, par pays et segment pertinent. L'indicateur est le pourcentage de clients correspondant aux pays et segments où Orange est classé n° 1 en recommandation.
Expérience client	Faire progresser le Brand Power Index (BPI) d'Orange sur ses différents marchés d'ici à 2018	Calculé selon le modèle Brand Equity du cabinet spécialisé Millward Brown, cet indicateur mesure la prédisposition à la marque, en dehors de toute action commerciale spécifique, en prenant en compte la pertinence, la différenciation et la prééminence de la marque. C'est un moyen de mesurer la puissance de la marque Orange et l'attachement des clients.
Offrir une connectivité enrichie	Multiplier par 3 le débit moyen des clients dans les réseaux fixes et mobiles entre 2014 et 2018	Calculé en Mbit/s : – via des campagnes de mesure externes et indépendantes du débit moyen délivré respectivement par nos réseaux 3G, 4G ; – par interrogation des bases clients Internet fixe (ADSL et Fibre) actifs, et mesure des débits d'accès configurés correspondants. Ce débit moyen reflète la capacité d'Orange à offrir la meilleure connectivité à ses clients, adaptée à des usages de plus en plus exigeants en volume de données (streaming, TV HD...).
Réinventer la relation client	Réaliser 50 % de nos interactions clients via le canal digital en Europe d'ici à 2018	Part du digital dans l'ensemble des interactions (achat, gestion, service) réalisées avec nos clients en France et en Europe sur tous nos canaux (digitaux, centres d'appels, boutiques).

Moyens ciblant les parties prenantes

Pour les clients et les salariés :

- en trouvant des axes de différenciation par pays pour devenir ou rester n° 1 ;
- en mettant les clients et employés au cœur de toutes nos décisions et actions ;
- en proposant à chaque client un service et un prix adaptés à ses attentes ;
- en améliorant la qualité de réseau perçue par chaque client.

Pour les clients :

- par le déploiement de notre nouvelle identité de marque dans tous les pays ;
- en apportant à nos clients des preuves concrètes de leur expérience avec Orange.

Pour les clients et pour les territoires :

- en améliorant la qualité de notre réseau là où les clients en ont besoin ;
- en couvrant plus de 95 % de la population de nos territoires européens en 4G ;
- en augmentant graduellement la capacité 4G, pour un maintien à un niveau élevé du débit moyen 4G ;
- en poursuivant l'ouverture de la 4G dans de nouveaux pays d'Afrique ;
- en poursuivant le déploiement du FTTH en Europe et le raccordement des clients.

Pour les clients et pour les salariés au contact des clients :

- en proposant une relation personnalisée et d'abord digitale, mais toujours accompagnée si le client en a besoin ;
- en repensant notre expérience omnicanale : physique et digitale ;
- en permettant aux clients de réaliser tous les actes simples depuis leur smartphone ;
- en développant le tchat et le messaging pour accompagner nos clients en ligne.

Faits marquants en 2017

- Formations « Orange in Touch » déployées dans plus de 15 pays et programme Voix Essentielles pour développer les compétences relationnelles des salariés.
- Déploiement d'Orange Premium dans 10 pays, pour 1 million de clients Haut de marché afin de leur proposer une relation client privilégiée.

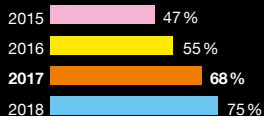
- Campagnes partagées (LOVE pour la convergence et Christmas en Europe, Youth en MENA et VHBB en Afrique).
- Rebranding au Burkina Faso, au Liberia et Sierra Leone.

- Couverture 4G supérieure à 90 % en Europe et 4G disponible dans 11 pays africains hors entités mises en équivalence (Égypte, Madagascar et Mali lancés en 2017).
- 4,7 millions de clients très haut débit fixe (> 100 Mbit/s).
- Engagement pour assurer une meilleure couverture des zones blanches en France.
- Amélioration du réseau là où les clients en ont besoin (métro toulousain, stade Mestalla à Valence, métro bruxellois, 4 nouvelles LGV en 4G en France...).
- Pénétration terminaux 4G.
- Mesure de la qualité de service individuelle avec l'outil CEM (Customer Experience Management) utilisé dans 8 pays.

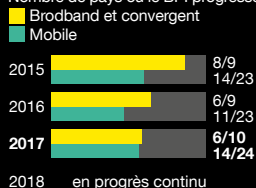
- 327 Smart Stores à fin 2017 et lancement du programme Digital Retail 2020 pour déployer une expérience de distribution omnicanale : Orange Espagne offre aujourd'hui aux vendeurs la possibilité d'effectuer l'intégralité du parcours client en se déplaçant avec lui dans la boutique.
- 16,6 millions d'utilisateurs actifs Orange et Moi (+ 19 % de croissance en 2017).
- En France, près de 1 client offre Livebox sur 4 souscrit à la Fibre via le digital et près de 1 vente de forfait mobile Orange sur 3 se fait via le digital.
- Des premiers chatbots ont été déployés en France (Djingo) et en Espagne, afin de permettre une interaction 24/7 de manière conversationnelle.

Évolution

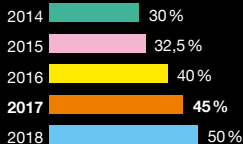
Pourcentage des clients qui classent Orange n° 1 en recommandation :



Nombre de pays où le BPI progresse :



■ Réseaux fixes
■ Réseaux mobiles



Levier Essentiels2020	Choix et priorité stratégique	Définition de l'indicateur
Construire un modèle d'employeur digital et humain	Atteindre 90 % de salariés qui recommandent Orange en tant qu'employeur en 2018	Orange a choisi d'être un employeur digital et humain en mesurant le taux de recommandation d'Orange comme employeur dans le baromètre social pour la France et l'international. Ce taux est mesuré depuis 2010 grâce à une étude semestrielle conduite par un institut de sondage. En 2017, pour la première fois en France, l'ensemble des salariés ont été invités à participer en ligne à « Votre Baromètre Salarié » tandis que, précédemment, seul un échantillon de 4000 salariés répondait au téléphone. À l'international, ce modèle était déjà en place depuis 2011. Le questionnaire a lui évolué pour devenir commun à l'ensemble des salariés du Groupe. Il se compose de 49 questions organisées autour des 3 priorités de la promesse Orange. La réalisation en novembre 2016 d'une expérimentation réalisée avec l'ensemble des salariés international et un échantillon de 15000 salariés français sur laquelle le Groupe n'avait pas communiqué jusqu'ici a permis de consolider des résultats France et international pour 2016.
Accompagner la transformation digitale du client entreprise	Accroître de 10 points la part de services IT et intégration dans les revenus d'Orange Business Services en 2020	Orange veut être le partenaire de confiance des entreprises dans la révolution digitale qui les conduit à faire évoluer leurs modèles économiques, leurs services et leurs offres. Orange a choisi de mesurer la réussite de la transformation du business model de son activité Entreprises à travers la part des services IT et intégration (hors mobile France).
Se diversifier en capitalisant sur nos actifs	Se diversifier sur les nouveaux services en réalisant un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros en 2018	Orange se diversifie et explore de nouveaux territoires afin d'anticiper les besoins essentiels de ses clients en développant des offres dans les nouveaux services, notamment services financiers et Internet des Objets.

Moyens ciblant les parties prenantes

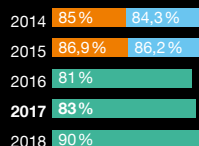
- Pour les salariés :
- en garantissant les compétences utiles pour demain (formation, recrutement);
 - en améliorant notre agilité collective par des processus simplifiés et des modes de travail plus collaboratifs;
 - en favorisant l'engagement de chacun (actionnariat salarié, innovation participative, intrapreneuriat...).

Faits marquants en 2017

- Signature d'un nouvel accord sur la reconnaissance des compétences et des salariés en France en février 2017.
- Lancement de la première étape du programme Oz, constituée d'une démarche d'innovation participative.
- Certification « Top Employer Global » pour la troisième année consécutive en février 2018.
- 8,8 % des droits de vote détenus par les salariés.

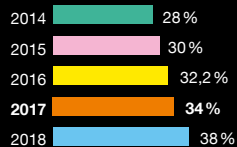
Évolution

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



- Pour les clients :
- en enrichissant les services de connectivité destinés aux entreprises;
 - en accompagnant les clients entreprises dans la transformation de leur SI vers le Cloud;
 - en fournissant des solutions applicatives dans les domaines de la relation client, de l'Internet des Objets et de l'analyse de données;
 - en proposant des environnements collaboratifs, flexibles et mobiles;
 - en sécurisant les réseaux et les applications clients.

- Inauguration du campus Orange Cyberdéfense à Paris-la Défense.
- Orchestration du plus important projet de « Smart City » des pays du Golfe à Doha au Qatar.
- Lancement mondial du nouveau Cloud public « Flexible Engine ».
- Projet d'acquisition de Business & Decision.

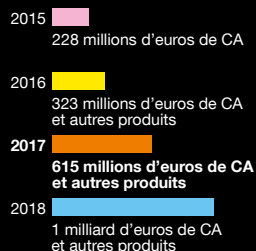


- Pour les clients :
- en développant des solutions de connectivité et des services pour les entreprises et en proposant une offre d'objets connectés à ses clients grand public et entreprises et des services de type smart home;
 - en proposant une offre élargie de services financiers mobiles avec, notamment, le lancement d'Orange Bank.

- Pour l'innovation et les territoires :
- en jouant un rôle central au sein de l'écosystème émergeant des objets connectés.

- Lancement le 2 novembre de la nouvelle offre d'Orange Bank : une offre simple, 100 % digitale, qui répond aux véritables usages mobiles des clients. 55000 clients en France à fin 2017.
- Orange Money est disponible dans 17 pays pour 37 millions de clients, et dans 160000 points de dépôt/retrait.
- Lancement de services de Smart Security en Espagne et au Luxembourg.
- Signature de plusieurs contrats significatifs sur l'IoT pour OBS : Viasat, e-santé, Cargotec, partenariat China Telecom...
- Lancement de l'Orange VR2, de la Live Cam d'Orange, du drone Orange.
- Poursuite du déploiement du réseau LoRa® en France et couverture nationale LTE-M en Belgique
- Programme Live Booster pour les fabricants d'objets IoT.
- 330 millions/minute : capacité de traitement de données par la solution IoT d'Orange Datavenue.
- Lancement d'Orange Energie en RDC, système d'abonnement à l'énergie solaire.

Chiffre d'affaires (CA) et autres produits :



Nos indicateurs Groupe

Intitulé	Définition
Indicateurs financiers	
Réaliser un EBITDA ajusté supérieur en 2018 à celui de 2017 en données à base comparable	L'EBITDA ajusté est le résultat d'exploitation avant dotation aux amortissements, avant effets liés aux prises de contrôle, avant perte de valeur des écarts d'acquisitions et des immobilisations, et avant résultat des entités mises en équivalence, ajusté des effets des principaux litiges, des charges spécifiques de personnel, de la revue du portefeuille de titres et d'activités et des coûts de restructuration et d'intégration.
Atteindre un cash-flow opérationnel en 2018 supérieur à celui de 2017 en données à base comparable	Le cash-flow opérationnel est égal à l'EBITDA ajusté diminué des Capex (investissements corporels et incorporels hors licences de télécommunication et hors investissements financés par location-financement).
Maintenir le ratio de dette nette/EBITDA ajusté des activités télécoms autour de 2x à moyen terme	La dette nette correspond aux passifs financiers hors dettes liées à l'exploitation (convertis en euros au cours de clôture) y compris dérivés (actifs et passifs), diminués des dépôts versés de cash collateral, des disponibilités et quasi-disponibilités et des placements à la juste valeur.
Indicateurs non financiers	
Réduire nos émissions de CO ₂ de 50 % par usage client entre 2006 et 2020	Depuis 2007, Orange s'est engagé à maîtriser et à réduire l'impact environnemental de son activité. Lors de la COP21 fin 2016, Orange s'est fixé un nouvel objectif : à partir de 2016, les émissions de CO ₂ des 10 principaux pays qui représentent 90 % des émissions internes (réseaux, bâtiments, véhicules) du Groupe seront calculées en fonction des usages clients (base 2006). Cet indicateur, dont la méthodologie a été construite et audité par des instances indépendantes, prend en compte la multiplicité des usages (voix, data, TV, Internet...).
Augmenter de 15 % par an le nombre d'entrepreneurs soutenus par nos dispositifs en faveur du développement économique et social local	Dans le cadre de sa stratégie d'opérateur engagé au cœur des territoires et outre son programme d'Open innovation, Orange apporte son soutien au développement des nouvelles formes d'activité et d'entrepreneuriat au plan local. Ce soutien s'exprime, soit directement avec des actions Orange ciblées, soit de manière indirecte en contribuant à la dynamisation des écosystèmes numériques locaux.
Compter 35 % de femmes dans nos réseaux de management en 2020	L'accès des femmes aux responsabilités est un des axes clés de notre politique de promotion de la diversité au travail.
Collecter 30 % des mobiles usagés de nos clients d'ici à 2020 en Europe	Parce que les ressources naturelles ne sont pas infinies, Orange intègre le concept de l'économie circulaire dans ses process, avec une logique de valorisation et de réutilisation des équipements et terminaux, notamment les téléphones mobiles usagés. Le taux représente le nombre de mobiles collectés rapporté au nombre de mobiles vendus sur la zone Europe.
Établir d'ici à 2020 ces tendances d'audits fournisseurs réalisés dans le cadre de la JAC : – rang 1 : 10 % ; – rang 2 : 35 % ; – rang 3 : 50 % ; – rang 4 : 5 %.	Orange a choisi de créer en 2011 la Joint Audit Cooperation (JAC), association d'opérateurs de télécommunications, et de se soumettre à son contrôle. Celle-ci audite, évalue et développe la mise en œuvre de principes RSE par les fournisseurs en établissant des plans d'actions correctifs, quand cela est nécessaire. Il a été décidé de modifier le KPI en 2016 pour orienter les audits vers les rangs les plus profonds de la supply chain, qui présentent souvent les plus nombreux cas de non-conformité. Le rang 4 sera impliqué dès 2018. En s'appuyant sur un dialogue renforcé avec les fournisseurs de rang 1, provoquant naturellement une diminution du nombre d'audits sur ce rang. Le pourcentage sur le rang 1 pourra être adapté selon les résultats des audits sur ce rang entre 2017-2019.

Moyens

Données

- Grâce à la croissance du chiffre d'affaires et la poursuite de notre plan d'efficacité opérationnelle.

2017  **12,8 Mds€**
(+ 2,2 % à base comparable)
2018 **supérieur à 2017**

- Nos efforts continus sur les coûts et le contrôle strict de nos investissements.

2017  **5 610 M€**
(+ 0,8 % à base comparable)
2018 **supérieur à 2017**

- Grâce à la croissance de l'EBITDA ajusté et à une gestion prudente de notre bilan.

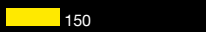
2017  **1,85x**
autour de 2x
2018

- En contrôlant la consommation énergétique des réseaux et en mutualisant les équipements avec d'autres opérateurs.
- En réduisant les émissions de CO₂ des bâtiments, véhicules et déplacements.
- En étendant la certification 14001 à l'ensemble du périmètre Groupe.
- En s'engageant au sein des organismes internationaux de standardisation (UIT, ETSI, Cenelec...).
- En déployant l'économie circulaire dans nos processus d'ici à 2020.

Réduction des émissions de CO₂
par usage client :

2016  **48,23 %**
2017 **50,03 %**
2020 **50 %**

- En soutenant le développement économique et territorial de La Ruche, espace de coworking collaboratif pour start-up à impact social.
- En impulsant la création d'incubateurs sur le continent africain.
- En remettant chaque année depuis 2011 le prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique et au Moyen-Orient.
- En contribuant à la création de fonds de soutien aux entrepreneurs. D'ici à 2020, le taux de croissance annuel moyen devrait s'établir à 15 %.

2015  **150**
2016 **239**
2017 **435**

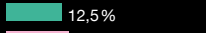
- En mettant en place plusieurs initiatives pour détecter les nouveaux talents féminins.
- En formant les managers pour limiter les biais décisionnels et l'impact des stéréotypes.
- En constituant des talent pools paritaires (par exemple dans le cadre du recrutement de l'Orange Graduate Programme).

% de femmes

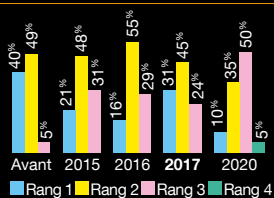
2014  **24,5 %**
2015 **25,2 %**
2016 **27,3 %**
2017 **28,5 %**
2020 **35 %**

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

% des mobiles usagés collectés

2014  **12,5 %**
2015 **14 %**
2016 **15,3 %**
2017 **15,2 %**
2020 **30 %**

- En coopérant avec la JAC, qui permet à Orange de bénéficier d'un nombre plus important de fournisseurs audités.
- En travaillant avec les fournisseurs de rang 1, 2, 3 et 4 pour atteindre les rangs plus distants dans la chaîne de production.
- En déroulant un processus complet d'audit des fournisseurs de notre propre portefeuille.



Nos principaux risques non financiers

	Risques	Impacts potentiels
A	Atteinte à l'intégrité et à la confidentialité des données et informations	Accès illégitime ou cyberattaque entraînant une divulgation d'informations ou une interruption d'activité.
B	Atteinte aux règles éthiques (fraudes, corruption...)	Sanctions à l'encontre de l'entreprise et/ou de ses salariés, dommages aux biens et actifs du Groupe.
C	Dépendance vis-à-vis d'un fournisseur	Interruption d'activité, dégradation de la qualité ou de la performance liées à la défaillance d'un fournisseur clé ou à des conditions contractuelles imposées par un fournisseur hégémonique.
D	Déstabilisation par un modèle économique ou une innovation de rupture	Obsolescence, perte de l'accès au client ou baisse de la performance en lien avec une rupture technologique ou économique impactant l'attrait ou la rentabilité de nos produits et services.
E	Échec de la diversification (services financiers mobiles, objets connectés, cybersécurité, contenus)	Pertes financières, atteinte à l'image et à la réputation du Groupe.
F	Instabilité géopolitique et macroéconomique	Atteinte à la sécurité et à la sûreté des biens et des personnes, dégradation de la performance financière.
G	Interruption majeure d'activité	Perte de qualité ou perturbation des services fournis à d'autres acteurs économiques en lien avec une panne technique, une défaillance opérationnelle, une cyberattaque ou des dommages subis par nos infrastructures.
H	Manque de compétences clés ou rares	Retard au lancement ou abandon de nouvelles activités, interruption majeure d'activité, dépendance accrue vis-à-vis des fournisseurs.
I	Non-conformité aux lois, règlements ou obligations contractuelles	Litiges, sanctions administratives, civiles ou pénales au niveau local ou international, retrait du droit d'exercer.
J	Ondes électromagnétiques : effets potentiels en l'absence de vérité scientifique	Réduction de l'utilisation des appareils mobiles, déstabilisation du modèle économique des télécommunications, litiges.
K	Santé et sécurité humaine	Dégradation des conditions de travail, atteinte à l'intégrité physique et morale des personnes (salariés, clients, partenaires).

Une gouvernance efficace et responsable demande avant tout de l'anticipation. Confronté à un ensemble de risques et d'opportunités concernant l'exécution de sa stratégie, la poursuite de ses activités, la confiance dans la marque Orange ou sa responsabilité juridique, le Groupe a mis en place une organisation, des procédures et des contrôles de ses risques, pour les circonscrire en vérifiant pour chacun l'existence de mesures de détection et de prévention adéquates et suffisantes.

Dispositif de couverture/Mesures préventives

La Direction de la Sécurité du Groupe anime le dispositif global de sécurité, au travers de l'amélioration constante des mesures liées aux infrastructures, produits et services, et d'une approche de « Security by design » intégrant les problématiques de sécurité en phase de conception. De plus, le « Data Protection Officer » coordonne les programmes et les mesures prises en matière de protection des données personnelles. Enfin Orange dispose d'expertises spécifiques via Orange Cyberdefense.

Le Comité de déontologie et le Chief Compliance Officer du Groupe élaborent la Charte éthique et la politique anticorruption, en veillant à leur respect par des évaluations régulières des dispositifs de contrôle interne, ainsi que des actions de formation et de sensibilisation des salariés.

La politique d'achat, pilotée par la Direction Global Procurement & Supply Chain, intègre l'évaluation des risques sur les processus de sélection des fournisseurs. Le Groupe conduit des audits réguliers, et assure un suivi particulier des fournisseurs présentant un risque de faillite.

Depuis notre éco-campus Orange Gardens, la Direction Innovation, Marketing et Technologies assure une veille stratégique sur les grandes transformations de nos marchés, participe aux instances normatives et pilote notre politique d'investissement soutenu dans la recherche et l'innovation.

Des organisations spécifiques et des équipes dédiées à nos axes de développement sont en place, avec une veille stratégique, des moyens d'investissements et une politique d'innovation ouverte avec les acteurs clés de l'écosystème, via des partenariats et des prises de participations.

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

Un système de management de la continuité de l'activité (SMCA), piloté par la direction de la Sécurité, est décliné au sein de nos entités opérationnelles : sites de repli, redondance d'équipements, plans de reprise d'activité...

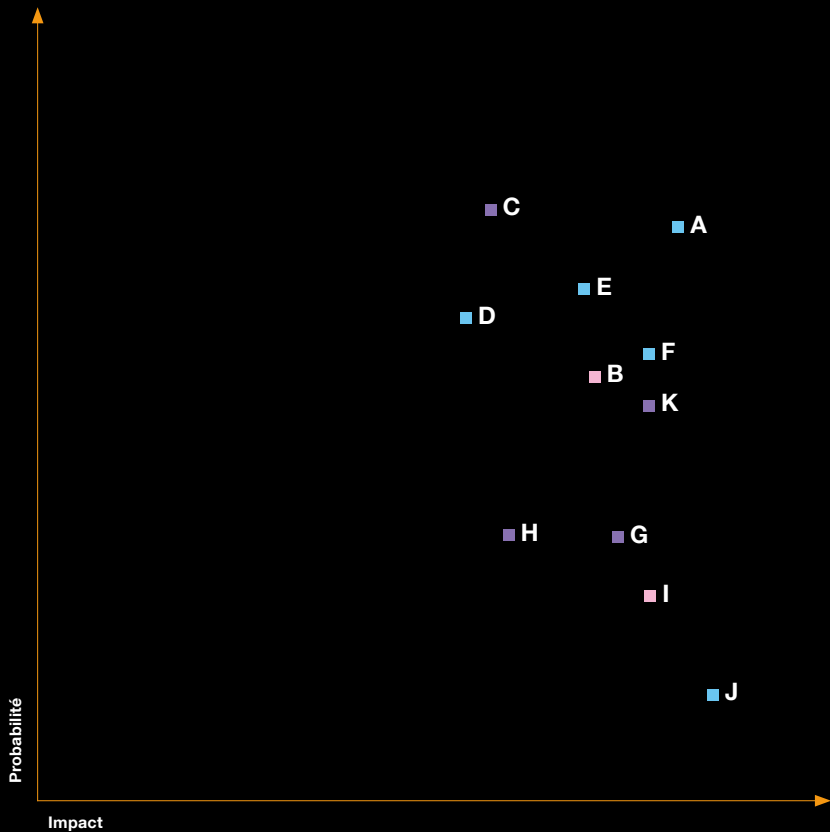
Le Groupe déploie une politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), prend des participations ou rachète des entreprises spécialisées, et renforce ses formations métiers (Cyberdefense Academy, Sonatel Academy...) afin de disposer des compétences nouvelles nécessaires.

La couverture de l'ensemble de nos territoires et activités est supervisée par la Direction Juridique du Groupe, au travers de programmes et organisations dédiés sur les sujets clés : nouvelle réglementation européenne sur la protection des données personnelles (RGPD), loi sur le devoir de vigilance, suivi des sanctions économiques internationales...

Le Groupe veille à ce que ses équipements et terminaux répondent aux exigences sanitaires en vigueur, soutient des programmes publics et privés de recherche épidémiologique (OMS, SCENIHR...), développe des outils de mesure de l'intensité des ondes, et mène des actions de sensibilisation aux usages sûrs auprès de ses collaborateurs et clients.

Le Groupe mène une politique volontariste de prévention des risques avec un budget dédié et des accords spécifiques :
 – en interne, la mise en œuvre du contrat social et de notre promesse d'employeur digital et humain.
 – en externe, des programmes de sensibilisation aux usages responsables des technologies numériques comme les programmes d'accompagnement des familles : Better Internet for Kids, site bienvivredigital.orange.fr...

Fig. 9 Notre matrice des risques



- | | |
|--|--|
| ■ A Atteinte à l'intégrité et à la confidentialité des données et informations | ■ F Instabilité géopolitique et macroéconomique |
| ■ B Atteinte aux règles éthiques (fraudes, corruption...) | ■ G Interruption majeure d'activité |
| ■ C Dépendance vis-à-vis d'un fournisseur | ■ H Manque de compétences clés ou rares |
| ■ D Déstabilisation par un modèle économique ou une innovation de rupture | ■ I Non-conformité aux lois, règlements ou obligations contractuelles |
| ■ E Échec de la diversification (services financiers mobiles, objets connectés, cybersécurité, contenus) | ■ J Ondes électromagnétiques : effets potentiels en l'absence de vérité scientifique |
| ■ K Santé et sécurité humaine | |
| ■ Risques opérationnels | ■ Risques de conformité |
| | ■ Risques stratégiques |

Nota bene : une présentation détaillée de nos risques financiers ainsi que la description du cadre de maîtrise des risques figurent dans le Document de Référence publié chaque année par le Groupe.

Nos principes et instances de gouvernance

Très attaché à la qualité et à l'efficacité de sa gouvernance, Orange s'est doté d'une gouvernance robuste, adaptée aux enjeux et aux défis de sa stratégie et de son environnement. Convaincu également que la qualité de la gouvernance contribue à la performance, Orange a le souci permanent d'inscrire sa gouvernance dans une exigence de responsabilité, de maîtrise et de contrôle des risques. En outre, soucieux d'adopter les meilleures pratiques en la matière, Orange se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées françaises, le Code Afep-Medef.

Conseil d'administration

La gouvernance d'Orange s'appuie sur un Conseil d'administration qui se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques du Groupe, et veille à leur bonne mise en œuvre par la Direction Générale. Il est actuellement composé de 15 membres aux expertises et expériences complémentaires

15 membres du Conseil d'administration, dont 6 femmes (50 % au sens de la loi du 27 janvier 2011)

7 administrateurs indépendants

en adéquation avec les enjeux d'Orange : le Président, 7 administrateurs indépendants, 3 administrateurs représentant la sphère publique, 3 administrateurs élus par le personnel et 1 administrateur représentant le personnel actionnaire. Leur mandat respectif est de quatre ans. De plus, l'un des administrateurs indépendants a aussi la qualité d'administrateur référent. Il veille à l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil, anime la communauté des administrateurs indépendants et coordonne leurs travaux et est garant de l'efficacité du dispositif de gouvernance en s'assurant du bon fonctionnement des relations entre le Conseil d'administration et la Direction Générale d'Orange. Le Conseil d'administration se réunit régulièrement et aussi souvent que l'intérêt social d'Orange l'exige. En 2017, le Conseil a tenu 8 séances avec un taux d'assiduité de ses membres de 92 %. Il a également su se montrer réactif quand l'actualité du Groupe l'a exigé, en se réunissant de manière exceptionnelle, en plus de ses rendez-vous annuels prévus. La durée habituelle d'une séance du Conseil est de quatre heures.

Activité du Conseil en 2017

Outre les étapes régulières de la vie de la société (examen de la performance opérationnelle, des résultats trimestriels, des comptes semestriels et annuels, examen du budget, des facteurs de risques, fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, etc.), le Conseil d'administration a suivi l'exécution du plan stratégique Essentiels2020. Il a par exemple également étudié la vente d'une partie des actions BT Group détenues par Orange, des besoins de financement de filiales consolidées, ou le plan d'investissement FTTH en Espagne. Il a par ailleurs reconduit pour la période 2017-2019 le dispositif de plan conditionné de rémunération variable pluriannuelle pour les dirigeants mandataires sociaux. Conformément aux dispositions du Règlement intérieur, une réunion du Conseil d'administration a été consacrée à l'examen de l'existence et du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques financiers et non financiers. Cette réunion a été préparée par une réunion commune des trois comités du Conseil.

8
séances tenues
par le Conseil
d'administration
en 2017

4 heures
La durée
habituelle d'une
séance du Conseil
d'administration

Le Conseil s'est par ailleurs vu présenter le bilan RSE 2016 du Groupe et le rapport détaillé RSE. Dans le cadre de l'examen annuel de son fonctionnement et de celui de ses comités, il a mis en œuvre les recommandations issues de l'évaluation formalisée menée en 2016 par le CGRSE. Le Conseil a également décidé du lancement d'une autoévaluation de son fonctionnement après la tenue de l'Assemblée générale du 4 mai 2018. Par ailleurs lors de la réunion du Conseil d'administration du 20 février 2018, Charles-Henri Filippi, administrateur référent, a rendu compte de l'exécution de sa mission au titre de l'année 2017.

Participer à la transformation

Le Conseil d'administration est impliqué et participe activement à la transformation du Groupe. Ainsi, en dehors des séances du Conseil d'administration, des séminaires stratégiques réunissent ses membres deux fois par an. Ces séminaires sont l'occasion de débats approfondis sur la situation d'Orange, l'avancée de sa stratégie et le résultat des actions entreprises dans le Groupe.

Fig. 10 Composition du Conseil d'administration

— Stéphane Richard*	Président-Directeur Général
— Hélène Marcy	Administratrice représentant les membres du personnel actionnaire
— Sébastien Crozier, — Fabrice Jolys, — René Ollier	Administrateurs représentant les membres du personnel
— Alexandre Bompard, — Christel Heydemann**, — Charles-Henri Filippi, — Bernard Ramanantsoa, — Helle Kristoffersen, — Mouna Sepehri, — Jean-Michel Severino	Administrateurs indépendants
— Lucie Muniesa, — Anne Lange, — Bpifrance Participations (représentée par Nicolas Dufourcq)	Administrateurs représentant la sphère publique

* Sous réserve de renouvellement par l'Assemblée générale du 4 mai 2018.

** Sous réserve de ratification par l'Assemblée générale du 4 mai 2018.

Rôle des comités spécialisés

Le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux de trois comités spécialisés, le Comité d'audit, le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE), et le Comité innovation et technologie (CIT). Ces comités sont très actifs; ils se réunissent aussi souvent que nécessaire avant la tenue de chaque Conseil, afin d'apporter un avis éclairé à l'ensemble des membres du Conseil sur des sujets précis, en fonction de leurs expertises et de leurs attributions respectives. En 2017, les comités ont tenu au total 18 réunions. Ils sont présidés chacun par un administrateur indépendant, dont deux sur trois par des femmes (CGRSE et CIT).

Comité d'audit

Il examine les comptes et les rapports de gestion, et veille à la fiabilité et à la clarté de l'information communiquée aux actionnaires. À compter de décembre 2017, son président assure aussi la présidence du Comité conjoint, forum dans lequel sont réunis les membres des trois comités pour examiner l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et de la

92 %

Taux d'assiduité
au Conseil
d'administration

93 %

Taux d'assiduité
aux Comités
préparatoires

lutte contre la fraude. Le Comité d'audit s'est réuni sept fois en 2017, avec un taux d'assiduité de 91 %.

Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE)

Ses trois principaux champs de compétence sont les nominations et rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, la responsabilité sociale d'entreprise et la gouvernance. À ce titre, ce Comité examine, notamment, en lien avec la stratégie du Groupe, les orientations principales de la politique de ressources humaines et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, celles en matière de responsabilité sociale et environnementale, issues des dialogues avec les parties prenantes du Groupe. Il veille aussi à la bonne application de la charte de déontologie du Groupe et se tient informé du déploiement des programmes de conformité relatifs à l'éthique, à la prévention de la corruption, au respect des sanctions économiques internationales et à la conformité des services financiers mobiles. Le CGRSE s'est réuni six fois en 2017, avec un taux d'assiduité de 92 %.

Comité innovation et technologie

Il contribue à la formation de l'opinion du Conseil administration sur les thématiques innovation et création de valeur d'Orange et examine également les objectifs du Groupe en matière d'innovation et de recherche. Le CIT s'est réuni quatre fois en 2017, avec un taux d'assiduité de 95 %.

Au-delà d'Orange SA

La gouvernance étant un maillon indispensable de la performance d'un Groupe, Orange a pour objectif l'exemplarité de sa gouvernance. Au-delà d'Orange, société cotée, la robustesse du dispositif de gouvernance est également déclinée au sein des entités du Groupe au travers d'un programme – Orange Administrateurs. Ce programme s'adresse aux membres du personnel exerçant un mandat d'administrateur au sein d'une entité détenue par Orange, auxquels il apporte un ensemble commun de bonnes pratiques, avec le souci permanent d'avoir au sein de l'ensemble du Groupe une gouvernance de qualité.

Fig. 11 Des administrateurs actifs et réactifs

	Comités	Conseil d'administration
Janvier	Innovation et Technologie	
	Audit	
Février	Audit	CA
	CGRSE (x 2)	
Mars	Audit	CA
	CGRSE	
Avril	Audit	CA
Mai	Innovation et Technologie	
Juin	Innovation et Technologie	CA régulier
		CA exceptionnel
Juillet	Audit	CA
	CGRSE	
Août		
Septembre	Conjoint	
Octobre	Audit	CA
	CGRSE	
Novembre	CGRSE	
Décembre	Audit	CA
	Innovation et Technologie	

Direction Générale

Pour une meilleure efficacité de son action au quotidien, la gouvernance d'Orange s'articule également autour de son Président-Directeur Général, qui s'appuie sur deux Directeurs Généraux Délégués, trois Directeurs Généraux Adjointes et neuf Directeurs Exécutifs. Tous ces acteurs de la gouvernance s'inscrivent dans une démarche de succès durable du Groupe.

Comité exécutif

Il assure la direction du Groupe et coordonne la mise en œuvre de ses orientations stratégiques. Il contrôle la réalisation des objectifs en matière opérationnelle, sociale, technique et d'affectation de ressources financières.

La gouvernance opérationnelle du Groupe compte plusieurs comités spécialisés rapportant au Comité exécutif. Ces comités ont notamment pour objectif de veiller à la maîtrise des risques en matière d'engagements financiers, limitant ainsi l'exposition globale du Groupe :

- le Comité d'investissement Groupe examine en particulier les engagements financiers du Groupe ;
- le Comité trésorerie financement fixe le cadre de gestion du financement et de la dette du Groupe ;

15

membres du Comité exécutif (au 2 mai 2018), dont 5 femmes

- le Comité fiscal et le Comité des engagements examinent respectivement les principaux dossiers fiscaux et les principaux litiges et engagements contractuels du Groupe afin d'assurer la prise en compte des risques associés et d'en déterminer les conséquences comptables ;

- le Comité des risques procède à la revue des principaux risques du Groupe, et propose au Comité exécutif toute décision visant la maîtrise des risques et la qualité du contrôle interne ;

- le Comité emploi et compétences joue un rôle privilégié dans la mise en œuvre de la politique de l'emploi pour le Groupe ;

- le Comité de l'information financière veille à l'intégrité, l'exactitude et la cohérence de l'information financière d'Orange, ainsi qu'à sa conformité aux lois et règlements applicables et aux pratiques reconnues ;

- le Comité de déontologie veille à l'application de la charte de déontologie, conseille sur sa mise en œuvre et propose d'éventuels amendements. Il examine aussi les situations particulières qui lui sont soumises et rapporte annuellement au Comité exécutif et au CGRSE.

Fig. 12 Comité exécutif au 2 mai 2018

— Stéphane Richard	Président-Directeur Général
— Ramon Fernandez	Directeur Général Délégué, en charge des Finances et Performance, Europe (hors France et Espagne)
— Gervais Pellissier	Directeur Général Délégué, en charge de la Transformation du Groupe, Président d'Orange Business Services
— Fabienne Dulac	Directrice Générale Adjointe, en charge d'Orange France
— Mari-Noëlle Jégo-Laveissière	Directrice Générale Adjointe, en charge de la division Technology and Global Innovation
— Laurent Paillassot	Directeur Général Adjoint, en charge d'Orange Espagne
— Christine Albanel	Directrice RSE, Diversité, Partenariats et Solidarité, Présidente déléguée Fondation Orange
— Jérôme Barré	Directeur en charge d'Orange Wholesale & Réseaux Internationaux
— Hugues Foulon	Directeur de la Stratégie et des activités de cybersécurité
— Nicolas Guérin	Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'administration
— Valérie Le Boulanger	Directrice des Ressources Humaines
— Béatrice Mandine	Directrice de la Communication et de la Marque
— Alioune Ndiaye	Directeur en charge de la zone Afrique et Moyen-Orient (OMEA)
— Helmut Reisinger	Directeur en charge d'Orange Business Services
— À nommer	En charge du développement des activités d'Orange Bank et d'Orange Money

Déontologie

Notre Groupe s'est engagé à être une entreprise responsable et de confiance, et à conduire ses activités de façon saine et intègre, conformément à notre charte de déontologie.

Les ambitions du plan stratégique Essentiels2020, notamment en matière de croissance internationale et de développement de nouveaux services, rendent encore plus nécessaire cette exigence en matière d'éthique, avec la mise en œuvre d'une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la corruption, d'actions de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, ainsi que l'affirmation du respect des droits humains et de nos responsabilités en tant qu'acheteur et contribuable.

Démarche éthique

Les collaborateurs du Groupe sont sensibilisés aux thématiques de l'éthique et de la conformité (compliance) à travers le cadre de référence que constitue notre charte de déontologie, accessible sur le site institutionnel d'Orange comme depuis l'intranet dédié « Éthique et Compliance ». Cet intranet donne également accès à des formations en ligne et à de la documentation sur l'éthique, la prévention de la corruption et les conflits d'intérêts.

Zéro

Orange met en œuvre une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la corruption

Les espaces intranet spécifiques aux divisions et aux pays relaient eux aussi ces documents ou formations. L'événement annuel « Ethics and Compliance Day », journée de sensibilisation instaurée dans les divisions et les pays pour développer une dynamique positive autour de l'Éthique et de la Compliance, permet aux principaux dirigeants d'exprimer leur soutien à cette démarche, tout en constituant un outil privilégié de sensibilisation, d'information et de formation des collaborateurs.

Prévention de la corruption

Orange a mis à jour en 2017 sa politique anticorruption, en conformité avec les exigences de la loi française n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin II ». À ce titre, cette nouvelle politique anticorruption a valeur de « code de conduite » au sens de l'article 17 de cette loi. Le Groupe a également poursuivi en 2017 le déploiement de sa procédure de due diligence des partenaires (« iDDfix »), qui couvre les domaines Fraude et Compliance, dans les principaux pays. Celle-ci vise à sécuriser l'entreprise, ainsi que ses parties prenantes, en renforçant la connaissance de nos partenaires et des risques associés.

Résultats

Résultats 2017

Chiffres opérationnels et financiers

Chiffres financiers

41,1 Mds€	Chiffre d'affaires consolidé
12,8 Mds€	EBITDA ajusté
2,1 Mds€	Résultat net de l'ensemble consolidé
17,4 %	Taux d'investissement des activités télécoms rapporté au chiffre d'affaires consolidé
1,85x	Ratio d'endettement financier net sur EBITDA ajusté des activités télécoms

Chiffres opérationnels

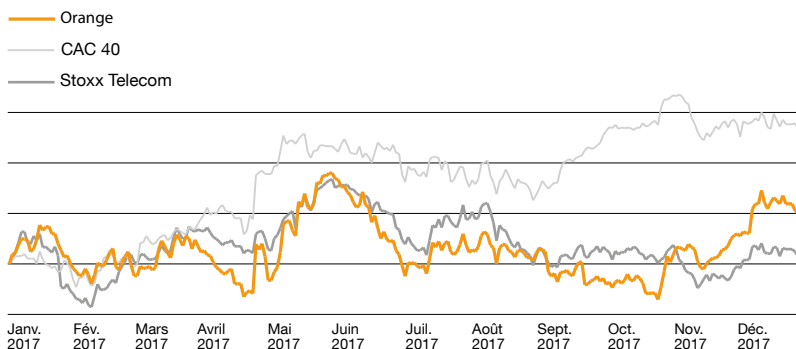
273 millions	de clients dans 28 pays
10 millions	de clients supplémentaires en 2017
211 millions	de clients mobile
10,3 millions	de clients en Europe des offres convergentes grand public
4,7 millions	de clients Fibre
36,9 millions	de clients Orange Money
21 pays	couverts en 4G

41,1 Mds€ de chiffre d'affaires consolidé

Répartition par pays

42,5 %	France
12,9 %	Espagne
11,6 %	Afrique, Moyen-Orient
6,4 %	Pologne
4,2 %	Europe centrale
3,0 %	Belgique et Luxembourg
16,7 %	Entreprise
2,7 %	Opérateurs internationaux et services partagés

L'action en 2017



En 2017, le secteur télécoms a sous-performé le marché pour la deuxième année consécutive, en affichant un taux de retour global de +0,7 %, comparé au +11,2 % du marché européen (Stoxx Euro 600). Dans ce contexte, le taux de rendement global (TSR) de l'action Orange en 2017 ressort à 4,8 %, au-dessus de celui de l'indice Stoxx Telco (+0,7 %). L'action Orange terminant l'année 2017 à 14,48 euros, son rendement reste appréciable : déjà porté de 0,60 euro à 0,65 euro au titre de l'exercice 2017, le Groupe proposera un dividende de 0,70 euro au titre de l'exercice 2018.

Action Orange

14,48 euros cours au 31/12/2017

0,65 euro de dividende par action
au titre de 2017 (sous réserve
de l'approbation des actionnaires)

Chiffres extra-financiers

Nombre de réunions

8	Conseil d'administration
4	Comité innovation et technologie
7	Comité d'audit
6	Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE)

Taux d'assiduité

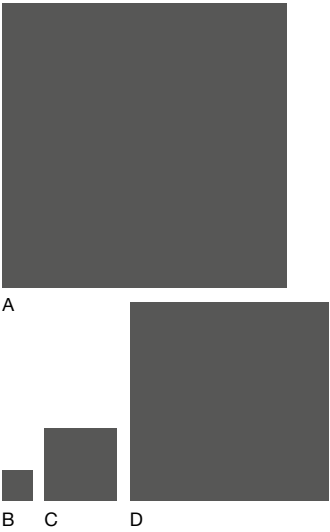
92 %	au Conseil d'administration
93 %	aux Comités préparatoires

Consommation énergétique

5672 GWh

Par zone géographique

A	France
48,8%	
B	Espagne
7,2%	
C	Pologne
11,9%	
D	Reste du monde
32,1%	



1,33 million de tonnes de CO₂ émises en 2017 (scopes 1 et 2)

Par source d'énergie

A	Électricité
75,3%	
B	Fioul
14,5%	
C	Carburant véhicules
7,2%	
D	Gaz
3%	



Salariés par métier

A Clients

49,4 %

B Innovation

2,4 %

C Fonctions support

13,6 %

D Contenu et multimédia

0,4 %

E Systèmes d'information

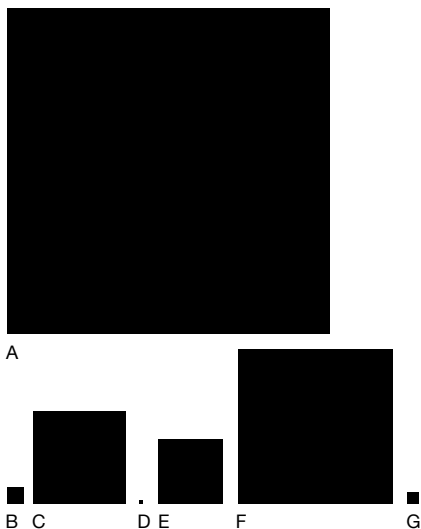
9,4 %

F Réseaux

23,4 %

G Autres

1,4 %



Salariés par pays

A France

61,2 %

B Espagne

4,7 %

C Pologne

9,9 %

D Afrique, Moyen-Orient et Asie

10 %

E Europe (hors Espagne, France, Pologne)

5 %

F Orange Business Services

7,9 %

G Reste du monde

1,3 %



Chapitre 1

Notre vision du numérique

Chapitre 2

Notre stratégie de création de valeur

Chapitre 3

Notre contribution

Comment se concrétisent notre philosophie, notre modèle économique et sa mise en œuvre stratégique ? Nous avons choisi de présenter nos actions et réalisations de 2017 sous le prisme des bénéfices qu'elles apportent à nos parties prenantes. Au total, sept grandes familles d'enjeux étroitement liés au monde numérique, et qui, mises bout à bout, illustrent l'ampleur de l'expérience Orange et de l'engagement de notre Groupe à créer de la valeur partagée par tous.

Réseaux et connectivité

C'est le cœur de notre métier : déployer, exploiter et maintenir les réseaux qui forment le socle de toute expérience numérique. Nous investissons massivement pour étendre, fiabiliser et moderniser nos réseaux, afin que nos clients et les territoires où nous opérons bénéficient du plein potentiel offert par le numérique.

Fibre

Pour nos clients résidentiels, le très haut débit est porteur de nouveaux usages. Dans ce domaine, Orange a opté il y a plusieurs années pour le FTTH (Fiber-to-the-Home), qui permet aujourd'hui de proposer des offres jusqu'à 1 Gbit/s, et à l'avenir jusqu'à 10 Gbit/s. Ce choix stratégique est à l'origine de notre leadership sur le très haut débit en Europe, que notre plan de déploiement



a encore renforcé avec 26,5 millions de logements raccordables au très haut débit fixe (FTTx) en Europe à fin 2017. En Afrique et au

Moyen-Orient, Orange déploie également le FTTH, de manière ciblée vers les principaux centres urbains du Maroc, de Jordanie, de Côte d'Ivoire et du Sénégal.

7,2 milliards d'euros

investis en 2017, principalement dans nos réseaux 4G et FTTH.

4G

Orange investit massivement dans ses réseaux mobiles

haut débit : après les récents lancements à Madagascar, au Mali et en Égypte, la 4G est désormais disponible dans 11 pays en Afrique et au Moyen-Orient (hors entités mises en équivalence). En Europe, nous avons étendu la couverture 4G qui atteint maintenant 96 % de la population en France et près de 100 % en Belgique et en Pologne.

5G

Déployée à partir de 2020, la 5G apportera des services personnalisés au grand public comme aux entreprises.

Cette connectivité multiservices améliorée permettra le développement de nouveaux usages tels que la vidéo 360° ou la voiture autonome. Orange travaille dès aujourd'hui sur ce réseau, avec l'ambition d'en être l'un des leaders. La stratégie d'Orange sur la 5G s'articule autour de trois axes : proposer en mobilité des débits dix fois supérieurs à ceux de la 4G, développer l'accès fixe par la 5G et proposer de nouvelles

applications pour accompagner la transformation digitale des entreprises.

En 2017, une étape a été franchie avec la définition par l'organisme de standardisation 3GPP de la première norme 5G, à laquelle Orange a contribué. Notre programme de recherche et d'innovation s'est poursuivi autour de la technologie et des services 5G, en partenariat avec les principaux acteurs de l'industrie mobile et d'autres secteurs d'activité. Par exemple, Orange Roumanie a conduit une expérimentation inédite dans le centre de Bucarest en décembre 2017 sur des antennes intelligentes pour la 5G.

Convergence

Demain, les réseaux seront entièrement fondés sur la technologie IP, qui facilite la convergence et rend possible encore plus de nouveaux services. Orange a été le pionnier de cette transformation des réseaux en introduisant la Livebox et le triple play en France en

2004. Aujourd'hui, le basculement vers le tout-IP est en bonne voie avec 70 % de nos lignes téléphoniques résidentielles basées sur cette technologie. Le Groupe a par ailleurs déployé les services voix sur LTE et sur Wi-Fi dans toute la zone Europe. Également pionnier de la télévision sur IP, Orange possède le plus important parc européen, avec 9,1 millions de clients (IPTV + TV par satellite).

Virtualisation

La virtualisation des fonctions réseaux consiste à gérer par logiciel des fonctions qui étaient précédemment réalisées par des machines dédiées. Elle est destinée à rendre nos opérations plus agiles, à répondre

plus rapidement aux attaques et incidents sur le réseau, et à faciliter la création de nouveaux services en quelques jours, contre quelques mois actuellement. Baptisée « Easy Go Network », une première offre fondée sur cette technologie a été lancée en 2016 pour nos clients entreprises multinationales et est désormais disponible dans plus de 75 pays. Nous déployons également des fonctions réseaux virtualisées, par exemple pour gérer les données mobiles, la voix sur LTE ou sur Wi-Fi.

1 million

Le nombre de clients SNCF qui ont utilisé en juillet et août 2017 le service Wi-Fi déployé dans les TGV par Orange.



Connectivité

Répondre aux besoins croissants de connectivité, particulièrement dans les économies émergentes, est un enjeu décisif de la révolution numérique. En 2017, dans les câbles sous-marins, le Groupe s'est engagé dans deux nouveaux projets : le câble FLY-LION3 pour renforcer la connectivité dans l'océan Indien et le câble Kanawa dans la zone Caraïbes. Il reliera la Guyane et la Martinique d'ici à fin 2018. Et pour étendre la connectivité IP des opérateurs, la direction International Carriers a ouvert des points de présence IP au Cap et à Johannesburg, faisant d'Orange le premier opérateur à offrir partout en Afrique une connectivité IP de haute qualité pour le marché de gros.



87 %

La hausse de la demande du trafic data mobile transporté par les réseaux d'Orange.

Internet des Objets

L'Internet des Objets (IoT) contribue à une gestion plus intelligente et responsable des consommations d'énergie, des ressources naturelles et de l'accès aux services essentiels. Orange est présent sur cette activité depuis plus de dix ans avec des applications Machine-to-Machine s'appuyant sur ses réseaux mobiles 2G, 3G et 4G. Pour aller encore plus loin, le Groupe déploie un réseau LoRa® dédié, déjà choisi par plus

de 150 clients entreprises avec la solution Datavenue d'Orange Business Services.

Parallèlement, le Groupe a décidé d'intégrer sur l'ensemble de ses réseaux 4G en Europe la technologie LTE-M, spécifiquement conçue pour optimiser les services IoT : 100 % du territoire belge était déjà couvert fin 2017, tandis que des expérimentations sont en cours auprès de clients en Espagne et que les premiers essais ont été menés en France.

330 millions

La capacité de traitement de données par minute de Datavenue (x 5 en volume sur un an).



Jean-Marie veille à l'aménagement numérique de son territoire

Vice-Président du département de la Charente-Maritime (France) en charge du numérique, Jean-Marie Roustit explique comment la connectivité participe au développement du territoire dont il est élu.

« Le rôle des pouvoirs publics et des élus est plus que jamais de permettre à tous les citoyens, quels que soient leurs origines, leurs lieux de vie, leurs âges ou leur niveau de vie, de s'intégrer dans la "société numérique". C'est aussi une question de développement du territoire : aujourd'hui, toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, ont besoin d'une bonne connectivité. Amener le très haut débit partout dans le département comme nous le faisons, c'est permettre aux activités de se développer partout, y compris en dehors des grands pôles urbains. Depuis 2006, la Charente-Maritime s'est engagée dans la mise en œuvre de Réseaux d'Initiative Publique et a toujours envisagé ce travail sous l'angle du partenariat : nos partenaires privés nous apportent leur savoir-faire en termes de construction et d'exploitation du réseau et investissent dans notre département. En retour, les financements publics agissent comme un levier pour développer des infrastructures numériques qui ne pourraient voir le jour, faute de modèle économique viable pour les opérateurs privés. Ainsi, c'est la mobilisation de tous ces partenaires qui rend possible l'amélioration de la desserte numérique sur notre territoire. »

+ En savoir plus sur le site rai2017.orange.com



**« Aujourd'hui, toutes
les entreprises ont
besoin d'une bonne
connectivité. »**

Expérience client

Nous avons à cœur d'accompagner nos clients pour qu'ils tirent pleinement parti du numérique. Avec des technologies et organisations visant à anticiper leurs attentes de façon toujours plus efficace et personnalisée, Orange réinvente la relation avec ses clients.

Digital

Parce qu'ils veulent être en mesure de tout faire facilement, quand et où ils en ont besoin, en toute autonomie, les interactions digitales avec nos clients (grand public, entreprises et opérateurs) progressent. En Europe, 45 % des interactions entre Orange et ses clients sont désormais réalisées via un canal digital, proche de notre cible de 50 % en 2018. Le mobile forme le pivot de cette relation digitale,



notamment via l'application Orange et Moi. Accessible dans tous les pays du Groupe, celle-ci

compte 16,6 millions d'utilisateurs actifs, soit une croissance de 19 % comparé à 2016, particulièrement forte en Afrique et au Moyen-Orient, où le nombre d'utilisateurs a été multiplié par 4 en un an pour franchir la barre des 2,6 millions à fin 2017.

N° 2

Selon le magazine Forbes, Orange se classe au deuxième rang des entreprises du CAC 40 pour son niveau de maturité digitale.

Co-construire avec nos clients

Orange souhaite favoriser l'engagement de ses clients pour construire ensemble le monde digital de demain. De nombreux exemples de collaborations sont déjà en place. En Roumanie, par exemple, plus de 30 000 clients ont voté via une application mobile pour choisir les zones 4G à déployer en priorité tandis que 8 pays ont déjà créé des communautés digitales d'entraide, dans lesquelles des clients engagés se proposent de résoudre les problèmes d'autres clients, avec un taux de résolution moyen de 80 %.

L'humain au centre

En interne, la réinvention de la relation client passe par un travail de fond sur nos compétences relationnelles. Par exemple, une formation « Orange in Touch » a été déployée dans plus de 15 pays et entités, au bénéfice de plus de 12 000 collaborateurs, auxquels elle proposait 2 axes de travail : l'état

d'esprit et la façon de faire et dire les choses. Avec notre programme Voix Essentielles, l'ensemble des collaborateurs d'Orange a été invité à agir autour de 3 dimensions : l'exemplarité du management; la responsabilisation des équipes; et le déploiement de l'amélioration continue, avec des outils d'e-learning et ateliers pratiques.

200 000

vues de la minisérie interne « L'expérience client, c'est l'affaire de tous », qui suit des membres du Comité exécutif partageant le quotidien d'un collaborateur de terrain pendant une journée.



Intelligence artificielle

En 2017, le Groupe a lancé plusieurs initiatives afin de mettre l'intelligence artificielle au service de la relation client, notamment via les chatbots. En France, Orange a dévoilé son assistant virtuel Djingo lors du Show Hello. En Espagne, il a été mis en place dans le domaine de l'assistance client, assurant 300 000 conversations en cinq mois et répondant à la plupart des questions sans nécessiter l'intervention d'un collaborateur. D'autres projets de ce type sont sur le point d'être lancés en Roumanie et en Jordanie, tandis qu'un programme a été structuré au niveau



du Groupe afin d'accompagner les pays dans leurs déploiements avec une vision et des bonnes pratiques partagées.

Parcours client

Dans tous nos pays, de nombreux projets ont été menés pour identifier ou anticiper les « douleurs clients » dans leurs parcours et les éradiquer. Ces projets concernent tout autant nos activités traditionnelles (migration vers une offre de convergence, roaming en voyage, passage à la Fibre, vol/perte de mobile) que les services financiers mobiles. Avec l'accélération du développement d'Orange Money,

tous les parcours (ouverture, dépôt/retrait, transfert/paiement) ont été revus pour répondre à l'exigence de nos clients et à celle des régulateurs. Le pilotage de tous ces projets tient compte tout autant de l'impact sur le client (satisfaction/recommandation) que de l'efficacité opérationnelle (taux de contacts/churn).

90 %

Le taux de satisfaction affiché par le service client d'Orange en Pologne, bénéficiaire pour la quatrième année consécutive de la certification internationale Customer Operations Performance Center (COPC).



Smart Stores

Pour accompagner nos clients dans leurs usages et leur faire découvrir nos services innovants, nous avons engagé depuis plusieurs années le programme Smart Store. Ce dernier vise à transformer nos boutiques, en misant sur la complémentarité avec les canaux digitaux afin de gagner en fluidité. Fin décembre 2017, nous avons ouvert 327 Smart Stores dans 15 pays, dont 123 en France, 170 dans le reste de l'Europe et 34 en Afrique et au Moyen-Orient. En 2018, 400 nouvelles

ouvertures sont prévues. En parallèle, nous poursuivons le programme Digital Retail 2020 afin de déployer une expérience de distribution omnicanale. Différentes améliorations sont testées avec les pays : réservation d'un produit en ligne récupérable deux heures après en magasin au Luxembourg, tablettes distribuées à nos vendeurs en Espagne pour un accompagnement personnalisé, ou bien encore refonte du processus « self care » en Tunisie, permettant au client d'accéder à tout l'historique omnicanal de ses achats.

Lope apprécie les solutions personnalisées d'Orange pour son activité professionnelle

Technicien spécialisé dans les navires de pêche depuis plus de vingt-cinq ans, Lope Quintero Roa a vu son secteur évoluer fortement sous l'effet des technologies numériques. Elles lui ont permis de développer son portefeuille de clients et son activité dans les capteurs et systèmes de contrôle automatique pour navires de pêche.

« Depuis que les systèmes numériques intelligents sont apparus, j'ai pu aller plus loin dans mon activité, en améliorant notamment la précision et la qualité du service rendu à mes clients. Quand l'un d'entre eux rencontre un problème sur son bateau, je peux désormais le résoudre immédiatement et à distance, n'importe où dans le monde. Ce haut niveau de qualité, je le retrouve chez Orange, qui propose l'offre la plus complète en termes de services. Chaque jour, je peux utiliser mes services – fixe, Fibre, TV, lignes mobiles, smart TV, etc. – comme outils de travail mais aussi dans le cadre de mes loisirs. Ma relation avec Orange est parfaite : mon conseiller est toujours disponible, attentif, et capable de m'offrir un service optimal et personnalisé quels que soient mes besoins ou les doutes que je peux avoir. »

+ En savoir plus sur le site rai2017.orange.com



**« Ce qu'Orange
m'offre, c'est ce que
je souhaite pouvoir
offrir à mes clients. »**

Usages numériques

L'une de nos missions est d'accompagner nos clients dans la découverte du numérique. Un foisonnement d'usages – parfois à l'avant-garde de la technologie – qui doivent apporter un plus, utile et pertinent, dans nos vies connectées. Et qui constituent pour le Groupe d'importants relais de croissance stratégiques.

Transactions financières digitales

Orange innove depuis plusieurs années dans les services financiers mobiles – un secteur qui a connu une forte accélération en 2017, alors que la digitalisation des transactions et la gestion des finances personnelles en ligne deviennent naturelles pour un nombre croissant de personnes, en particulier de la jeune génération. Notre Groupe a été



l'un des précurseurs de cette tendance avec Orange Money. Dans les pays à faible taux de bancarisation, Orange Money a permis à des millions de clients d'accéder à des services financiers

essentiels depuis leur mobile, pour des échanges plus simples, plus rapides, plus sûrs et moins chers. En 2017, 37 millions de clients ont réalisé plus d'un milliard de transactions avec ce service, pour un montant total de 26 milliards d'euros. Développé par et pour nos filiales africaines, le service a ensuite été lancé fin 2016 en Roumanie où il a déjà conquis 81 000 utilisateurs en un an. Orange Money s'enrichira en 2018

de nouveaux services financiers, notamment des services de micro-crédit et de micro-épargne. Devant la demande croissante des clients équipés en smartphones, Orange Money sera également accessible via une nouvelle application intégrant un mode conversationnel et testée avec succès en Côte d'Ivoire en 2017.

37 millions
de clients Orange
Money dans 17 pays
à fin 2017.

Banque

Événement majeur de l'année, le Groupe a dévoilé la nouvelle offre d'Orange Bank en avril 2017 à l'occasion du Show Hello, avant son lancement commercial en France en novembre. Cette offre 100 % mobile fait résolument bouger le marché avec une série d'usages inédits comme l'ouverture d'un compte bancaire via son mobile, le paiement sans contact indifféremment avec son mobile ou sa carte bancaire, l'envoi d'argent par SMS, ou bien encore le blocage temporaire

et le déblocage de la carte bancaire. Distribuée dans un réseau de 140 boutiques Orange agréées, la nouvelle offre sera, courant 2018, également disponible dans les réseaux Groupama. Orange Bank comptait déjà près de 100 000 clients à fin février 2018, soit moins de quatre mois après son lancement, et a l'ambition de conquérir 2 millions de clients français en dix ans. Ce succès d'Orange Bank s'appuie sur l'expertise du Groupe dans les services financiers mobiles, acquise en Afrique mais aussi en Europe. Orange Finance, la première initiative de banque mobile, a été lancée en partenariat avec mBank en 2014 sur le marché polonais, et comptait plus de 500 000 clients à fin

2017 (+34 % par rapport à 2016). Elle a été suivie par Orange Cash, application de paiement mobile lancée en France et en Espagne en 2014 avec plus de 650 000 clients à fin 2017.

+ de 4 000
collaborateurs et
clients d'Orange
associés au test de
l'offre Orange Bank.

Intelligence artificielle

Autre tendance forte de l'année 2017 : l'intelligence artificielle. Orange commence à en faire bénéficier ses clients avec Djingo, son assistant virtuel multiservices présenté lors du Show Hello en avril. Djingo interagit avec tous les contenus et services de notre écosystème, que ce soit pour piloter sa maison connectée, pour naviguer sur



la TV, ou même pour répondre à une question. Accessible depuis certaines applications Orange ou depuis la télécommande du dernier décodeur TV, Djingo dispose aussi de son propre speaker et se commande à la voix ou par texte. Véritable intelligence artificielle, il apprend de ses utilisateurs afin de leur apporter des réponses toujours plus pertinentes.

Smart Cities

Les objets connectés et nos solutions d'Internet des Objets commencent à trouver des applications concrètes dans la gestion de villes entières. Outre un projet novateur au Qatar, auquel collabore Orange Business Services, Orange est un

partenaire majeur de la ville pilote d'Alba Iulia en Roumanie. En 2017, un an après le lancement du projet avec la municipalité, Orange finalise la première phase opérationnelle et commence à analyser les données collectées à travers les différentes solutions déployées grâce à plus de 600 capteurs. Objectif ? Générer un impact positif sur la localité par une gestion plus efficace de ses équipements urbains, de son réseau de transport ou bien encore de ses services touristiques. Ces premiers mois, par exemple, l'emploi de lampadaires connectés s'est traduit par une économie d'électricité de 50 % à 70 % sur les dépenses d'éclairage public.



Objets connectés

Pour que ses clients tirent le meilleur parti de l'essor de l'Internet des Objets, Orange souhaite leur proposer des services à valeur ajoutée dans les domaines de la maison connectée, de la santé ou du bien-être sur différents marchés en Europe. En 2017, le Groupe a ainsi lancé un service Smart Security en Espagne et au Luxembourg, grâce auquel, depuis son smartphone et via une seule application, le client peut activer et désactiver un système d'alarme, envoyer un signalement à un centre de contrôle, ou encore, si la maison est équipée d'une caméra IP, visualiser en temps réel ce qui se passe à son domicile. Investi dans la distribution d'objets connectés et leur

développement avec des start-up innovantes, le Groupe a commercialisé trois nouveaux objets sous sa propre marque : la Live Cam d'Orange (caméra connectée à 360° pour smartphone), le casque de réalité virtuelle haute qualité Orange VR2, et l'Orange Drone – un quadricoptère aussi simple qu'amusant à piloter. Nous capitalisons sur notre réseau de boutiques et de Smart Stores pour faire découvrir ces nouveaux objets et accompagner nos clients en tant que coach numérique. Afin de contribuer à l'animation de l'écosystème, Orange a par ailleurs lancé en 2017, sur le marché de gros, le module Livebooster, prêt à être intégré dans n'importe quel objet pour le rendre communicant.

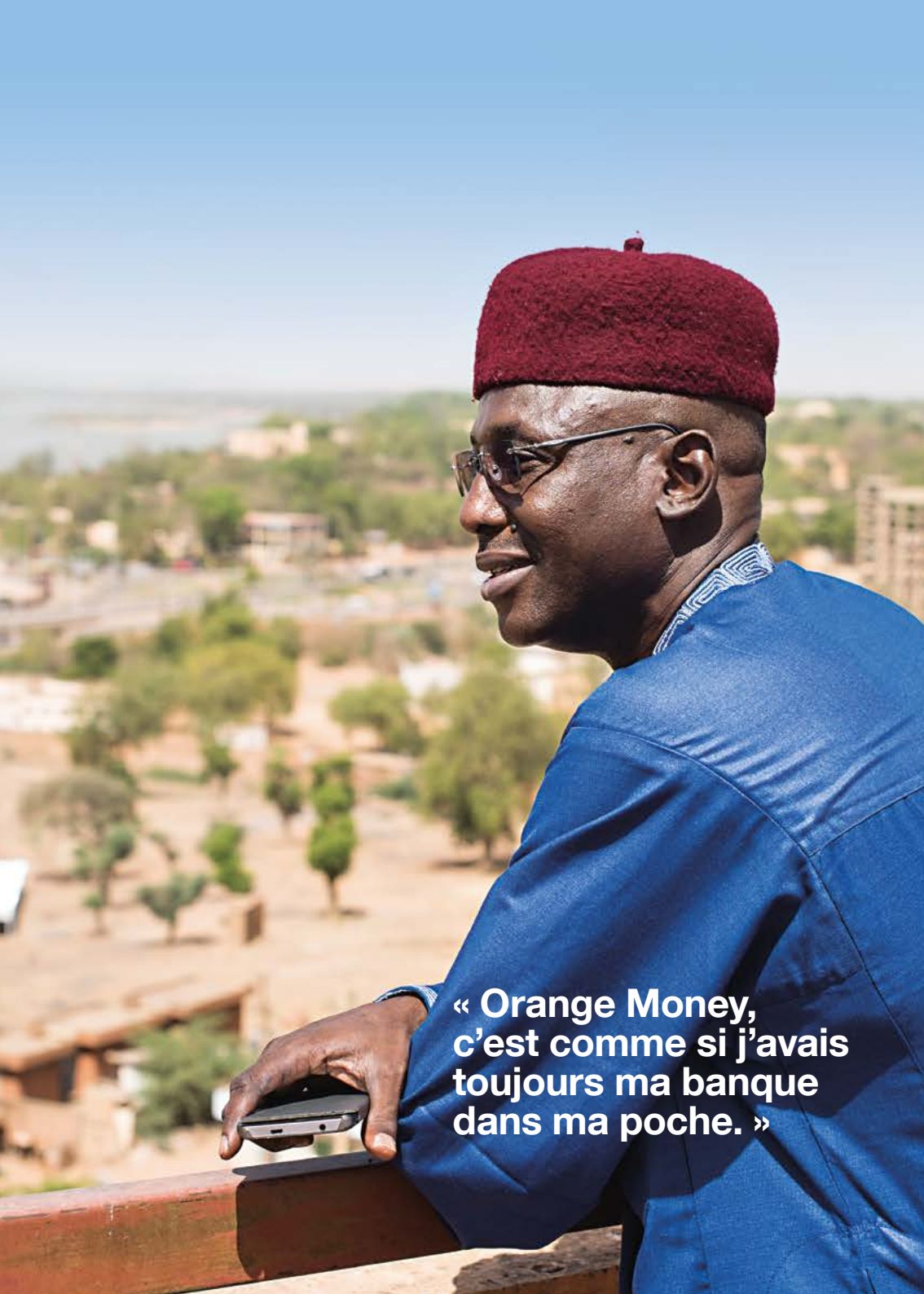


Attaher gère ses revenus en toute sécurité

Haut fonctionnaire au Niger, Attaher Lawali Dango apprécie la rapidité, la sécurité et la simplicité offertes par Orange Money. Partout et à tout moment, il peut transférer de l'argent et régler des factures importantes pour sa vie personnelle, même loin de sa région d'affectation professionnelle.

« Le mobile occupe une place de choix dans ma vie quotidienne : c'est une partie de moi-même. Depuis 2012, je m'en sers pour gérer mes finances personnelles, via Orange Money et ses différentes fonctionnalités : transfert d'argent, achat de crédits et forfaits Internet, paiement de factures, opérations bancaires... Le paiement des factures à distance me semble être le service le plus pratique et le plus important dans mon quotidien. Je l'utilise par exemple pour apporter une aide financière à mes parents, qui vivent dans une autre région : je peux régler leurs factures d'eau et d'électricité sans quitter mon bureau! Orange Money m'a aussi permis de piloter l'une des plus grandes réalisations de ma vie : la construction de deux villas à plus de 600 km de mon lieu de travail. C'est un gain de temps pour tout, et je peux gérer mes revenus en toute sécurité, à moindres frais. »

+ En savoir plus sur le site rai2017.orange.com



**« Orange Money,
c'est comme si j'avais
toujours ma banque
dans ma poche. »**

Transformation digitale des entreprises et cybersécurité

Avec l'explosion du volume des données, la maîtrise d'un cycle complexe et interconnecté, de leur collecte jusqu'à leur analyse, est devenue nécessaire. Orange accompagne ce « Voyage des données » en mettant la puissance de la data au service des équipes, des clients et des projets des entreprises.

Vision

En mai 2017, Orange entrait en négociation exclusive pour acquérir Business & Decision, un groupe international de consulting et d'intégration de systèmes. Cette acquisition répond à l'ambition d'Orange Business Services de se positionner comme un partenaire incontournable pour orchestrer la chaîne de valeur des données de ses clients. Son objectif est d'accompagner les entreprises à chaque étape de ce qu'il voit

comme le « voyage des données », un voyage constitué de six étapes : « Collecter » ; « Transporter » ; « Protéger » ; « Stocker et traiter » ; « Analyser » et enfin « Partager et créer ». Connectivité, IoT, Cloud, cybersécurité... l'ensemble des expertises d'Orange Business Services et les synergies prévues lui permettent d'être présent à chacune de ces étapes et lui confèrent une position unique.

Cyber-sécurité

Lancé en 2016 pour fédérer l'expertise d'Orange Business Services dans la protection des données et la lutte contre les cybermenaces, Orange Cyberdefense est monté en puissance en 2017, inaugurant un campus de 6800 m² à Paris-la Défense, le plus grand quartier d'affaires européen, ainsi qu'un pôle à Lesquin, dans le nord de la France, dédié à la sécurité des clients français et du



Benelux. Orange Cyberdefense a par ailleurs commercialisé la solution de travail collaboratif ultra-sécurisée Cryptobox (en partenariat avec Ercom), et lancé une formation diplômante ouverte à tous les futurs professionnels de cybersécurité : Orange Cyberdefense Academy.

30 milliards

Le nombre d'événements analysés quotidiennement par les CyberSoC (centres d'opérations cybersécurité) d'Orange pour le compte de plus de 80 grandes entreprises et organisations.

Cloud

En février 2017, Orange Business Services a annoncé le lancement du Cloud public d'envergure mondiale « Flexible Engine », accompagné de sa nouvelle offre de gestion des applications et de services d'expertise. Flexible Engine fait notamment partie des solutions déployées par Orange Business Services dans le cadre du programme Copernicus de l'Agence spatiale européenne : le Groupe a été sélectionné au sein d'un consortium emmené par Airbus et fournira des services Cloud contribuant à faciliter l'usage des données d'observation de la Terre. Le Groupe a par ailleurs réaffirmé sa volonté d'être un acteur de référence du Cloud souverain. Il vise ainsi pour sa plateforme



française la labellisation SecNumCloud de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI).

+ de 70 %

La part des budgets informatiques consacrée au Cloud d'ici à trois ans.

Smart Cities

Au Qatar, Orange Business Services a signé un contrat de plusieurs millions de dollars avec l'opérateur de services managés Meeza en vue de fournir la majorité des applications et services intelligents du projet Msheireb Downtown Doha. Doté de 500 000 capteurs embarqués et d'un ensemble d'applications de pointe, ce quartier historique de la capitale qatarie est l'un des seuls programmes « Smart City » au monde entièrement intégré.

91,6 millions

Le nombre d'objets de santé connectés attendus en 2020, et l'un des axes de développement d'Orange Healthcare, la filiale d'Orange



Business Services établie en 2016 pour commercialiser les offres e-santé du Groupe.

Internet des Objets

Orange Business Services a signé en 2017 une série de contrats d'envergure dans le domaine de l'Internet des Objets (IoT). Le Groupe fournira ainsi 350 000 cartes SIM et un portail dédié à Viasat, spécialiste international basé en Italie des services en ligne pour l'assurance et la gestion des flottes de véhicule. Orange fournit également la connectivité de 3 objets innovants développés par la start-up britannique Stonelin : V-Trak, un traceur low cost de véhicule commercialisé mi-2017, bientôt suivi par la montre

connectée D-Trak pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, et par le boîtier W-Trak, dédié aux professionnels du secteur de l'aide à la personne à domicile. Dans le secteur des constructions mécaniques, le finlandais Cargotec a choisi Orange Business Services pour équiper ses engins de levage avec des capteurs permettant notamment un suivi prédictif de leur maintenance.

137 000

Le nombre de collaborateurs desservis sur 350 sites par l'infrastructure réseau et SI des équipementiers automobiles allemands ZF et TRW, dont Orange Business Services assure l'intégration après leur fusion.



Agriculture connectée

En juin 2017, Orange et Nexstep-Technologies ont noué un partenariat en vue de développer l'agriculture connectée en France. La société châlonnaise déploiera 4000 capteurs dans les exploitations agricoles de Champagne. Leurs données seront transportées sur le réseau LoRa® d'Orange et traitées par notre plateforme Datavenue. Les agriculteurs bénéficieront de solutions de traçabilité connectées fiables, simples d'utilisation et économiques telles que la gestion

logistique des intrants (fertilisants et pesticides), la protection de leurs biens et de leurs bâtiments, ainsi que le suivi de toutes les interventions effectuées sur leurs parcelles. De même, l'agriculture emploie encore 60 % de la main-d'œuvre en Afrique et contribue à environ un quart du PIB. De nombreuses entreprises dont plusieurs start-up sont soutenues par Orange comme Tech-Innov qui propose des systèmes d'irrigation intelligents. Plusieurs pilotes sont en cours de construction dans nos filiales africaines.

Michel pilote les expertises d'Orange en cybersécurité

Directeur Général d'Orange Cyberdefense, Michel Van Den Berghe rappelle l'importance vitale des enjeux de sécurité pour les entreprises dans un monde de plus en plus interconnecté.

« Dans la transformation numérique des entreprises, l'intégrité des flux de données revêt une dimension critique, qui conditionne la continuité de leur activité et la confidentialité de leurs échanges. À l'heure où le recel d'informations volées constitue un véritable marché, toutes les entreprises sont désormais concernées par des cybermenaces – des multinationales jusqu'aux petites entités qui travaillent avec les premières, et peuvent s'infecter mutuellement via l'interconnexion des réseaux. Acteur majeur de la cybersécurité au niveau européen, Orange Cyberdefense accompagne les entreprises sur tout le cycle de vie de la donnée, depuis la réalisation d'audits de vulnérabilité sur les équipements à la détection d'intrusions et le rétablissement en cas de cyberattaque. Une surveillance permanente est assurée, y compris sur les réseaux sociaux et sur le Darknet. Ainsi chaque entreprise peut bénéficier de la ou des solutions de sécurité adaptées à la valeur de ses actifs numériques et de leurs usages. Nous protégeons ce qui leur est essentiel. »

+ En savoir plus sur le site rai2017.orange.com



**« Toutes les entreprises
sont concernées
par la cybersécurité. »**

Employeur digital et humain

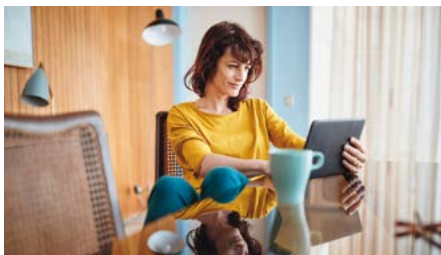
La qualité sociale est un levier central de notre performance économique. C'est pourquoi nous travaillons sur notre promesse d'employeur digital et humain en proposant une démarche commune à l'ensemble de nos pays, visant à construire une expérience salarié unique.

Expérience salarié

Notre ambition RH est de construire une expérience salarié en miroir de l'expérience client, à la fois digitale et humaine. Nous voulons que nos équipes s'épanouissent dans une entreprise qui évolue en permanence sous l'effet de la transformation digitale. Pour cela, le rôle des managers est essentiel, avec l'appui de la fonction RH dans le cadre fixé par l'accord signé en 2016

sur la transformation numérique. Éléments concrets de cette expérience salarié : tous les services RH du quotidien ont vocation à être accessibles via un smartphone, avec toujours la possibilité de trouver un relais

humain si nécessaire. Ainsi, c'est dans cet esprit que nous avons lancé en 2017 une application de télétravail occasionnel. À terme, l'objectif du Groupe est de proposer des services RH personnalisés via l'usage d'applications



tout en maintenant un haut niveau d'exigence dans l'accompagnement humain.

Près de 30

Le nombre d'applications disponibles sur notre magasin mobile interne Apps@Work, pour faciliter le quotidien de nos salariés.

Agilité collective

En octobre 2017, nous avons initié la première étape du programme Oz, une démarche d'innovation participative. Appelée à s'enrichir dans les mois à venir, Oz a l'ambition de développer culture de l'initiative et esprit entrepreneurial afin de tirer le meilleur de l'intelligence collective de nos équipes.

Égalité professionnelle et diversité

En novembre 2017, Orange a renouvelé avec succès sa certification « Gender Equality for European and International Standard » (GEEIS), qui évalue l'engagement et les initiatives en matière d'égalité

professionnelle entre les femmes et les hommes. Depuis 2011, le nombre d'entités labellisées « égalité professionnelle » n'a cessé de croître et couvre désormais le Groupe, ses filiales européennes, Orange Égypte et Orange Tunisie, ainsi qu'Orange Business Services en France, en Italie, en Allemagne, au Brésil et en Égypte.



Écoute

« Votre Baromètre Salarié » est notre enquête annuelle, construite autour des priorités issues de notre promesse : compétences, agilité et engagement. À l'occasion de son édition 2017, 71 735 salariés (51,4 % de l'effectif) ont exprimé leurs avis. Les résultats ont montré une progression générale de 3 points de l'attachement des

salariés au Groupe, en France comme à l'international (voir nos indicateurs Essentiels2020 pages 50-53).

Compétences

En février 2017, le Groupe a signé un nouvel accord sur la reconnaissance des compétences des salariés avec les représentants du personnel en France. L'objectif : adapter ses compétences à l'évolution rapide de son environnement et préserver l'employabilité de ses salariés. Dans les mois à venir, le Groupe développera une base de connaissances et des outils de formation dans quatre domaines stratégiques pour l'avenir :

l'empathie client, la confiance numérique, l'entreprise ouverte et agile, le leadership technologique.

Handicap

Comme chaque année, Orange a participé en 2017 à la Journée internationale des personnes handicapées. Le Groupe a réaffirmé son engagement et rappelé ses actions en faveur de l'inclusion



professionnelle des personnes en situation de handicap. Nous avons par exemple développé une application Ellomi, déployée dans près de 40 pays pour sensibiliser notamment les managers aux handicaps invisibles. Le 28 juin 2017, Orange a par ailleurs renouvelé son accord triennal « pour l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

et la lutte contre les discriminations », signé à l'unanimité par les organisations syndicales. Il prévoit une politique visant à recruter 570 nouvelles personnes en situation de handicap, dont au moins 150 en CDI.

7,1 %

Taux d'emploi de salariés en situation de handicap à Orange SA en 2017.

Insertion professionnelle

Réaffirmant son statut d'employeur de référence, Orange porte un soin particulier à l'intégration des jeunes recrutés et a obtenu les labels



HappyTrainees et HappyCandidates. Ceux-ci témoignent de la qualité des stages et alternances proposés et de l'excellence de l'expérience globale de recrutement. Sur la période 2016-2018, le Groupe accueillera chaque année en France 5000 alternants et a minima 2500 stagiaires, sur tous les métiers.

Recrutement

Le Groupe a revu à la hausse en 2017 ses perspectives de recrutement sur la période 2016-2018, avec un total de 7500 embauches en CDI en France (soit 500 de plus qu'initialement prévu), dont 30 % via les filières d'insertion.

Ces recrutements se feront essentiellement sur des métiers au cœur du monde digital.

Qualité de vie au travail

En février 2018, Orange a reçu pour la troisième année consécutive la certification mondiale « Top Employer Global », qui consacre les meilleures politiques et pratiques RH. Pas moins de 30 pays et territoires où le Groupe opère, notamment à travers Orange Business Services, se sont engagés dans la démarche et l'ont réussie. Parmi les 13 multinationales certifiées cette année, Orange est à nouveau le seul opérateur télécoms.

Catalin, salarié orienté client

Ingénieur Qualité Opérationnelle chez Orange Roumanie, Catalin Anechei témoigne de ce que le numérique apporte à son quotidien professionnel : plus d'autonomie et de réactivité, grâce à une information mieux partagée.

« Dans mon métier, j'ai compris très vite que l'agilité est essentielle. Pour mon équipe, cela se traduit par plus d'autonomie, et le fait que chacun est responsable d'une mission d'un bout à l'autre. À mon niveau, j'intègre des méthodes agiles parce que je suis toujours à la recherche de nouveaux moyens pour réaliser mon travail plus efficacement au bénéfice du client. Dans un monde qui évolue en permanence, être agile devient la clé pour s'épanouir. Dans cette perspective, les nouvelles technologies sont un atout sans pareil. La transition vers la virtualisation permet d'accélérer et d'améliorer les capacités d'innovation de façon incroyable. Ainsi le numérique facilite la collaboration et l'échange d'informations entre membres d'une même équipe. »



+ En savoir plus sur le site rai2017.orange.com

**« Le numérique
facilite le travail
collaboratif. »**



Engagement responsable et confiance

Porteuses de progrès, les technologies numériques sont aussi l'objet de préoccupations liées aux usages ou aux impacts induits. Nous avons la responsabilité d'agir en opérateur de confiance, capable d'accompagner individus et entreprises vers une expérience du numérique sûre, positive et accessible à tous.

Éducation et numérique

L'éducation est un levier essentiel pour bénéficier en confiance des avantages du numérique. Aussi, nous avons fait de l'accompagnement des familles et des enfants une priorité, en multipliant les initiatives pour favoriser la découverte des bons usages – et en offrant des programmes pour éduquer au numérique, et par le numérique. En 2017, par exemple, notre programme



#SuperCodeurs a vu 9 000 enfants de 9 à 12 ans formés par 1 200 coachs Orange aux bases du code et de la culture numérique dans 17 pays. Au Sénégal, nous avons inauguré

en novembre 2017 la Sonatel Academy, une école de codage gratuite, hébergée par l'incubateur CTIC de Dakar. Et en Côte d'Ivoire, nous avons lancé un programme de Master

en Data Science, en partenariat avec des universités locales et l'École polytechnique (X). En matière de promotion des usages responsables, nous avons à nouveau accompagné le programme Better Internet for Kids avec de nombreux ateliers, notamment en Roumanie, en Slovaquie et en Moldavie. En France, le site espacedesparents.fr avec ses conseils pratiques et ses paroles d'experts a été mis en avant dans une campagne digitale novatrice, relayée dans de nombreux salons (Paris Games Week, Salon de l'étudiant...), tandis que près de 2 millions de pages de conseils ont été consultées sur bienvivreledigital.orange.fr.

3258

salariés en Pologne engagés auprès de la Fondation Orange en 2017 dans le cadre d'un mécénat de compétences, soit 23,4 % de tous les employés Orange Pologne. C'est le plus grand programme de bénévolat d'entreprise du pays.



Solidarité

La question de l'accessibilité, géographique comme financière, est au cœur des défis à relever pour lutter contre les fractures sociales. L'engagement du Groupe s'illustre à travers des actions de solidarité notamment celles menées par la Fondation Orange. Parmi les faits marquants de l'année 2017, la montée en puissance du programme social Orange Studio en Pologne, avec l'ouverture de 27 nouveaux centres multimédias, ce qui porte à 100 le nombre total de centres et à 900 000 les résidents des zones rurales qui peuvent en bénéficier. En Espagne, l'opération originale Gigas Solidarios

permet à nos clients de faire don de leurs crédits de données non utilisés à des familles défavorisées. Grâce à la valeur des dons déjà recueillis, 500 foyers ont pu ainsi être gratuitement équipés d'un accès 4G et d'une tablette, avec configuration et formation par des salariés bénévoles.

Données personnelles

Dans la perspective de l'entrée en vigueur en mai 2018 de la nouvelle réglementation européenne sur la protection des données personnelles (RGPD), le Groupe a instauré au sein de son Comité exécutif un Data Strategy Governance Board, garant de l'utilisation légitime et responsable des données de nos clients, tandis que des Data Protection Officers (DPO) ont été nommés dans toutes nos filiales. Notre engagement s'est également traduit au-delà de la conformité réglementaire en renforçant notre méthodologie de protection des données dans tous les domaines de l'entreprise. Nous

pouvons ainsi garantir à nos clients la sécurité des données qu'ils nous confient à chaque étape de leur relation avec Orange.

Liberté d'expression

Parce que le numérique occupe une place centrale dans nos sociétés, il est de la responsabilité d'un opérateur comme Orange de s'engager de façon publique et transparente en faveur de la protection de la vie privée et de la liberté d'expression. Le Groupe est ainsi un membre actif de la Global Network Initiative (GNI), fusionnée en mars 2017 avec l'organisation Telecom Industry Dialogue (TID) afin d'unir tous les acteurs (opérateurs,

fournisseurs de services, ONG, universitaires et représentants de la société civile) dans la réflexion sur des questions majeures de société : contenus en ligne extrémistes, fake news, coupures de réseau à la demande des autorités, etc. Nous avons par ailleurs renforcé en 2017 nos engagements en faveur des droits humains avec la publication d'un rapport de transparence qui recense les réquisitions gouvernementales, avec la signature par Stéphane Richard de la déclaration relative à l'esclavage moderne et la publication de notre premier rapport sur les droits humains, élaboré selon les principes directeurs de l'ONU.



Devoir de vigilance

Un plan de vigilance a été construit à partir des cinq premières obligations visées par la loi sur le devoir de vigilance publiée en 2017. Les mesures de vigilance demandent une identification des risques et les mesures qui permettent de prévenir ces risques en termes de droits humains, de santé, de sécurité et d'environnement.

Respect de l'environnement

Orange déploie des solutions et des plans d'actions ambitieux pour accompagner la transition écologique et énergétique.

Nous avons poursuivi en 2017 la démarche systémique de certification ISO 14001 de notre système de management environnemental (SME). Aujourd'hui 66,6 % du périmètre du Groupe est conforme à cette norme de référence. Notre engagement pris en matière d'économie circulaire à la COP21 a fait l'objet d'une restitution lors d'un dialogue avec

nos parties prenantes pour identifier leurs attentes prioritaires, et avancer sur le déroulé de notre plan d'actions, avec notamment la création en janvier 2017 d'une filière collective pour la gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) générés en interne par nos réseaux et SI. En matière de collecte des mobiles de nos clients, nous avons atteint un taux record en France, tandis que la démarche s'étend partout dans le Groupe : ainsi, dans la zone Afrique et Moyen-Orient, nous disposons désormais de 5 ateliers de tri qui ont permis de collecter 2 millions de mobiles, et d'expédier 20 conteneurs en France en vue de leur recyclage.



Janet a rebondi professionnellement grâce aux Maisons digitales

Avec le programme Maisons digitales, la Fondation Orange soutient des associations œuvrant en faveur de l'autonomie des femmes et de l'égalité des chances dans l'accès au travail. Secrétaire d'accueil en Bretagne, Janet De Melo a bénéficié de cette initiative.

« Après avoir travaillé pendant dix-sept ans dans une banque au Brésil, mon pays d'origine, je suis arrivée en France où j'ai dû repartir de zéro. Moi qui étais habituée à utiliser des outils tels qu'Excel au quotidien, ceux-ci me redevenaient inconnus ! J'ai été accompagnée par l'association Force Femmes qui m'a encouragée à effectuer une remise à niveau via la Fondation Orange et son programme Maisons digitales. J'ai pu participer à des ateliers sur la maîtrise des essentiels de la bureautique comme Word, Excel et PowerPoint, ce qui m'a permis de retrouver mes marques mais aussi de faire des rencontres, de bénéficier de conseils d'experts. Grâce à ce coup de pouce, j'ai gagné en confiance, j'ai également appris à valoriser mon CV, et, en fin de compte, j'ai pu trouver un emploi en CDI, en tant que secrétaire au Cercle Paul Bert Rennes. »

+ En savoir plus sur le site
rai2017.orange.com



**« En plus d'approfondir
mes connaissances,
les ateliers m'ont redonné
du courage et de la confiance. »**

Innovation collaborative

Face à la complexité de la technologie et aux exigences accrues de ses utilisateurs, l'équation de l'innovation a changé. Pour être pertinente, elle demande une collaboration avec tous les acteurs de notre écosystème, selon des modalités diversifiées permettant de capter les gisements de croissance les plus prometteurs, tout en enrichissant en permanence les usages offerts à nos clients.

Accélération

Les start-up sont aujourd'hui le véhicule privilégié d'une innovation digitale agile et rapide, réactive, capable d'éprouver de multiples concepts, technologies et modèles. En soutenant ces projets entrepreneuriaux et en leur ouvrant les ressources de son écosystème, Orange non seulement contribue au dynamisme économique des pays où il opère, mais aussi décuple ses capacités

de détection des tendances les plus prometteuses, susceptibles de venir enrichir l'univers de services proposé à ses clients. Qu'elles en soient à l'amorçage,

prêtes à prendre leur envol ou déjà matures, nous accompagnons les start-up à tous les stades de leur développement, via notre réseau d'accélérateurs de



start-up Orange Fab. Après l'ouverture de la Belgique, du Luxembourg et de la Roumanie en 2017, ce réseau est désormais présent dans 15 pays sur 4 continents, et a déjà accueilli plus de 300 start-up. Par ailleurs, dans le cadre du Telecom Infrastructure Project lancé par Facebook, l'Orange Fab France a inauguré Telecom Track, dédié aux start-up actives dans le domaine des infrastructures de réseaux.

435

entrepreneurs soutenus en 2017, soit une hausse de 82 % par rapport à 2016.

Alliance

Orange participe à l'alliance Go Ignite aux côtés de Deutsche Telekom, Singtel et Telefónica, qui offre à des start-up l'accès aux ressources et aux marchés mondiaux de ces quatre partenaires, représentant un potentiel de plus d'un milliard de clients. En 2017, Go Ignite a organisé sa deuxième promotion avec cinq start-up sélectionnées



dans les domaines de l'intelligence artificielle appliquée à l'expérience client, de la maison connectée, de la cybersécurité et de l'Internet des Objets.

Recherche

La recherche d'Orange travaille en étroite interaction avec des partenaires académiques, institutionnels et industriels. Le Groupe, membre de plusieurs partenariats public-privé, s'engage dans 10 pôles de compétitivité et contribue à plus de 70 projets coopératifs français (Fonds Unique Interministériel, Agence Nationale de la Recherche, programme Investissements d'Avenir) et européens (septième programme-

cadre de la Commission européenne, EUREKA-CELTIC, Horizon 2020). Orange est impliqué dans 2 Instituts de Recherche Technologique (IRT) : B<>com et SystemX. Enfin, nous participons à 12 chaires, 5 fondations, et avons signé plus de 30 contrats de recherche au travers de partenariats stratégiques avec des centres de haut niveau à travers le monde : Institut Mines-Télécom, INRIA, CNRS, Polytechnique, CentraleSupélec, Fraunhofer Munich, les équipes de Jean Tirole (Prix Nobel d'économie), université Ben Gourion... Fin 2017, afin d'anticiper à long terme les ruptures technologiques, d'usage et de modèles

économiques autour de l'Internet des Objets, de la maison sensible et de la connectivité ambiante, Orange a initié une démarche de « recherche intégrative ». À travers 3 plateformes de recherche baptisées « Thing'in », « Home'in » et « Plug'in », nos chercheurs réfléchissent aux interactions de toutes les briques technologiques avec les utilisateurs, en conversation permanente avec la société.

140 doctorants et post-doctorants entièrement mobilisés sur les sujets de recherche Orange.

Investissement

À travers les participations minoritaires gérées par Orange Digital Investment dans plusieurs fonds innovants (Innovacom, Iris Capital, Robolution, Teranga Capital...), nous nous donnons les moyens d'investir dans les start-up de l'écosystème numérique susceptibles de cibler

des marchés de grande envergure, de mettre au point des technologies disruptives ou de nouveaux modèles économiques. Notre Groupe dispose également de son propre fonds, Orange Digital Ventures, centré sur cinq thématiques : les nouvelles connectivités, les services aux entreprises (Cloud, data...), les Fintech, l'Internet des Objets, et les nouveaux modèles économiques en Afrique. Dans le cadre de cette dernière thématique, Orange Digital Ventures a ouvert cette année une antenne au Sénégal et dispose d'une enveloppe de 50 millions d'euros dédiée au financement de start-up africaines. Fin 2017, ce sont plus de 350 millions d'euros que le Groupe ambitionne d'engager dans le financement des start-up.

16 start-up financées par le fonds Orange Digital Ventures, via des prises de participation de 500 000 euros à 3 millions d'euros.

Favoriser les écosystèmes innovants

Orange encourage de plusieurs façons le développement de services innovants et la création d'entreprise.

Par exemple, avec le programme Orange Developer, le Groupe ouvre ses plateformes aux développeurs d'applications pour apporter plus de services innovants à ses clients. Fin 2017, le programme proposait un catalogue d'une cinquantaine d'interfaces de programmation (API) en libre-service, sur un large spectre d'application : identification, paiement, communications Cloud, Internet des Objets... Le Groupe est par ailleurs

partenaire de plusieurs incubateurs, comme La Ruche en France, le Cipmen au Niger, le CTIC au Sénégal, Saboutech en Guinée et Createam au Mali. Enfin, en 2017 s'est tenue la septième édition du prix Orange de l'Entrepreneur social en Afrique et au Moyen-Orient, qui a reçu 1 200 candidatures, soit 60 % de plus qu'en 2016. Ce prix récompense chaque année des projets innovants visant à améliorer les conditions de vie des populations locales grâce au numérique dans des domaines tels que l'éducation, la santé, l'agriculture, l'énergie, le paiement mobile ou encore le développement durable.



Lionel à la barre de sa « fast moving company »

Fondée en 2010, Famoco est une success story de la French Tech qui commercialise depuis 2014 des terminaux transactionnels sans contact et sécurisés. Son président et cofondateur Lionel Baraban raconte comment sa start-up a grandi avec Orange.

« Notre relation s'est développée au fil des années : d'abord à travers Orange Fab et l'accès facilité aux différentes entités du Groupe, puis par une relation commerciale plus traditionnelle avec les équipes d'Orange Money en Afrique, et d'Orange en Belgique. Travailler avec un grand groupe comme Orange est une vraie richesse. Tout simplement parce qu'ils sont au contact du terrain, qu'ils ont des vrais enjeux opérationnels business. Cela nous permet de profiter de leur expérience face au réel, de pouvoir confronter nos propositions et nos produits à leur vision et d'en tirer de nombreux enseignements. Et dans l'autre sens, nous apportons à Orange notre force : la flexibilité et l'agilité. Aujourd'hui, Famoco part à la conquête de l'Afrique, où nous avons déjà déployé avec Orange des cas de mobile money et de rechargement top up très réussis. Leur confiance et leur soutien sont pour nous un élément clé qui nous a déjà permis de mettre un pied sur le continent avec succès. Nous comptons aussi sur cette base et sur la connaissance des enjeux locaux qu'ils ont pu nous apporter pour pouvoir continuer notre développement de façon plus systématique dans la région. »

+ En savoir plus sur le site rai2017.orange.com

A man with dark hair and a light beard, wearing a blue blazer over a white shirt, is holding a smartphone. He is looking at the phone with a slight smile. On his left lapel, there is a small, colorful circular pin. The background is a blurred indoor setting with warm lighting and wooden structures.

**« L'innovation
est un enjeu que
nous partageons,
et qui nous a
naturellement
rapprochés. »**

Tableaux et schémas

- Fig. 1** ➤ Notre matrice de matérialité des enjeux principaux — p. 17
- Fig. 2** ➤ Nos parties prenantes — p. 21
- Fig. 3** ➤ Notre modèle — p. 39
- Fig. 4** ➤ Des bénéfices essentiels pour nos parties prenantes — p. 40
- Fig. 5** ➤ Grille d'analyse Thésaurus-Leontief — p. 44
- Fig. 6** ➤ La valeur sociale créée par Orange, exprimée en emplois soutenus — p. 44
- Fig. 7** ➤ La valeur sociale créée par Orange grâce aux impacts de sa politique RSE — p. 44
- Fig. 8** ➤ Notre stratégie Essentiels2020 — p. 49
- Fig. 9** ➤ Notre matrice des risques — p. 58
- Fig. 10** ➤ Composition du Conseil d'administration — p. 61
- Fig. 11** ➤ Des administrateurs actifs et réactifs — p. 63
- Fig. 12** ➤ Comité exécutif au 2 mai 2018 — p. 65

Vos liens utiles

Le site du rapport annuel intégré

rai2017.orange.com

Le site du Groupe

orange.com

Le site Orange Business Services

orange-business.com

Le site du Document de Référence

orange.com/fr/Investisseurs/Information-reglementee

Les infos RSE

orange.com/rse

Les infos métiers

orange.jobs

Les infos santé

healthcare.orange.com

La Fondation Orange

fondationorange.com

Le Digital Society Forum

digital-society-forum.orange.com

Bien vivre le digital

bienvivreledigital.orange.fr

Nous suivre sur Facebook

facebook.com/Orange

Nous suivre sur Twitter

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

Vos contacts

Investisseurs et analystes

investor.relations@orange.com

Investisseurs individuels

orange@relations-actionnaires.com
orange.com/actionnaires

Rapport annuel intégré 2017 :

Orange – 78, rue Olivier-de-Serres – 75015 Paris (France)

+33 (0)1 44 44 22 22 – Direction de la Communication

et de la Marque – SA au capital de 10 640 226 396 euros

RCS Paris 380 129 866

Crédits : Sylvain Cherkaoui, Getty Images,

Thomas Gogny, Guillaume Lechat, Orange Brandsite.

Tous droits réservés – Imprimé sur papier 100 % recyclé.

