

ORANGE

Société anonyme au capital de 10 640 226 396 euros
Siège social : 78, rue Olivier-de-Serres, 75015 Paris
380 129 866 RCS PARIS

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 19 MAI 2020

ASSEMBLEE GENERALE DU 19 MAI 2020

REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES

Questions du Forum pour l'Investissement Responsable (27 avril 2020) :

- Environnement

1. *Quelle est la liste de vos activités non-compatibles avec l'accord de Paris (i.e. un scénario climatique maintenant l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à 2° C et poursuivant les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à 1,5° C) ? Quelles sont les actions prises pour vous désengager de ces activités en 2020 ?*

Orange n'a pas identifié d'activités non-compatibles avec l'accord de Paris.

Orange est un opérateur de télécommunications, qui a pour ambition de développer autour de son offre de connectivité, une plateforme multi-services pour apporter aux populations les services essentiels que sont, au-delà des activités télécoms, les services financiers (mobile banking), l'énergie, l'accès à des contenus.

Le numérique est en effet devenu une part essentielle des activités humaines qui irrigue l'ensemble de la vie économique, sociale, politique, privée etc. Il appartient au Groupe de prendre en compte les enjeux environnementaux, tant pour ses propres émissions, celles inhérentes à ses activités, que pour offrir des solutions à ses clients afin de limiter leurs propres impacts. Compte tenu de l'activité d'Orange, le Groupe ne se positionne donc pas sur son empreinte environnementale en fonction de ses différentes activités, mais en fonction de son empreinte globale.

Orange a confirmé son engagement pour le climat à l'occasion du sommet des Nations Unies pour l'action climatique à New York en septembre 2019, en signant, au côté d'autres grandes entreprises, le *pledge* des Nations Unies « Global Compact » pour une trajectoire de 1,5° C. Cet engagement vise l'adoption d'objectifs climatiques englobant les opérations et la chaîne de valeur de l'entreprise alignées avec une limitation d'augmentation de la température à +1,5° C en 2100 par rapport aux niveaux pré-industriels et permettant d'atteindre le « Net Zéro Carbone » au plus tard en 2050.

A cet égard, Orange a pris l'engagement, fin 2019, d'être Net Zéro Carbone dès 2040 soit avec 10 ans d'avance sur le secteur, avec un point de passage à la fin du plan stratégique Engage 2025 : réduire de 30 % les émissions de CO₂ du Groupe par rapport à 2015 malgré une croissance toujours soutenue des usages, du nombre d'utilisateurs, de l'amélioration et de l'extension de la couverture de ses réseaux.

Dès 2025, à la fin de ce plan, Orange prévoit de recourir à 50 % d'électricité d'origine renouvelable dans le mix énergétique du Groupe et Orange a l'ambition de généraliser l'économie circulaire dans ses processus et métiers.

En 2019, les émissions de CO₂ s'élèvent au niveau du Groupe à 1,3 million de tonnes (scope 1&2), en réduction de 5,4 % en 2019 par rapport à 2018 grâce aux efforts entrepris pour améliorer la performance énergétique de ses réseaux (la quantité d'électricité pour transporter 1 Giga octets s'est abaissée de 80 % en 4 ans), grâce à la production d'électricité d'origine renouvelable (par exemple

trois fermes solaires en Jordanie qui couvrent plus de 73 % de ses besoins locaux, et plus de 2 800 sites alimentés en énergie solaire sur la zone MEA en 2019).

Orange conçoit et développe également des services et des solutions pour favoriser des alternatives durables en matière de villes intelligentes, d'Internet des objets (IoT) et Machine to Machine (M2M), d'optimisation énergétique (comme le *smart metering* ou compteurs intelligents), de réduction de l'empreinte carbone, de mobilité écoresponsable etc.

2. Comment vos Capex/plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ?

Les Capex et plans de développement d'Orange prennent en compte les engagements du Groupe : l'objectif d'être Net Zéro Carbone en 2040 et non en 2050 est mieux disant par rapport à un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris. Le plan stratégique d'Orange Engage 2025 intègre, sur le plan des engagements budgétaires, le point de passage d'une réduction des émissions de CO₂ de 30 % par rapport à 2015. Les actions et moyens à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif font l'objet d'un suivi régulier par le Comité Exécutif du Groupe (Comex), sous la responsabilité des directions financière, stratégique et de la RSE, en liaison avec les entités opérationnelles. Le plan stratégique a été validé par le Conseil d'administration d'Orange.

3. Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ? Quels sont vos 5 principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ?

Orange a choisi le cadre d'analyse de mesures d'impact de ses activités proposé par les Nations Unies, à travers des objectifs de développement durable (ODD). La réflexion est en cours au niveau du Groupe pour déterminer les ODD prioritaires et les indicateurs associés, afin d'établir des plans d'actions et de mesurer la contribution d'Orange aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

D'ores et déjà, Orange réalise des mesures de l'impact socioéconomique de ses activités dans les territoires, à travers ses études sur la valeur économique et sociale créée. Après la France et le Niger en 2017, puis cinq autres pays d'Afrique en 2018, la démarche a été étendue en 2019 à deux pays européens, la Roumanie et la Moldavie. Au-delà du poids intrinsèque d'Orange dans les économies locales, l'évaluation des impacts du Groupe couvre d'autres niveaux d'empreinte sur le plan économique et social.

L'empreinte d'Orange analysée à travers les différents écosystèmes, présentée avec ses risques et opportunités, figure ci-dessous (tableau issu du Rapport annuel intégré, RAI 2019, p. 39) :

	Opportunités	Risques
Enjeux technologiques Très haut débit, IA et data, sécurisation des réseaux et des données, virtualisation des réseaux	<ul style="list-style-type: none"> ■ Connectivité augmentée ■ Nouveaux services BtoB / BtoC / wholesale ■ Amélioration de l'expérience client ■ Services de cybersécurité ■ Innovation dans les services financiers ■ Efficacité opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cybermenaces ■ Capacité d'investissement ■ Rareté des expertises ■ Désintermédiation ■ Acceptabilité sociétale
Enjeux économiques Concurrence, réglementation, fournisseurs clés, environnement macroéconomique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Croissance des multi-services ■ Croissance sur la zone Afrique et Moyen-Orient ■ Partage des réseaux ■ Codéveloppement de solutions ■ Maintien de l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Monétisation des investissements ■ Imprévisibilité des évolutions réglementaires et fiscales ■ Rupture d'approvisionnement ■ Pression tarifaire ■ Concentration des fournisseurs clés ■ Instabilité géopolitique

Enjeux sociétaux Cohésion sociale, droits humains, évolutions démographiques, vie privée et protection des données, développement des territoires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement de solutions inclusives et accessibles ■ Déploiement et amélioration de la couverture ■ Ouverture du champ de la liberté d'expression ■ Maîtrise des usages excessifs ■ Accompagnement social aux usages 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fracture numérique ■ Atteinte aux droits humains par un tiers en lien avec Orange ■ Atteinte aux libertés fondamentales sur l'injonction d'autorités locales ■ Cyberattaques et vol de données
Enjeux environnementaux Dérèglement climatique, préservation des ressources et de la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovations et solutions bas carbone ■ Développement de l'économie circulaire ■ Évitement de certaines émissions grâce au numérique ■ Développement d'offres réduisant les émissions des autres secteurs ■ Dialogue avec les parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conséquences des événements météorologiques extrêmes ■ Multiplication des contraintes réglementaires ■ Freins au développement de nouvelles technologies ■ Retard de la transition énergétique

- Social

4. ***La crise du coronavirus va fortement affaiblir le tissu économique, et en particulier les TPE-PME. Dans ce contexte, votre groupe envisage-t-il de modifier les conditions de paiement de ses fournisseurs, et si oui, de quelle manière et sur quel périmètre géographique ?***

Orange a pris la mesure de la crise qui se profilait très tôt et a décidé courant mars d'anticiper le paiement des fournisseurs français, en particulier en accélérant et en systématisant les paiements comptants des factures inférieures à 50 000 euros de ses partenaires pro/PME, de manière à aider les secteurs économiques les plus impactés par la situation actuelle. Un suivi des besoins et de l'application de ces mesures est réalisé périodiquement. Ainsi, Orange a déjà mobilisé plus de 300 millions d'euros de trésorerie depuis le début de la mise en place de l'état d'urgence sanitaire.

Orange soutient également ses partenaires français pour la maintenance et le développement des réseaux, indispensables aux échanges et à la fluidité des informations nécessaires à la vie de ses clients et aux besoins vitaux du pays en matière de réseaux, en leur proposant des mesures spécifiques d'accompagnement, en vue de conserver des capacités de production et d'engager les plans de reprise pour le déconfinement qui se met en place.

Le médiateur des entreprises a reconnu l'engagement solidaire et la posture responsable d'Orange dans son communiqué de presse du 16 avril.

Des mesures équivalentes ont pu être déployées dans les différentes filiales du Groupe hors de France en fonction des besoins du tissu économique local.

5. ***Comment votre société prépare-t-elle ses salarié.e.s aux transitions du XXI^{ème} siècle qui bouleversent votre industrie ?***

Orange souhaite préparer ses collaborateurs aux évolutions des technologies et des marchés en développant leurs compétences. Pour cela, Orange met en place des dispositifs d'apprentissage innovants, combinant le meilleur du digital et de l'humain, en coopération avec ses écoles métiers et des acteurs externes de référence.

Orange est aujourd'hui un acteur leader et responsable dans la formation de ses collaborateurs sur les

métiers du numérique. Pour permettre au Groupe de rester durablement à la pointe des nouvelles technologies et en faire le socle de son avantage compétitif, Orange accompagne ses salariés pour se doter des savoir-faire utiles pour se préparer aux changements prévisibles de son écosystème.

Or, le Groupe est convaincu que la transformation d'Orange est liée à la capacité de chacune et chacun à apprendre autrement, à partager ses connaissances. La conjugaison des compétences techniques et des *soft skills*, ces fameuses qualités humaines et relationnelles, constitue par ailleurs l'une des clés de ses succès futurs.

L'intelligence artificielle (IA), la data, la cybersécurité, le développement informatique, le cloud ou la virtualisation des réseaux sont autant d'expertises essentielles à la croissance des activités d'Orange. D'ici à 2025, le Groupe va investir plus de 1,5 milliard d'euros dans un programme ambitieux de montée en compétences pour renforcer, adapter ou renouveler le savoir-faire de ses collaborateurs. L'objectif est de doubler le nombre de ses spécialistes dans ces technologies, pour dépasser les 20 000 personnes à terme, et de développer la pratique et les usages associés dans tous ses métiers, notamment au sein des équipes marketing et de gestion des réseaux. Au-delà de ces utilisateurs avertis, c'est bien l'ensemble des salariés d'Orange qui seront sensibilisés à ces nouvelles compétences. En France, les programmes ont mis l'accent sur le renforcement des compétences relationnelles pour les services clients, l'accompagnement de la transformation des boutiques sur le modèle des Smart Stores et la montée en compétences des collaborateurs dans les réseaux du futur ou l'IT. En BtoB, Orange Business Services a structuré sa formation autour de la compréhension des besoins client, de la confiance numérique, du leadership technologique et de l'agilité de l'entreprise. En Afrique et au Moyen-Orient, l'accent a été mis sur la cybersécurité, le big data et les nouveaux services financiers.

Pour relever ce véritable défi des compétences, le Groupe fait évoluer son dispositif de formation au travers de son école en réseau Orange Campus, dorénavant ouverte à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et à de nouveaux publics externes. Organisée autour de quatre domaines prioritaires - data / IA, cybersécurité, management et compétences pour tous (*soft skills*), Orange Campus offre une nouvelle expérience d'apprentissage en s'appuyant sur ses experts métiers, ses plateformes digitales, des partenaires de référence, et des lieux dédiés en France, en Europe et en Afrique. Les formations proposées seront progressivement personnalisées, alliant des dispositifs courts de sensibilisation voire d'approfondissement, à des cycles longs d'expertise ou de reconversion professionnelle, certifiants ou diplômants.

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

6. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société garantit-elle à ses salarié.e.s un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?

Orange n'a pas de définition de cette nature. Pour autant, les pays définissent leur politique de rémunération en considération des obligations légales, de l'environnement macroéconomique, et des pratiques salariales observées sur le marché.

En France, Orange applique les salaires minima de la branche professionnelle, supérieurs au salaire minimum légal.

7. Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ? Si oui comment et dans quelle proportion ?

L'accord d'intéressement Groupe prend en compte la politique d'Orange en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) en intégrant un indicateur relatif à la maîtrise de la consommation d'énergie. Cet indicateur mesure la maîtrise de la consommation d'électricité dans les bâtiments techniques et mixtes d'Orange.

Le poids de cet indicateur a récemment été doublé pour atteindre 10 % de l'enjeu global de l'intéressement.

8. Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ?

Orange s'inscrit dans cette démarche d'épargne responsable en proposant aux épargnants des fonds bénéficiant d'un label responsable (déterminé par des organismes extérieurs).

A fin mars 2020, la part des fonds ISR (Investissement Socialement Responsable) dans le total de l'encours de l'épargne salariale d'Orange, hors actionnariat salarié, représentait près de 20 %.

- **Gouvernance**

9. La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le Conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du Comité d'audit ? Pensez-vous en rendre les résultats publics ?

Chaque année, un point sur la fiscalité du Groupe est fait en Comité d'audit par le Directeur fiscal Groupe. Cette présentation englobe un point sur les impôts décaissés par la Groupe en France et à l'international (impôt sur les sociétés et impôts d'exploitation), sur la fiscalité internationale et les prix de transfert, ainsi que sur les contrôles fiscaux et les contentieux. Un rapport est ensuite réalisé par le Président du Comité d'audit au Conseil d'administration. De manière plus ponctuelle, un point sur la fiscalité est présenté en Conseil d'administration, dès que l'actualité l'exige.

Les informations communiquées aux administrateurs ne sont pas rendues publiques. Il est à noter que comme les années précédentes, Orange a publié sur son site Internet le détail des impôts payés pays par pays pour les principaux contributeurs au titre de l'exercice 2019.

10. Les problèmes de cohésion sociale dus aux écarts de rémunérations sont-ils examinés en Conseil d'administration et font-ils l'objet d'une politique ?

Pour Orange, la rémunération et la reconnaissance, notamment dans le champ des avantages sociaux, s'articulent principalement autour :

- du salaire de base ;
- de la part variable, qui rémunère la performance individuelle et collective à travers la réalisation des objectifs quantitatifs mais aussi qualitatifs au service de la satisfaction durable des clients ;
- des dispositifs de rémunération collective, comme l'intéressement ou la participation en France ;
- des programmes d'avantages sociaux, en terme de santé et prévoyance, d'épargne, de retraite, ou des éléments non monétaires, qui constituent des réponses socialement responsables tout en développant un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Des programmes d'actionnariat

salarié participant également à cette finalité tout en contribuant à renforcer la part des salariés dans le capital du Groupe.

La politique de rémunération des entités du Groupe est mesurée et suivie, en étroite collaboration avec la direction financière, et doit prendre en compte la situation locale à travers notamment les obligations légales, l'environnement macroéconomique, le taux de départs volontaires (*turn-over*), les politiques de rémunération observées sur le marché. En France, les études réalisées par l'Observatoire interne des rémunérations permettent de constater la cohérence d'ensemble des politiques de rémunération menées par les sociétés du Groupe et un positionnement des pratiques de rémunération en adéquation avec celles du marché :

- les cadres et les agents de maîtrise bénéficient d'une rémunération variable individuelle semestrielle assise sur l'atteinte des résultats des programmes majeurs du Groupe et de leurs objectifs personnels ;
- l'ensemble des salariés bénéficie, à travers les accords d'intéressement des sociétés et de l'accord de participation du Groupe en France, d'un complément de rémunération lié à des critères de performance ou de résultat.

Pour Orange SA, les mesures d'augmentation collective et individuelle sont complétées par des mesures portant sur la reconnaissance des compétences, des qualifications et des parcours professionnels, ainsi que des dispositions spécifiques qui concernent notamment l'égalité professionnelle, les premiers niveaux de salaires et les salariés en début de carrière.

Par ailleurs, Orange publie le ratio d'équité de l'année qui précède et les ratios des 4 années précédentes dans son Document d'enregistrement universel (DEU) selon les lignes directrices de l'AFEP définies en décembre 2019 (le détail de ces éléments se trouve en pages 366 et 367 du DEU 2019).

11. La politique pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de carrière et d'accès aux postes de responsabilité et les cibles à atteindre sont-elles débattues en Conseil d'administration ?

Conformément aux termes de l'article L. 225-37-1 du code de commerce et des articles L. 2312-18, L. 1142-8 et L. 1143-1 du code du travail, le Conseil d'administration d'Orange délibère annuellement sur la politique du Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes. Cette délibération est précédée d'un examen en Comité de gouvernance et de RSE (CGRSE).

Ainsi, le Conseil délibère :

- sur la base des indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes relevant de la base de données économiques et sociales ; et
- sur la base des indicateurs publiés chaque année relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et aux actions mises en œuvre pour les supprimer.

La politique Égalité Professionnelle d'Orange s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise et bénéficie de l'impulsion donnée par le Comité stratégique égalité professionnelle. Cette politique est également nourrie par un dialogue social régulier et approfondi, non seulement en France mais également au niveau international grâce à l'accord mondial sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la lutte contre les discriminations et les violences, signé par le Groupe avec UNI Global Union et l'Alliance mondiale UNI-Orange le 17 juillet 2019.

Au cours de sa réunion du 3 décembre 2019, le Conseil d'administration d'Orange a souligné l'évolution positive de la situation en matière d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, et rappelé les mesures mises en œuvre tout en mettant un accent sur la poursuite des actions à mener dans les pays du Groupe.

12. Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de performance extra-financière de votre groupe ?

Les partenaires sociaux n'ont pas formulé d'avis écrit relatif à la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du Groupe publiée. Cependant, la DPEF du Groupe ainsi que le Plan de vigilance font l'objet d'échanges formalisés avec les instances représentatives du personnel en France, au sein du Comité de Groupe Europe et du Comité de Groupe Monde. De plus, la politique RSE, ses feuilles de route ainsi que la DPEF, le Plan de vigilance et son compte rendu de mise en œuvre, font l'objet d'une validation en CGRSE, lequel fait un rapport au Conseil d'administration d'Orange SA, au sein duquel siègent et participent aux débats quatre représentants du personnel :

- 3 administrateurs élus directement par le personnel ;
- 1 administrateur élu par l'Assemblée, sur proposition des salariés actionnaires pour les représenter au Conseil.

Par ailleurs, deux autres salariés siègent au Conseil, avec voix consultative :

- un représentant du Comité de Groupe Monde ;
- un représentant du Comité social et économique (CSE) central.

Enfin, la « raison d'être » d'Orange a fait l'objet d'une co-construction : l'ensemble des parties prenantes du Groupe, les salariés et les partenaires sociaux ont été associés à la démarche.

Questions du Conseil de surveillance du FCPE Orange Actions (4-5 mai 2020) :

- Long-term incentive plan (LTIP)

Au regard de la crise sanitaire exceptionnelle, la Direction d'Orange a utilisé les ordonnances gouvernementales pour imposer 6 RTT à l'ensemble de ses salariés en période de confinement, et pouvant aller jusqu'à 10 RTT d'ici à la fin de l'année. Or l'activité de l'entreprise ne s'est jamais arrêtée et les salariés d'Orange, en télétravail comme sur le terrain, continuent de s'investir, et beaucoup travaillent pendant leurs jours de RTT imposés ; alors même que des interrogations se font jour sur le maintien de leur rétribution variable.

Dans ce contexte, la résolution 19 prévoit un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites (AGA) aux mandataires sociaux et cadres dirigeants d'Orange. Le Conseil d'administration n'a pas souhaité amender les critères d'attribution, comme cela a été demandé par le Conseil de surveillance Orange Actions représentant les personnels actionnaires, lequel propose une résolution alternative (résolution C) pour intégrer davantage de critères sociaux dans ce LTIP. Notons qu'aucun engagement ferme sur l'organisation d'une AGA ou d'une offre réservée au personnel (ORP) à destination de l'ensemble des personnels n'est pris, en parallèle du LTIP des dirigeants, qui est reconduit chaque année, pour la quatrième fois consécutive. Pour rappel, la dernière AGA destinée aux personnels date de 2017, et la dernière ORP de 2016.

13. Le LTIP triennal renouvelé chaque année concerne les mandataires sociaux et environ 2000 cadres dirigeants de l'entreprise. Pouvez-vous nous indiquer précisément, pour le LTIP 2017-2019 :

- le taux d'atteinte des objectifs (montant du cash-flow organique et évolution relative du Total Shareholder Returns (TSR) par rapport au TSR du secteur des télécommunications) ;
- le nombre d'actions distribuées aux 3 mandataires sociaux ;
- le nombre d'autres bénéficiaires du plan et le nombre moyen d'actions qui leur a été distribué ;
- ces actions ont-elles été achetées sur le marché ou s'agit-il d'émissions nouvelles ? En cas de panachage, merci d'indiquer la proportion de chaque type d'action ;
- le montant total, en euros, de la distribution qui a eu lieu le 20 mars 2020.

Le LTIP 2017-2019 était composé de deux indicateurs, le TSR et le cash-flow organique (OCF), avec un poids identique de 50 % chacun, et de cinq critères pouvant moduler le résultat obtenu sur les deux indicateurs. Ce LTIP 2017-2019 représentait un enjeu de 25 000 actions pour Stéphane Richard (Président-directeur général) et de 17 000 actions pour Ramon Fernandez et Gervais Pellissier (Directeurs généraux délégués).

Les résultats ont donné 50 % pour le TSR, 33,33 % pour l'OCF et 3 % pour les critères de modulation, soit un résultat global de 85,83 %, ce qui permet de distribuer 21 458 actions au Président-directeur général et 14 592 actions à chacun des deux Directeurs généraux délégués.

Cette attribution représente un total de 50 642 actions pour les dirigeants mandataire sociaux. Les 1 086 autres bénéficiaires du LTIP 2017-2019, hors dirigeants mandataires sociaux, ont reçu en moyenne 1 099 actions. Ces actions ont été achetées sur le marché. Le montant global du plan, charges comprises, est évalué à 15 millions d'euros.

Pour les 3 LTIP suivants (2018-2020, 2019-2021, 2020-2022), nous souhaitons connaître :

- ***le nombre d'actions prévues respectivement pour les mandataires sociaux et les autres bénéficiaires en cas d'atteinte des objectifs ;***
- ***le nombre total de bénéficiaires prévu.***

Pour chacun des LTIP indiqués, il est prévu :

- 35 000 actions attribuées pour le Président-Directeur général ;
- 18 000 actions attribuées pour les deux Directeurs généraux délégués ;
- 15 000 ou 10 000 actions pour les membres du Comex suivant leur fonction ;
- 2 000 actions pour les cadres Executives ;
- 1 000 actions pour les cadres Leaders.

Chacun de ces LTIP compte environ 1 200 bénéficiaires potentiels.

- Solde du dividende 2019

Suite aux injonctions des pouvoirs publics, avec un Etat premier actionnaire d'Orange en détenant 23 % du capital, le ministre de l'économie a fortement incité à une modération, voire suspension de tout versement de dividende en 2020. Le personnel d'Orange, par la voix des organisations syndicales représentatives chez Orange, a également demandé que tout versement de dividende soit suspendu en 2020. Notons enfin que même certains fonds d'investissements ont fait savoir qu'ils étaient favorables à la suspension du dividende en 2020, pour préserver les capacités économiques des entreprises en sortie de crise, particulièrement celles qui, comme Orange, sont des valeurs jugées comme sûres, de « fond de portefeuille ».

Cependant, le Conseil d'administration d'Orange s'est prononcé le 16 avril pour une simple baisse, passant de 0,70 euro à 0,50 euro par action, matérialisée dans la résolution 3, actant une baisse de 30 %. Il était trop tard pour que le Conseil de surveillance Orange Actions puisse proposer une résolution alternative permettant de ramener le dividende versé au titre des résultats 2019 à 0,30 euro / action, montant de l'acompte versé en décembre 2019.

Dans le contexte économique général particulièrement incertain, il apparaît cependant prudent et pertinent de préserver les capacités de financement de l'entreprise pour continuer à investir et faire face aux conséquences de la crise sanitaire.

14. En conséquence, nous souhaitons savoir ce qui a motivé la décision de verser un dividende de 0,50 euro par action, avec 0,20 euro de solde en juin 2020 ? N'était-il pas possible de faire appel à une plus grande solidarité de la part des actionnaires ?

La décision du Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale une réduction de 50 % du solde du dividende 2019 vise à préserver un équilibre entre la solidité du bilan du Groupe et donc le maintien de ses capacités d'investissements d'une part, et la sauvegarde d'une rémunération minimum de ses actionnaires d'autre part.

Le Groupe dispose aujourd'hui d'un bilan solide, d'une position de liquidité saine et d'un accès privilégié aux grands marchés de capitaux comme en témoigne l'émission de 1,5 milliard d'euros réalisée le 30 mars dernier.

Sur la base des éléments disponibles à ce jour, le Groupe a confirmé qu'il ne prévoyait pas de déviation significative par rapport à ses objectifs financiers pour l'exercice 2020 mais qu'il restait attentif à l'évolution de la situation et qu'un point serait fait lors de la publication des résultats du 1^{er} semestre 2020 le 30 juillet prochain.

Ainsi, le Groupe aurait parfaitement pu verser le solde de dividende annoncé de 0,40 euro par action. Le Conseil d'administration a néanmoins considéré qu'il fallait tenir compte des incertitudes générées par la crise exceptionnelle que Orange traverse et a donc proposé une réduction de 0,20 euro sur ce solde représentant une baisse de 30 % par rapport au dividende de l'exercice précédent, soit une économie supérieure à 500 millions d'euros pour le Groupe. Cette proposition répond aux intérêts des différentes parties prenantes d'Orange et permettra au Groupe de préserver ses capacités d'investissement. Elle est en ligne avec les recommandations du gouvernement et de l'Afep-Medef qui ont appelé à une réduction du montant du dividende alors même que le Groupe a choisi de ne pas mettre en œuvre de politique de chômage partiel ni de faire appel aux mécanismes de report de charges ou de prêt garantis par l'Etat.

- Acompte 2020

Dans un contexte de crise économique mondiale exceptionnelle, les conseils d'administration doivent faire preuve de vigilance et de prudence pour préserver l'intérêt social de leur entreprise. Ayant une visibilité à très court terme au regard des indicateurs économiques et financiers pour cause de « shut down » mondial lié à la crise du covid-19, le Conseil de surveillance regrette que le Conseil d'administration s'octroie la possibilité de versement d'un acompte sur dividendes dès 2020.

En effet, la résolution 23 prévoit d'ores et déjà la possibilité d'un paiement d'acompte sur le dividende 2020, avec une possible option entre un paiement en numéraire ou en actions.

15. Doit-on en conclure que le choix est déjà fait de poursuivre la politique de versement d'un acompte sur dividende dès le mois de décembre 2020, au risque de mettre en danger le niveau nécessaire de « cash-flow » de l'entreprise pour 2021 ?

La proposition soumise aux actionnaires à travers la résolution 23 donnera, si elle est votée, la possibilité au Conseil d'administration d'offrir ou non l'option aux actionnaires qui le souhaitent de recevoir leur dividende en actions. Ainsi, elle ne concerne que la modalité de versement de l'acompte qui sera le cas échéant décidé par le Conseil d'administration et ne préjuge en rien de la décision future du Conseil.

Le versement d'un acompte sur dividende est en effet une décision qui relève de la responsabilité du Conseil d'administration et non de l'Assemblée générale.

Le Conseil d'administration agira dans le meilleur intérêt du Groupe en fonction de l'évolution de la situation économique et sanitaire mondiale et selon les données financières à sa disposition le moment

venu.

- Say on Pay

16. Pendant la période de crise du coronavirus, des dirigeants de grandes entreprises ont annoncé qu'en solidarité avec leurs personnels, ils diminueraient leur rétribution. Qu'en est-il chez Orange ?

Le Conseil d'administration indique qu'Orange SA n'a pas utilisé les possibilités offertes par le dispositif public de chômage partiel pour ses salariés en France. Par ailleurs, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux du Groupe reste très en deçà de la médiane de rémunérations des dirigeants des grandes entreprises du CAC40.

À date, il n'est pas prévu que les dirigeants mandataires sociaux diminuent leur rémunération au titre de l'année 2020.

Question de Monsieur Serge Adler (7 mai 2020) :

Depuis 3 ans, et contrairement à la fonction d'opérateur universel dont se prévaut notre société, le 1012 (numéro gratuit du service commercial) et le 1013 (numéro gratuit du service des dérangements) ont disparus et viennent rejoindre le 3900 qui, malgré tout ce qu'a pu en dire votre Directrice Marketing, est bien payant ou vient rogner des minutes sur les forfaits, ce qui revient au même. Certes, lors de cette fusion absurde, le numéro (anciennement réservé au matériel de téléphonie et son usage) n'est plus surtaxé mais il reste bien payant. On en arrive donc aux aberrations suivantes : si ma ligne fixe a un problème technique (dont je n'ai aucune responsabilité), je suis obligé de payer pour le signaler. Mieux : si, dans un cas de confinement, par exemple, je veux payer ma facture mensuelle par carte via le téléphone, je dois payer cette communication. La même chose s'applique si je veux simplement me renseigner sur les forfaits existants et que je ne peux pas me rendre en boutique (d'ailleurs rare pour la téléphonie fixe). En tant qu'actionnaire, cette « mesquinerie » qui ne nous rapporte vraiment rien ou presque, contribue à dégrader notre image, vis à vis de notre Clientèle ou notre Clientèle potentielle qui trouvera à la concurrence des numéros, eux gratuits, pour les mêmes utilités. Cela amène forcément une baisse de notre parc Clientèle, donc une baisse de notre chiffre d'affaire (cette fois réel en terme de revenus).

17. Ne pourrions nous pas revenir à la gratuité totale de ces seuls appels « de service », comme France Telecom, puis Orange s'en est satisfait, pendant des dizaines et des dizaines d'années, même quand le marché n'était plus monopolistique ?

Le 1014 (et non le 1012) était le numéro utilisé pour l'accueil commercial pour le fixe et l'internet, le 3970 pour le mobile, le 1013 pour l'assistance pour le fixe, le 3900 pour l'assistance technique Internet et le 3970 pour l'assistance technique mobile. Orange a choisi le 3900 comme numéro unique pour simplifier la vie de ses clients, choix qu'ils ont plébiscité.

Le 3900 est un numéro de service client à temps d'attente gratuit, donc payant seulement au moment où le conseiller a décroché le téléphone, et facturé au prix d'une communication locale incluse dans le forfait voix des clients d'Orange. Le Groupe a fait le choix d'une telle tarification dans la mesure où, d'une part, il n'y a pas d'obligation réglementaire liée au Service Universel (ni d'ailleurs d'obligation en droit de la consommation) de rendre entièrement gratuit le numéro de Service Clients et où, d'autre part, Orange a mis en place, pour ses clients qui souhaitent une tarification entièrement gratuite, le serveur vocal automatique (SVI) 3000. Il est spécifiquement dédié aux clients du fixe, dont les clients Service Universel.

Pour ce qui est du cas du paiement de la facture, le serveur vocal automatique, au 3000, permet de payer sa facture en toute autonomie de manière complètement gratuite pour le client.

Pour ce qui est du cas d'une panne éventuelle, le serveur vocal automatique teste l'accès du client et si un problème réseau est détecté, la signalisation est remontée sans mise en relation avec un conseiller et donc sans facturation.

Orange a ainsi mis en place ces dispositifs en autonomie pour permettre au client de ne pas avoir à payer dans les cas que vous avez cités. Le Groupe a ainsi opté pour une solution équilibrée.

Questions de l'ADEAS, la CFE-CGC Orange et Monsieur Stéphane Gouriou (13 mai 2020) :

Fibre

18. ***Quels sont les impacts de la crise du covid-19 sur les déploiements FTTH dans les pays où Orange en déploie, notamment la France et l'Espagne :***

- *nombre de nouvelles prises prévues / réalisées en janvier, février, mars et avril 2020 ?*
- *nombre de nouveaux abonnements fibre grand public prévus / réalisés pour les mêmes 4 mois ?*
- *sera-t-il possible de combler les retards de déploiements comme demandé par l'ARCEP (régulateur des télécoms) et de vente sur 2020 ? Avec quel plan d'action ?*
- *les déploiements fibre pendant la crise du covid-19 coûtent-ils plus cher qu'en temps normal ? (coût unitaire en temps normal / coût unitaire en temps de crise sanitaire)*
- *les sous-traitants déployant la fibre (déployant le réseau fibre et intervenant sur le raccordement client) pour le compte d'Orange ont-ils pu travailler pendant le confinement ? si oui, dans quelle proportion par rapport aux périodes d'avant crise sanitaire ? a-t-on des perspectives de calendrier de retour au fonctionnement nominal ?*
- *le recours massif à la sous-traitance sur l'ensemble du processus de déploiement de la Fibre, des enquêtes d'amont à l'installation finale chez le client, qui impliquent des sous-traitants différents à chaque étape, ne constitue-t-il pas un lourd handicap pour continuer à déployer pendant des périodes de crise (sanitaires ou autres) et pour remettre les chaînes de production en route après une période d'interruption ou de fortes perturbations ? Quelles sont les réflexions des dirigeants d'Orange sur ces questions ? Avez-vous réalisé des comparatifs en coûts complets, incluant les situations de risques, entre la gestion par des personnels Orange et la gestion en sous-traitance ? Envisagez-vous de réviser votre politique de sous-traitance suite à cette crise sanitaire ?*

Au 31 mars 2020, Orange reste le leader sur le déploiement de la fibre et compte 8,1 millions de clients très haut débit fixe – un chiffre en hausse de 20,7 % sur un an – et un total de 40,5 millions de foyers raccordables au très haut débit fixe en Europe - dont 39 millions au FTTH.

Au premier trimestre 2020, le nombre de foyers raccordables au très haut débit fixe a augmenté de 2 045 000 au niveau du Groupe ; de même, le nombre de clients très haut débit fixe a enregistré une hausse de 313 000 clients.

En France particulièrement, 37 000 ventes nettes ont été enregistrées au premier trimestre pour le haut débit fixe, avec 192 000 ventes nettes sur la fibre. Les déploiements de la fibre se sont accélérés au premier trimestre et jusqu'à la mi-mars, avec 17,8 millions de foyers raccordables (+43,7 % sur un an).

A la fin du mois de mars 2020, Orange comptait 3,5 millions de clients fibre en France.

Depuis le début de la crise sanitaire liée au covid-19, Orange a œuvré pour éviter un arrêt total de l'outil industriel et permettre de retrouver dans un délai qui ne peut encore être évalué, un niveau de déploiement équivalent à celui d'avant la crise. Orange a ainsi dans un contexte difficile maintenu une partie de ses activités de déploiement fibre et apporté son soutien à l'ensemble de la filière de production et d'intervention.

Les échanges au sein de la filière ont porté essentiellement sur les conditions d'intervention en période de pandémie ainsi que sur un soutien financier des sous-traitants d'Orange prenant la forme d'avance de trésorerie ou de majoration de prix lorsque cela se justifiait.

Orange n'est pas aujourd'hui en mesure d'évaluer les impacts de la crise sanitaire liée au covid-19 sur les déploiements fibre, mais un retard significatif apparaît inévitable au regard de ces circonstances exceptionnelles.

- Propriété des réseaux

19. *La crise sanitaire a démontré à quel point nos réseaux étaient importants, validant les investissements importants qui y ont été consacrés ces dernières années. En parallèle, l'annonce d'un projet de filialisation de nos tours en décembre, avec une diminution potentielle de la part détenue par Orange, n'a eu aucun impact positif sur le cours de l'action, au contraire. Enfin, on peut s'interroger sur notre capacité à piloter les réseaux à l'optimum, notamment en période de crise, s'ils n'étaient plus à 100 % la propriété d'Orange.*

La crise du covid-19 remet-elle en question le projet de céder une partie de nos tours ?

Orange confirme que les réseaux ont montré, en cette période, toute leur importance et ont validé la stratégie d'investissements massifs du Groupe.

Les projets d'optimisation des actifs du Groupe, comprenant le parc des tours, restent stratégiques. Ces projets répondent en effet à trois objectifs essentiels qui ne sont pas remis en cause par la crise sanitaire liée à la pandémie de covid-19 :

- améliorer l'efficacité opérationnelle et optimiser les Capex mobiles ;
- augmenter le taux de colocation sur les tours tout en préservant l'avantage concurrentiel d'Orange ; et
- mieux faire comprendre et révéler la qualité et la valeur de ces actifs.

- Stratégie financière

➤ *Stratégie d'endettement en période de crise*

Orange continue à s'endetter dans un contexte de crise : un nouvel emprunt obligataire pour 1,5 Mds€ a été lancé le 1er avril, avec des coupons de 1,250 % à 1,625 %.

20. *Quelle est la cohérence de cette politique d'endettement alors qu'Orange, au contraire de nombreuses grandes entreprises nationales, continue de verser un dividende en 2020 ? Orange rétribue in fine ses prêteurs et ses actionnaires. N'aurait-il pas été plus judicieux de préserver le cash (i.e. ne pas verser de dividende en 2020) face à l'incertitude que fait porter la crise sanitaire ?*

En 2020, l'échéancier de dette du Groupe comporte notamment des remboursements d'emprunts de 1 milliard d'euros en avril 2020, 400 millions d'euros en août 2020, puis environ 277 millions d'euros en novembre 2020 (le détail des émissions du Groupe figure dans les comptes consolidés 2019 d'Orange (note 12.5)).

La récente opération de financement de 1,5 milliard d'euros s'inscrit dans le cadre de la politique de refinancement active et opportuniste du groupe Orange qui vise à conserver une gestion prudente et anticipée de sa liquidité en optimisant le coût de ses ressources et en maintenant un niveau de trésorerie élevé.

Le Groupe a émis deux tranches : 750 millions d'euros à 7 ans avec un coupon de 1,250 % et 750 millions d'euros à 12 ans avec un coupon de 1,625 %. Ces taux, bien que plus élevés qu'en août 2019, demeurent plus bas que ceux des emprunts historiques d'Orange, réduisant mécaniquement le coût de la dette du Groupe (le coupon fixe moyen pondéré de la dette du Groupe obligataire, publié par Bloomberg, est de 3,55 %).

La liquidité du Groupe est saine à fin décembre 2019 (17,1 milliards d'euros à fin décembre 2019, dont 10,9 milliards d'euros de trésorerie) et le bilan solide (ratio de dette nette / EBITDAaL de 1,96x). Dans ce contexte, le Conseil d'administration a néanmoins considéré qu'il fallait tenir compte des incertitudes générées par la crise exceptionnelle que traverse Orange et a donc proposé une réduction de 0,20 euro sur le solde du dividende représentant une baisse de 30 % par rapport au dividende de l'exercice précédent, soit une économie supérieure à 500 millions d'euros pour le Groupe. Cette proposition répond aux intérêts des différentes parties prenantes d'Orange et permettra au Groupe de préserver ses capacités d'investissement.

➤ *Stratégie et cours de l'action*

On a pu constater qu'à l'annonce de la stratégie 2025, les investisseurs ont manifesté une défiance (le cours de l'action a dévissé instantanément).

21. Quelles sont les réponses et les inflexions données à cette stratégie pour les convaincre et soutenir le cours de l'action ? L'annonce d'une baisse du dividende versé en 2020 compte tenu de la crise du covid-19 n'a en revanche pas altéré le cours de l'action Orange, alors que la politique de dividende a toujours été affichée comme une action de défense du cours. La Direction d'Orange maintient-elle cette vision qui apparaît démentie par la réalité du cours ?

À l'annonce du plan stratégique Engage2025, le titre a réagi négativement pour plusieurs raisons identifiées, notamment :

- des perspectives pour 2020 qui ont fortement déçu les actionnaires, en particulier l'absence de croissance de l'EBITDAaL (annoncé comme « stable positif ») et du cash-flow organique (annoncé comme « supérieur à 2 milliards d'euros » - comme en 2019 - mais sans détail sur une possible progression) ;
- l'absence d'annonces de cessions massives d'actifs cœur (les tours notamment) que certains investisseurs et analystes espéraient voir monétiser rapidement, ce qui a constitué une autre grande déception ;
- enfin, l'absence de progression anticipée du dividende avec le (simple) renouvellement d'une prévision d'un minimum de 0,70 euro.

Concernant l'annonce, le 17 avril, d'une baisse du dividende versé en 2020 compte tenu de la crise sanitaire liée à la pandémie de covid-19, il semble effectivement en première lecture que celle-ci n'a pas altéré le cours de l'action, mais en réalité il serait erroné de croire que le titre n'a pas été sanctionné.

En effet, toutes les places financières ont progressé, le jour de cette annonce, de 3 à 4 % dans la foulée de bonnes nouvelles (sanitaires et macro-économiques venant des Etats-Unis) et le titre a par conséquent été entraîné indépendamment de la nouvelle commentée ce jour-là, dans les achats de paniers CAC d'investisseurs revenant fortement sur le marché français.

Mais le titre a en fait bel et bien subi une sanction puisque terminant « seulement » en 33^{ème} position du CAC 40, sous performant largement de -160bp l'indice CAC 40.

Afin de modérer la déception prévue, Orange a insisté sur :

- la capacité de résilience relative très marquée des opérateurs télécoms et tout particulièrement d'Orange ;
- le souhait de revenir, quand les circonstances opérationnelles et financières le permettront, à la ligne directrice d'une rémunération des actionnaires de 0,70 euro.

Ce message semble avoir été entendu, tournant rapidement cette page de 2019.

➤ *Versement de dividendes et politique menée dans les filiales*

Si, dans le cadre de la crise sanitaire, il n'y a pas eu de recours au chômage partiel en maison mère et dans les filiales françaises détenues à 100 % par le Groupe, il n'en va pas de même dans toutes les filiales françaises. Business & Décision et Orange Bank recourent à l'activité partielle. La mise en oeuvre de ce dispositif apparaît incompatible avec les recommandations concernant le versement de dividendes, émanant du Gouvernement à l'adresse des grandes entreprises, et de la BCE en direction des établissements bancaires.

22. *Comment la Direction d'Orange justifie-t-elle de verser un dividende en 2020, en totale contradiction avec ces recommandations, alors même que l'Etat français est son premier actionnaire, et que les personnels, second actionnaire d'Orange, ont clairement exprimé leur demande de suspension des dividendes.*

Orange a décidé de ne pas recourir aux dispositifs d'activité partielle tant pour Orange SA que pour l'ensemble des filiales détenues à 100 %, alors même que certaines d'entre elles ont été frappées de plein fouet par la crise liée au covid-19.

Le Groupe a également décidé de garantir la rémunération de ses personnels, y compris pour ceux en situation d'inactivité du fait de la crise sanitaire.

De manière exceptionnelle, Business & Decision et Orange Bank, sociétés non détenues à 100%, ont eu recours à ces dispositifs qui n'ont visé qu'environ 300 des 2000 salariés de ces filiales (sur un total de 87 000 salariés pour le Groupe en France).

Les demandes de recours aux dispositifs d'activité partielle ont été faites conformément aux dispositions en vigueur et approuvées par la Direccte.

La décision de proposer le versement d'un solde de dividende réduit a été prise par le Conseil d'administration d'Orange et n'apparaît pas en contradiction avec les recommandations de l'État.

- *Stratégies de développement*

➤ *Stratégie d'innovation*

Différents analystes prévoient déjà que les GAFAM (Google, Microsoft, Amazon notamment) pourraient être les grands gagnants de la crise sanitaire et des confinements mondiaux. Les usages de leurs services, tant BtoB que grand public ont explosé, et certaines de leurs lignes de revenus ont augmenté.

A contrario, Orange est apparue singulièrement absente dans le domaine des services applicatifs à valeur ajoutée : visio-conférence (c'est Zoom qui émerge), télé médecine (Doctolib a pris le leadership), cloud sécurisé (Amazon est toujours très présent), outils collaboratifs (même les collaborateurs d'Orange demandent le déploiement d'Office 365 et de Teams).

23. *Orange a-t-elle une stratégie pour se positionner sur ces segments de marché ? Quel rôle entend-elle jouer pour contribuer à la souveraineté numérique de la France ou de l'Europe ? Quels moyens déploie-t-elle pour assurer sa présence sur ces segments, et trouver des relais de croissance sur les services ?*

Le développement vers les services IT auprès des entreprises est un des grands axes de croissance du plan stratégique Engage 2025, et notamment les services Cloud. Dans ce domaine, le Groupe se positionne comme intégrateur de solutions d'hébergement proposées par les grands acteurs internationaux. Orange est également présent dans le domaine des infrastructures avec ses offres de cloud public et privé. La crise actuelle va accélérer sans doute la demande de ses clients qui vont devoir anticiper leur transformation digitale et Orange est bien positionnée pour les accompagner.

La question de la souveraineté est également essentielle dans un contexte où la crise pose la question du contrôle des activités et données stratégiques. Orange, partenaire de confiance, souhaite pouvoir accompagner ce mouvement et répondre par des offres adaptées aux exigences des Etats notamment.

Dans le contexte de cette crise sans précédent, OBS accompagne les clients Entreprise tant sur la connectivité réseau que sur les services numériques (outils collaboratifs, outils de gestion de la relation client, applicatifs métiers...) en toute sécurité. La satisfaction de clients d'OBS a été publiquement plébiscité par de nombreux clients en France comme à l'international.

➤ ***Stratégie de diversification***

24. *Les orientations stratégiques sont-elles remises en cause ou enrichies par l'expérience acquise durant la pandémie en cours ? De nouveaux segments d'activités pertinents, ou le renforcement sur certaines activités- pour Orange ont-ils été identifiés à cette occasion ? Quelles pourraient être les opportunités pour Orange ?*

La stratégie multi-services est au cœur du plan stratégique Engage 2025 et source de la croissance future du Groupe autour de trois axes principaux :

- les services IT aux entreprises comme la cybersécurité, l'IoT, le Cloud et l'analyse des données. A horizon 2025, plus de la moitié du chiffre d'affaires Entreprise sera réalisé sur les services IT ;
- Orange Middle East & Africa (OMEA) et les Services Financiers, où grâce à Orange Money et ses initiatives entre autres dans l'agriculture ou l'éducation, le multi-services pèsera 20 % du chiffre d'affaires d'OMEA ;
- Enfin dans la banque en Europe en Afrique pour laquelle Orange a de fortes ambitions.

La crise actuelle va sans doute renforcer les besoins de digitalisation des clients particuliers ou entreprises d'Orange. Le positionnement de ses offres multi-services permettra au Groupe d'y répondre. La crise pourrait aussi être l'opportunité pour le Groupe d'accélérer dans d'autres domaines comme la santé.

➤ ***Stratégie internationale***

Bien que le Groupe Orange se soit internationalisé, la part de la France dans le chiffre d'affaires reste assez stable (et majoritaire) depuis plusieurs années. On peut noter un « frémissement » dans la zone AMEA, dont on espère qu'il ne sera pas balayé par la crise sanitaire.

25. *Quelles actions sont prévues pour poursuivre et renforcer le développement international d'Orange ?*

La filiale OMEA est un des moteurs de la croissance organique du Groupe. Son portefeuille a été renforcé de manière sélective et en opportunité ces dernières années. Orange s'est aussi renforcée dans des métiers porteurs de croissance comme la cybersécurité. Le Groupe poursuit cette stratégie.

- *Responsabilité sociale et sociétale*

➤ *RSE et engagements environnementaux*

Il apparait qu'un important lobbying pousse le gouvernement et la commission européenne à revoir leurs réglementations et leurs objectifs en matière de lutte contre le réchauffement climatique. En France, le Medef et l'AFEP (Association française des entreprises privées), notamment, réclament des assouplissements et le report des échéances dans plusieurs domaines comme par exemple la réduction des gaz à effet de serre.

L'AFEP indique que ces réglementations peuvent freiner la reprise économique. Elle a adressé au gouvernement une note confidentielle demandant la suspension de plusieurs réglementations récentes constituant une avancée en matière de préservation de l'environnement.

26. *La Direction d'Orange a-t-elle joint sa voix à ce lobbying patronal pour demander un report de certaines mesures, ou au contraire, s'en dissocie-t-elle ? Les objectifs du plan Engage 2025 en matière de réduction de notre empreinte carbone sont-ils remis en cause suite à la crise sanitaire ? Si oui dans quel sens ? La crise du coronavirus aura-t-elle un impact sur les émissions de CO² d'Orange ? Nos émissions seront-elles augmentées ou diminuées en 2020 ?*

Les organisations professionnelles et les entreprises comme Orange ont été sollicitées par les pouvoirs publics pour faire remonter les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leurs obligations, au-delà des sujets environnementaux, dans le contexte de la crise sanitaire. En effet, à l'instar d'autres secteurs d'activités, le secteur des télécoms a été impacté par la situation du pays : ralentissement des déploiements, baisse de la demande, gel des systèmes d'informations, nombreux services et chaîne des partenaires à l'arrêt, renégociations de contrats, demandes de délais de paiements, impayés, etc.

Pour autant, en ce qui concerne la question spécifique de l'engagement d'Orange en faveur de la lutte contre le dérèglement climatique et la réduction des émissions de gaz à effet de serre, Orange n'a remonté aux pouvoirs publics aucune demande. Par ailleurs, le Groupe n'a pas connaissance à ce jour de position officielle de l'AFEP sur le report des échéances en matière de réchauffement climatique.

Pour Orange, loin de remettre en cause ses engagements, la crise sanitaire conforte le Groupe sur la nécessité d'investir pour une entreprise plus durable. Un des objectifs du plan stratégique Engage 2025 est de « Construire ensemble l'entreprise de demain » « guidé par l'exemplarité sociale et environnementale ». Le Président-directeur général, Stéphane Richard, s'est lui-même exprimé sur la question, dans une tribune cosignée avec quatre-vingt-dix dirigeants d'entreprises françaises et internationales, et publiée début mai dans le journal Le Monde, pour rappeler l'objectif de « mettre l'environnement au cœur de la reprise économique ». La tribune rappelle notamment la nécessité de conserver « nos ambitions collectives en matière de transition écologique, et (...) les engagements pris depuis plusieurs années ».

En outre, cette semaine, Stéphane Richard a signé pour Orange le nouvel engagement du Global Compact des Nations Unies « Business Ambition for 1°5 » qui confirme que, malgré la crise sanitaire liée à la pandémie de covid-19, le Groupe maintient ses engagements pour la transition vers une économie décarbonée selon une trajectoire 1,5° C respectant l'Accord de Paris.

Enfin, dans ce contexte de crise inédit, Orange travaille de manière constante avec les services de l'Etat afin d'être au rendez-vous de l'ensemble de ses obligations, notamment sur la question environnementale sur laquelle le groupe Orange est particulièrement engagé.

Concrètement, les objectifs du Groupe en matière de réduction de son empreinte carbone demeurent inchangés : Orange a pris l'engagement d'être Net Zéro Carbone d'ici à 2040 (incluant les scopes 1, 2 et 3), soit dix ans avant l'objectif de la GSMA, et conforme avec les recommandations du GIEC pour une trajectoire 1,5° C. Cet engagement se décline avec l'objectif intermédiaire en 2025 d'atteindre une baisse de 30 % des émissions de CO₂ au niveau du Groupe, scopes 1 et 2, en absolu par rapport au niveau de 2015. En 2019, Orange a réduit ses émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) de -5,4 % par rapport à 2018. Orange ne s'est pas fixé d'objectif pour l'année 2020 en la matière et communiquera, comme chaque année, sur ses émissions dans sa DPEF début 2021, cet indicateur prenant en compte de trop nombreuses variables pour faire l'objet d'estimations à ce jour.

➤ *RSE et engagement sociétaux*

27. Dans le cadre de la loi PACTE, Orange se dote d'une raison d'être, qui précise sa contribution au progrès social et environnemental : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable ».

Comment faire bénéficier de notre contribution au progrès social « chacune » et « chacun » à l'heure où la crise sanitaire révèle l'ampleur de la fracture ?

En France, 21 % de la population de plus de 15 ans n'est pas en capacité de communiquer via internet et 17 % n'a aucune compétence numérique et ne dispose d'aucun équipement adapté (accès internet, smartphone, ordinateur). Le Ministère français de l'éducation estime que 5 à 8 % des élèves auraient été perdus par leurs professeurs pendant la période du confinement qui imposait l'enseignement à distance via des moyens numériques.

Quelles actions sont envisagées pour relever le challenge et que l'expression « à chacune et à chacun » s'inscrive dans la réalité de notre société ?

Orange a fait de l'inclusion un des deux piliers d'engagement de son plan stratégique Engage 2025, présenté en décembre 2019 (le second pilier étant l'environnement). Ce plan prend en compte plusieurs formes d'inclusion :

- tout d'abord l'offre de connectivité, au cœur du modèle d'affaire du Groupe ;
- pour créer les conditions de l'accès des personnes en situation de précarité socio-économique au numérique, Orange donne à son offre commerciale une dimension inclusive. L'engagement d'Orange au bénéfice de ses clients les plus éloignés du numérique se décline en une « offre sociale » qui sera déployée dans toutes les zones géographiques européennes. En Europe comme en Afrique (en plus du lancement de l'offre du mobile 3G low-cost), l'engagement d'Orange pour l'inclusion numérique se traduira par le lancement d'une offre de terminal mobile low-cost avec crédit affecté ou système de location longue durée, et par ailleurs des offres d'équipement reconditionné ;
- pour les clients plus proches du numérique, Orange met à disposition un accompagnement aux usages avec les Ateliers Numériques en boutique, ainsi qu'un espace sur son Internet dédié aux usages sûrs et responsables du numérique (gestion de l'identité digitale, respect de la vie privée, protection des enfants etc.), sur le modèle de « Bien Vivre le Digital » en France, et « *Uso Love de la Tecnologia* » en Espagne ;
- Orange a ensuite pris l'engagement de déployer et ouvrir un Orange Digital Center d'ici 2025 dans toutes ses géographies, y compris les zones enclavées (au moins un site par pays). L'Orange Digital Center est le dispositif structurant et emblématique de l'engagement d'Orange pour apporter le numérique au plus grand nombre. C'est un lieu qui rassemble une école de code, un Orange Fab, éventuellement une antenne d'Orange Digital Ventures, ainsi

qu'un FabLab solidaire, structure de la Fondation Orange dédiée à l'inclusion solidaire par « le faire ». Chaque géographie pourra éventuellement compléter ce socle par des dispositifs qui font sens dans l'écosystème innovant local et devra s'assurer de l'impact social produit par l'Orange Digital Center. L'inclusion numérique y sera concrétisée par un parcours cohérent et complet de formation gratuite aux écosystèmes numériques et la possibilité de s'insérer dans un parcours unifié, allant de l'aide à l'employabilité des jeunes en réinsertion à l'accompagnement des talents et des entrepreneurs.

➤ **Politique d'implantation géographique et d'aménagement des locaux**

La crise du coronavirus met en exergue plusieurs difficultés en lien avec la politique d'implantation et d'aménagement des locaux d'Orange, qui suscitent régulièrement l'inquiétude et le rejet par les personnels.

Actuellement, plus du tiers des effectifs du Groupe en France est concentré en Ile-de-France, plus particulièrement dans le sud de la région (Issy, Villejuif, Arcueil, Châtillon), sans pour autant être en proximité des clusters régionaux ou nationaux d'innovation. Cette concentration se poursuit inexorablement, asséchant les bassins d'emplois en région, assèchement renforcé par le regroupement deux par deux des Directions Opérationnelles régionales intervenu en 2019. Dans les régions, la politique immobilière d'Orange tend à concentrer les personnels sur des « campus » en périphérie des grandes villes. Cette politique conduit à un allongement régulier des temps de trajet domicile / travail, déjà délétère pour la productivité des personnels en temps normal, et qui pose des problèmes de sécurité sanitaire quasiment insolubles en période de pandémie.

Parallèlement, la politique immobilière de l'entreprise concentre les personnels sur des sites de plus en plus peuplés, où les m² disponibles par personne sont en constante diminution, tandis-que les open-spaces et le « flex desk » deviennent la règle. Pourtant, de plus en plus, les experts s'accordent pour dénoncer l'impact négatif de ces aménagements, en termes de conditions de travail et d'effets induits sur la santé des salariés, lesquels se plaignent régulièrement de ces aménagements. En période de pandémie, ils s'avèrent également très problématiques : ils interdiront de facto la présence de la totalité des effectifs sur les sites Orange tant que le coronavirus circulera.

28. La Direction d'Orange prévoit-elle de corriger, et comment :

- *sa politique d'implantation géographique, et notamment de cesser la concentration des effectifs en Ile-de-France ?*
- *sa politique d'aménagement des bureaux, pour qu'ils soient à la fois plus confortables pour travailler et plus adaptables en cas de risque sanitaire, puisqu'on nous prédit déjà que cette crise ne sera pas la dernière ?*
- *sa politique de télétravail sachant que certaines grandes entreprises ont d'ores et déjà annoncé faire du télétravail leur mode de travail normal avec 1 à 1,5 j par semaine de présence sur site (PSA par ex) ?*

La crise sanitaire liée à la pandémie de covid-19 est sans précédent et il reste encore impossible aujourd'hui de prévoir le moment où elle prendra fin. Pour autant, il semble très probable qu'elle emportera des effets sur l'organisation générale du travail, et ce au-delà du seul cas d'Orange.

À ce stade, il est trop tôt pour évaluer toutes les conséquences de cette crise d'une part, et pour en déduire des ajustements aux politiques d'implantation géographique, d'aménagement des bureaux ou en matière de télétravail d'autre part.

De plus, dans la mesure où toutes les entreprises, tous secteurs confondus, subiront les impacts de cette crise, la réflexion à mener concernera l'ensemble de la société. Un débat d'envergure nationale

sera sans doute nécessaire pour prendre le temps de se poser les bonnes questions et de tirer toutes les leçons de cette crise.

Questions portant sur Orange et la 5G auxquelles il est apporté une réponse commune, posées par :

L’ADEAS, la CFE-CGC Orange et Monsieur Stéphane Gouriou (13 mai 2020) : *5G : les enchères sont repoussées par l’Arcep, « en juillet ou en septembre ». Peut-on d’ores et déjà évaluer l’impact sur les investissements et le calendrier de déploiement en France pour Orange ?*

Quels sont les éventuels impacts financiers à date en termes de CAPEX et de CA pour 2020 ?

La crise du coronavirus remet sur la table un certain nombre de questions quant à la RSE et à l’intérêt de développer toujours plus de nouvelles technologies. Alors que la 4G a tenu ses promesses, n’est-il pas plus pertinent de se concentrer sur le « new deal » et le comblement des zones blanches que de déployer la 5G ? Les objectifs et le calendrier prévisionnel d’Orange sur la 5G seront-ils modifiés ?

Et Monsieur Christian Gaschet (13 mai 2020) : *La crise de la covid-19 peut-elle remettre en question le plan de déploiement de la 5G par ORANGE en France ?*

29. Orange et la 5G ?

L’Autorité de régulation des communications électroniques, des Postes, et de la distribution de la Presse (ARCEP) a indiqué dans un communiqué de presse du 2 avril 2020 que les circonstances actuelles de crise sanitaire liée à la pandémie de covid-19 n’avaient pas permis de conduire les préparatifs nécessaires à l’organisation matérielle de la deuxième étape de la procédure d’attribution des fréquences 5G qui étaient prévues au mois d’avril 2020. Elle a confirmé qu’il en résultait un décalage dans la tenue de ces enchères - dont la durée dépendrait de celle de la crise sanitaire - et précisé qu’elle fixerait la date de tenue des enchères en fonction de l’évolution de la situation.

A ce jour aucune nouvelle date n’a été fixée. Pour autant, ni le Gouvernement ni l’ARCEP n’ayant à ce jour remis en question les principes du cahier des charges de la 5G et notamment le calendrier global de la procédure menée par l’ARCEP, celle-ci devrait aboutir à l’attribution des fréquences 5G au plus tard fin octobre 2020.

En l’absence de visibilité sur le décalage effectif de la procédure, il n’est pas possible à ce stade d’évaluer ses impacts sur le calendrier de déploiement en France et les investissements.

Pendant cette période de crise sanitaire liée à la pandémie de covid-19, la combinaison des réseaux 4G et du WiFi émis au moyen de services fixes a effectivement montré son efficacité en permettant aux Français de bénéficier de services fiables et performants – démontrant également la pertinence de la stratégie d’Orange d’investissements massifs dans des réseaux fixe et mobile haut débit de qualité.

Il est probable que la question de l’adaptation de la politique des déploiements 5G concernera l’ensemble des opérateurs, sans pour autant remettre en question l’utilité et l’importance de cette technologie, notamment à court terme pour palier de potentielles congestions/saturations des réseaux actuels dans certaines zones particulièrement denses.

Questions de Monsieur Christian Gaschet (13 mai 2020) :

30. *À part la Jordanie et les DROM-COM, la société Orange ne cherche à développer ses activités qu'exclusivement sur les continents européen et africain, estimant notamment que l'Afrique est un territoire à très forte croissance. Pour le long terme et pour diversifier les risques, ne serait-il pas prudent pour Orange d'avoir quelques points d'ancrage en Asie et en Amérique, en y prenant quelques participations minoritaires ?*

Dans la mesure du possible Orange souhaite contrôler ses activités pour y déployer sa stratégie d'opérateur multi-services. Le Groupe s'est développé ces dernières années sur le continent africain grâce à la connaissance qu'il a pu acquérir de ces marchés. Orange n'a pas prévu de se déployer au-delà des zones sur lesquelles elle opère déjà.

31. *Concernant son réseau de téléphonie fixe en France, la désactivation de ce réseau est-ce un bon choix du point de vue environnemental ? Quel est le plan de la société Orange pour la désactivation de ce réseau ? Quelles propositions seront faites aux clients de ce réseau ? À quelle valeur absolue et proportionnelle des actifs d'Orange est estimé ce réseau ? La société Orange a-t-elle le projet de le détruire ou envisage-t-elle des solutions pour le reconvertir ? Quelles pourraient alors être ces solutions ?*

Tout d'abord, il n'est pas question de « désactiver le réseau fixe », il s'agit de décommissionner le réseau cuivre à l'horizon 2030 au profit d'un réseau plus moderne, en l'occurrence le FTTH (*Fiber To The Home*).

Aujourd'hui, on estime que l'impact énergétique en phase d'usage est considérablement réduit via le FTTH en comparaison de l'ADSL sur cuivre. Orange continue néanmoins de mener des études pour estimer l'impact environnemental global comparé de cette technologie.

Le Groupe prépare dès aujourd'hui les conditions de ce décommissionnement du cuivre. Orange a structuré une gouvernance interne pour organiser toutes les dimensions de ce projet, qui s'inscrira dans la durée. Le Groupe envisage également, en concertation avec l'ARCEP et les opérateurs, de démarrer rapidement de premiers pilotes.

Le moment venu, Orange accompagnera tous ses clients mais en attendant, poursuit évidemment l'entretien de son réseau cuivre pour maintenir une qualité de service optimale.

Pour ce qui est de la récupération du cuivre, son décommissionnement permettra certainement de poursuivre la récupération et la revente de ces câbles, comme Orange le fait déjà depuis des années sur le réseau de collecte.

32. *Les tarifs des services Internet proposés en France par Orange aux particuliers sont plutôt stables depuis plusieurs années, alors que les gains de productivité sont probablement en augmentation constante sur ce secteur. La société Orange, étant le leader en France sur ce secteur, n'aurait-elle pas intérêt à diminuer ses tarifs pour augmenter sa part de marché et accroître ses bénéfices en volume d'activité ?*

Dans un contexte d'investissements très importants – notamment dans le fixe où Orange prend la plus grande part des déploiements du nouveau réseau Fibre en France – le Groupe poursuit avec succès une stratégie marketing segmentée.

D'un côté, Orange offre ses réseaux de qualité au meilleur prix à travers une relation client digitalisée par l'intermédiaire de sa marque Sosh, qui engrange d'importants volumes. De l'autre, le Groupe continue à offrir le meilleur des services et de la relation client à travers la marque Orange dont la base augmente et dont la valeur par client progresse trimestre après trimestre. Depuis 2019, Orange est

devenu l'opérateur le plus recommandé par ses clients (*Net Promoter Score*), et maintient de très loin sa première position sur le marché des services haut débit fixes avec 40 % de part de marché, signe que sa stratégie fonctionne.

L'ambition du Groupe sur la période 2020-2025 est celle d'une croissance durable, en volume comme en valeur, aussi bien sur son cœur de métier que sur ses nouveaux territoires.

Orange ne conçoit pas cette croissance seulement par l'augmentation de sa part de marché, mais davantage par celle de la valeur unitaire de chaque client. Pour y parvenir, le Groupe compte faire augmenter la part de ses clients haut de marché dans sa base en accélérant notamment la pénétration de la Fibre et le développement de ses relais de croissance.