



# Orange — Note — book

Rapport annuel  
intégré 2016

---

Profil du Groupe

---

Stéphane Richard

---

Philosophie

---

Création de valeur

---

Essentiels2020

---

Chiffres clés

---

Moyens

---

Gouvernance

---

Éthique  
et responsabilité

---

Résultats

---



P. 04	<b>Profil du Groupe</b>	Activités Implantations et chiffre d'affaires Marché Faits marquants
P. 16	<b>Stéphane Richard</b>	Président-Directeur Général d'Orange
P. 22	<b>Philosophie</b>	Better me Smarter society Augmented planet Digital citizen
P. 32	<b>Création de valeur</b>	Infographie Acteurs économiques Sphère publique Société civile Salariés
P. 40	<b>Essentiels2020</b>	Offrir une connectivité enrichie Réinventer la relation client Construire un modèle d'employeur digital et humain Accompagner la transformation du client entreprise Se diversifier en capitalisant sur nos actifs
P. 62	<b>Chiffres clés</b>	Indicateurs Essentiels2020 Indicateurs Groupe
P. 68	<b>Moyens</b>	Investissements Innovation Open innovation Marque
P. 74	<b>Gouvernance</b>	Principes et instances Management Gestion des risques
P. 82	<b>Éthique et responsabilité</b>	Déontologie et prévention de la corruption Achats responsables Droits humains et liberté d'expression Transition écologique Fondation Orange
P. 90	<b>Résultats</b>	Cours de Bourse Chiffres opérationnels et financiers Chiffres extra-financiers

# 1. Profil du Groupe

Société anonyme depuis

1996

40,9

milliards d'euros  
de chiffre d'affaires consolidé  
en 2016

Implantée dans

29

pays à travers le monde

Activités

Fixe

Mobile

Internet haut  
débit

Vente en gros

Services de communications aux entreprises

Contenus

Objets  
connectés

Services  
financiers  
mobiles

Au service de

263

millions de clients

Grâce à ses

155 000

collaborateurs

# Opérateur de réseaux et créateur d'expériences digitales

## Nos clients

**Particuliers.** Orange offre des services de connectivité enrichie à 263 millions de clients dans 29 pays.

**Entreprises.** Nous accompagnons la transformation numérique de plus de 2 millions de clients professionnels et PME, et plus de 3 000 multinationales sur les 5 continents.

**Opérateurs.** Plus de 1 000 clients choisissent nos offres de gros : opérateurs fixes et mobiles, fournisseurs d'accès, de services et de contenus Internet.



## Nos activités

### Fixe, mobile et Internet haut débit.

Cœur de métier historique du Groupe, Orange conçoit, développe et exploite des réseaux fixes et mobiles en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient afin d'apporter à ses clients une connectivité sans cesse enrichie par les possibilités du haut et du très haut débit (ADSL, Fibre, 3G, 4G...), et une expérience incomparable grâce à des services à valeur ajoutée pour connecter chacun à ses essentiels : maison, bien-être, divertissement et travail.

**Vente en gros.** Grâce à l'étendue mondiale de ses réseaux, et notamment son implication dans la construction et l'exploitation de câbles sous-marins, Orange est un acteur majeur du marché de gros, développant des solutions adaptées aux besoins des opérateurs.

**Services de communications aux entreprises.** Grâce à Orange Business Services et à nos entités spécialisées, nous apportons aux entreprises de toutes tailles des services d'infrastructures, des services d'intégration et des solutions digitales couvrant l'ensemble de leurs besoins : collaborateurs, relation client, gestion de projets, sécurité...

**Contenus.** Activité clé dans un contexte de convergence accélérée, Orange joue un rôle important dans les contenus afin de proposer les meilleurs services à ses clients (TV, VOD, cinéma, séries, musique, jeux...).



**Objets connectés.** Dans ce secteur d'avenir, Orange se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur : distribution et connexion d'objets, ainsi que la fourniture de services à valeur ajoutée dans le domaine de la santé, du bien-être, de la maison connectée, etc. Nous développons par ailleurs des plateformes pour stocker et rendre intelligentes les données générées par les nouveaux écosystèmes.

**Services financiers sur mobile.** Sur cet axe de diversification stratégique, Orange poursuit son développement avec des services transactionnels comme Orange Money en Afrique, des solutions de paiement sans contact (Orange Cash) et une offre inédite de banque mobile avec Orange Bank.

**Territoires.** Partout où le Groupe est présent, Orange est partenaire des collectivités, sachant que l'aménagement numérique des territoires, les usages et les services innovants sont devenus des enjeux critiques pour l'attractivité des territoires et leur dynamisme économique et social.

## Nos collaborateurs

**Les 155 000 femmes et hommes d'Orange ont une responsabilité particulière :** accompagner nos clients et faciliter leur vie digitale, partout dans le monde. Pour cela, ils unissent leurs forces et leurs expertises couvrant une large diversité de métiers, qu'il s'agisse d'imaginer les meilleures offres, de piloter et construire des réseaux et systèmes d'information de pointe, de conduire des projets de recherche, d'animer la relation client et de nouer des partenariats au sein d'un vaste écosystème international.



# Notre présence internationale



## Europe

Belgique	Espagne	France	Luxembourg
Moldavie	Pologne	Roumanie	Slovaquie

## Afrique et Moyen-Orient

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

Sous la marque Orange Business Services, Orange délivre des services de connectivité de bout en bout aux entreprises dans 220 pays et territoires.



# Répartition de notre chiffre d'affaires

<div>40,9</div> <div>milliards d'euros de chiffre d'affaires consolidé en 2016</div>	France	Espagne
	44,6%	12,2%
Pologne	Belgique et Luxembourg	Europe centrale
6,4%	3,0%	4,0%
Afrique et Moyen-Orient	Entreprises	Opérateurs internationaux et services partagés
12,1%	14,8%	2,9%

# Marché et performance commerciale

**Le marché mondial des services de télécommunications a été marqué en 2016 par la poursuite d'une forte croissance en volume, tant en termes d'accès aux réseaux, d'équipements que d'usages. Dans un contexte macroéconomique mondial contrasté, il a connu une croissance des revenus de 1,7 % à 1 130 milliards d'euros. La dynamique du secteur élargi des technologies de l'information et de la communication (TIC) est désormais essentiellement tirée par les services Internet, qui contribuent au tiers de la croissance, contre 12 % pour les services télécoms. Cette évolution observée à l'échelle mondiale masque toutefois de fortes disparités régionales en 2016. En Europe, le marché de services de télécommunications a connu une très légère progression en valeur de 0,2 % en 2016 après cinq années de repli, contre + 0,5 % en Amérique du Nord. Le mouvement est différent dans les zones regroupant les marchés émergents. En Asie-Pacifique la croissance du marché reste élevée : +3,1 %. Elle a également été significative (+2,9 %) en Afrique et Moyen-Orient, qui est la zone, hors du Vieux Continent, dans laquelle le Groupe a choisi d'être le plus présent (source IDATE).**

## France

Orange en France compte 30 millions de clients mobile, en croissance de 2,5 % sur un an, dont 3,3 millions de clients Sosh. 88 % de la population est désormais couverte en 4G, et 11,3 millions de clients l'utilisent au quotidien, ce qui place Orange en position de leader.

Sur le haut débit fixe, Orange comptait 11,2 millions de clients à fin 2016, en hausse de 3,9 %, et accélère encore le déploiement de la Fibre, avec 6,9 millions de logements raccordables. Près de 1,5 million de clients ont déjà choisi la Fibre et bénéficient de toutes les performances du réseau très haut débit. Enfin, l'offre de convergence Open comptait 7,8 millions de clients à fin 2016.

## Espagne

Les services mobiles ont bénéficié de l'enrichissement des offres, avec le déploiement de la 4G, qui totalise 7,9 millions de clients au 31 décembre 2016 (x 1,5 en un an). Le haut débit fixe totalise 3,9 millions de clients (+5 %) et l'ARPU correspondant progresse de 7,5 %, avec le développement rapide de la Fibre et des services TV. La première totalise 1,6 million de clients (x 2) et représente 41 % de la base clients haut débit fixe. Les seconds sont en forte progression avec 507 000 clients (x 1,7).

## Pologne

Les forfaits mobile sont en croissance de 13 % sur un an, et la 4G totalise 4,3 millions d'utilisateurs au 31 décembre 2016 (x 2,1 en un an). En recul sur l'année, les services fixes ont vu leur performance s'améliorer au quatrième trimestre avec l'augmentation significative des ventes nettes des offres à très haut débit VDSL et Fibre (+56 000, après +44 000 au troisième trimestre). Fin 2016, le très haut débit totalise 492 000 clients (dont 88 000 accès Fibre), en progression de 65 % sur un an, et les offres convergentes comptent 566 000 clients sur le marché grand public, en hausse de 23 % sur un an.



### **Belgique et Luxembourg**

Les services mobiles sont en croissance de 2,0 % au quatrième trimestre 2016, malgré l'impact de la baisse des prix de l'itinérance internationale en Europe. Le nombre de clients des forfaits mobiles progresse de 1,9 %, à 2,3 millions. Les services fixes sont en hausse de 3,1 % au quatrième trimestre, tirés par la commercialisation récente des offres convergentes en Belgique. Fin 2016, Orange Belgique totalise 33 400 clients aux offres convergentes Internet et IPTV, associées à 56 700 forfaits mobiles.

### **Europe centrale**

La base mobile des pays d'Europe centrale totalise 15,1 millions de clients au 31 décembre 2016. Les forfaits (8,2 millions de clients) sont en hausse de 4,2 % et représentent 54,1 % de la base clients mobile (+2,4 points en un an). La base mobile 4G a doublé en un an, s'établissant à 3,2 millions de clients (soit 41 % des forfaits, hors Machine-to-Machine). La base clients haut débit fixe s'élève à 212 000 clients à cette même date, dont 123 000 clients au très haut débit.

### **Afrique et Moyen-Orient**

Le chiffre d'affaires progresse de 2,6 % à base comparable, et la base clients mobile s'élève à 120,7 millions de clients au 31 décembre 2016, avec une hausse de 7,2 millions de clients au quatrième trimestre après l'intégration du Burkina Faso et de la Sierra Leone. La progression des services mobiles de données est très forte (+31 % sur le trimestre), alors qu'Orange Money compte 28,9 millions de clients à fin 2016, avec un chiffre d'affaires en hausse de 58 %.

### **Entreprises**

L'IT et les services d'intégration sont en hausse de 3,9 % au quatrième trimestre, dans la continuité des neuf premiers mois de l'année (+4,5 %). En particulier, les services de sécurité progressent de 26 % sur le trimestre, et le Cloud, de 20 %. La baisse de la téléphonie classique est partiellement compensée par la hausse de la voix sur IP et des services de relation clients. Les services de données enregistrent une baisse de -2,8 % au quatrième trimestre, pour partie liée au recul de la télédiffusion (-11,3 %).

### **Opérateurs internationaux et services partagés**

Le chiffre d'affaires est en baisse de 2,2 %, à base comparable. Le recul des services de voix aux opérateurs internationaux est partiellement compensé par la progression d'Orange Marine (pose et entretien de câbles sous-marins).

# Nos faits marquants



## Show Hello

### La Nouvelle Livebox révolutionne la maison

Imaginée pour tirer pleinement parti de la Fibre, la Nouvelle Livebox a été dévoilée en avant-première lors du Show Hello et commercialisée en France depuis le mois de mai 2016.

Elle offre une connectivité ultra-puissante sur tous les écrans et dans toutes les pièces du foyer.

Son écoconception repose sur un design compact, une consommation d'énergie optimisée, un emballage réduit, des encres végétales...

## Initiation numérique #SuperCodeurs monte en puissance

Dans le sillage de la Semaine européenne du codage, Orange a organisé, entre octobre et novembre, la troisième édition de #SuperCodeurs, ses ateliers d'initiation au codage pour les 9-13 ans. L'opération a été relayée cette année dans 17 pays du Groupe, avec la participation de plus de 1 000 coaches salariés volontaires. En décembre, #SuperCodeurs a reçu le premier Prix du challenge « European Digital Skills Awards » de la Commission européenne. Une récompense qui salue l'action d'Orange en matière d'éducation numérique.

## Technologie VoLTE et VoWiFi débarquent en Europe

Début 2016, Orange a annoncé le lancement de VoLTE et des appels voix sur Wi-Fi (VoWiFi) en Europe – deux technologies qui offrent la meilleure expérience voix à ses clients : délais de connexion réduits drastiquement et meilleure couverture à l'intérieur des bâtiments.



### Très haut débit

## La Fibre franchit le cap des 3 millions de clients

Avec une hausse de 75 % en un an, les offres Fibre d'Orange voient leur succès s'amplifier, notamment en Espagne et en France, pour atteindre 3,3 millions de clients fin 2016.

### Start-up

## Go Ignite lance son premier appel à candidatures

Orange, Deutsche Telekom, Singtel et Telefónica ont créé en février l'alliance Go Ignite pour relier leurs écosystèmes de start-up à travers le monde. Avec ce programme d'accompagnement, les meilleures start-up auront l'opportunité d'accélérer le développement et la commercialisation de leurs innovations en accédant aux ressources des membres de l'alliance et à un potentiel combiné de plus d'un milliard de clients mobiles sur cinq continents.



### Services financiers mobiles

## Orange acquiert 65 % de Groupama Banque

Début octobre, les autorités bancaires européennes et françaises ont autorisé l'entrée d'Orange au capital de Groupama Banque, prélude au lancement d'Orange Bank en 2017 – un modèle de banque innovant 100 % mobile, visant à terme plus de 2 millions de clients en France.

### Parties prenantes

## Orange reçoit le Grand Prix de la Diversité

En 2016, Orange a mené pendant huit mois un dialogue auprès de ses parties prenantes sur la diversité et l'égalité professionnelle – une démarche d'écoute sur le terrain dans six pays : France, Inde, Jordanie, Roumanie, Russie et Sénégal. Au total : plus de 120 entretiens en face-à-face auprès de personnalités externes et plus de 700 salariés consultés. En décembre, le Groupe s'est vu remettre par la société Diversity Conseil le Grand Prix 2016 de la Diversité pour sa politique globale de diversité, notamment pour la mise en œuvre de ce dialogue.



### Orange Gardens Un éco-campus dédié à l'innovation

En présence de François Hollande, président de la République française, Stéphane Richard a inauguré le 8 juin Orange Gardens, notre nouveau site aux portes de Paris. Cet ensemble de plus de 72 000 m<sup>2</sup> sur quatre bâtiments rassemble plus de 3000 collaborateurs dans le domaine de la recherche et de l'innovation. Il a été conçu en prenant en compte les enjeux environnementaux, avec l'ambition d'accélérer la mise en œuvre de notre stratégie en favorisant la rencontre des idées et savoir-faire, l'agilité et l'ouverture aux partenaires.



### Fondation Orange 130 000 élèves à l'École numérique

Lors de la rentrée des classes 2016, 130 000 écoliers africains dépourvus de livres ont pu accéder à une éducation de qualité grâce aux kits de la Fondation Orange. Ce programme, déjà lancé dans 500 écoles et 12 pays, vise à distribuer dans chaque classe, en partenariat avec les ministères de l'Éducation locaux, des kits comprenant un miniserveur de contenus éducatifs connecté à 50 tablettes.

### Cybersécurité Acquisition d'un leader européen

En avril, Orange Business Services a acquis 100 % de la société Lexsi, un leader européen spécialiste de la cybersécurité. Cette acquisition vient renforcer les expertises du pôle Orange Cyberdéfense, auquel font déjà confiance plus de 600 entreprises françaises et internationales.





### Employeur humain et digital

## Accord sur l'accompagnement de la transformation numérique

En septembre, Orange a signé avec les partenaires sociaux le premier accord sur l'accompagnement de la transformation numérique. Il s'agit de répondre à la promesse d'employeur digital et humain en faisant du numérique un levier de transformation au service du progrès, de la qualité de vie au travail et du développement des salariés.

### Connectivité

## SEA-ME-WE 5 atterrit à La Seyne-sur-Mer

Orange Marine a réalisé la pose du segment du SEA-ME-WE 5 en Méditerranée, avec notamment l'opération d'atterrissage à La Seyne-sur-Mer. Long de 20 000 km, ce nouveau câble sous-marin est désormais opérationnel et relie la France à 17 pays en Europe, Moyen-Orient et Asie.



### Marque

## 3 nouveaux pays sous pavillon Orange

Dynamique de marque encore amplifiée en 2016 avec le rebranding de trois pays : Orange Maroc (ex-Méditel), Orange Égypte (ex-Mobinil) et Orange Belgique (ex-Mobistar). À la suite des acquisitions de ces derniers mois, de nouveaux pays devraient à leur tour adopter la marque Orange en 2017 : Sierra Leone, Liberia et Burkina Faso.

### Orange Money

## 2 milliards d'euros de transactions mensuelles

Fort d'une croissance à deux chiffres, le service de paiement mobile Orange Money a franchi pour la première fois en juin 2016 le cap du milliard d'euros de transactions effectuées par ses utilisateurs, avant d'atteindre fin 2016 les 2 milliards d'euros.

**2. Stéphane  
Richard**



1<sup>er</sup> téléphone mobile possédé

**1994**

# Président-Directeur Général d'Orange

Followers sur son compte Twitter  
@srichard

**+32000**

Roman fétiche

***Et rien d'autre,  
de James Salter***



S	T	É	P	H	A	N	E
---	---	---	---	---	---	---	---

R	I	C	H	A	R	D
---	---	---	---	---	---	---

**« Notre  
stratégie  
Essentiels2020  
porte ses  
fruits. »**

### **Comment faut-il interpréter les résultats 2016 d'Orange ?**

Après bientôt deux ans de mise en œuvre du plan Essentiels2020, notre stratégie de différenciation par l'investissement et l'expérience client porte ses fruits. Nous enregistrons sur l'exercice un retour à la croissance du chiffre d'affaires (+0,6 %) – notre Groupe signant même fin 2016 un cinquième trimestre consécutif de croissance. Cela prouve la pertinence de notre stratégie, et que nous la déployons efficacement malgré une concurrence toujours plus vive – exacerbée en France par l'échec des discussions avec Bouygues et de la consolidation du marché. En 2016, la progression de nos investissements a nourri une forte dynamique commerciale, avec un bond de 75 % en un an sur notre base de clients Fibre (3,3 millions) et, en Europe, de 58 % sur la 4G (28 millions de clients). La performance de l'Espagne, avec un EBITDA ajusté en hausse de 13,4 %, est symbolique du moteur que représente la convergence des services : grâce à l'intégration de Jazztel, nous avons créé un opérateur convergent leader en Europe, qui rassemble aujourd'hui plus de 9 millions de clients mobile/TV/Internet sur le continent. En Afrique et au Moyen-Orient, c'est notre investissement dans la 3G et la 4G (lancée commercialement dans 10 pays) qui porte notre croissance en ouvrant à une population toujours plus large l'accès aux services de données.

### **Quels sont les principaux enjeux de 2017 ?**

Nous restons mobilisés pour l'exécution de notre stratégie : déployer des réseaux toujours plus étendus et puissants, réinventer la relation client et offrir les services à valeur ajoutée que nos clients attendent... En somme,

proposer une expérience client incomparable. Orange est l'un des opérateurs qui investit le plus (17 % de notre chiffre d'affaires en 2016), en particulier dans les réseaux du futur (avec plus de 20 millions de foyers raccordables à la Fibre et 18 pays couverts en 4G), et nous allons continuer en ce sens. Orange est en même temps l'opérateur qui s'investit le plus dans l'accompagnement des usages numériques de ses clients : à travers nos Smart Stores, l'enrichissement permanent d'Orange et Moi, et la simplification de nos parcours clients, nous voulons réenchanter l'expérience de nos clients et leur donner les moyens d'accéder facilement et simplement à toute la richesse du numérique, avec des réponses adaptées à chacun. Le tout dans un cadre de confiance où leurs données personnelles sont protégées et où ils ont un droit de regard sur leur usage. Grâce à la solidité de notre bilan financier, nous avons les moyens de conduire notre ambitieuse politique d'investissement afin de préparer l'avenir : je pense bien entendu à la Fibre et à la 4G (et bientôt à la 5G), mais je pense également à notre montée en puissance dans l'Internet des Objets et à Orange Bank, que nous lançons en 2017 et qui marquera, avec son modèle inédit, une étape cruciale dans le développement des services financiers mobiles pour Orange.

### **Quelle est votre ambition pour Orange à plus long terme ?**

Je veux que notre Groupe continue à se distinguer par son approche conjuguant au quotidien performance économique et engagement sociétal. Dans une société

**« La performance de l'Espagne est symbolique du moteur que représente la convergence des services en Europe. »**



qui a peur de l'avenir et des mutations profondes, tant technologiques qu'écologiques, dans une société menacée par le repli sur soi, il est de notre responsabilité de répondre aux questions légitimes que soulève le numérique et d'accompagner nos clients, comme la société tout entière, dans cette transformation. Nos services ont un impact tangible bien au-delà des frontières de nos activités, et nous sommes engagés dans la recherche de solutions pour satisfaire les attentes et besoins de chacun dans sa vie numérique, en participant à la transition écologique et énergétique, en encourageant les modèles économiques innovants, et en promouvant toutes les formes d'entrepreneuriat – y compris social et solidaire.

**Quels sont vos moyens pour concrétiser cette vision ?**

Nous disposons d'une organisation engagée au service de notre vision. Partout, nous menons avec nos parties prenantes

**« Je veux que notre Groupe continue à se distinguer par son engagement sociétal. »**

des dialogues qui enrichissent nos projets ou guident certains investissements. Et nous voyons déjà nos multiples initiatives donner des résultats concrets. Pour nos clients, avec l'accompagnement des familles aux usages d'Internet. Pour la société, avec les grands programmes de la Fondation Orange, qui font du numérique un levier d'inclusion pour les plus fragiles. Pour l'environnement, avec la réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub> et le recyclage de près de 10 millions de mobiles depuis six ans. Enfin, pour tous les pays émergents, avec la mise au point de services essentiels à leur développement. Au-delà de ces actions, c'est l'ensemble de notre Groupe qui se doit de promouvoir et de proposer à nos clients un monde numérique, sûr et positif. L'innovation numérique n'est pas en soi positive ou négative : elle est ce que nous en faisons, et il ne dépend que de nous de choisir et de nous engager franchement pour faire une différence positive dans la vie de chacun. C'est pour cela, aussi, que nous communiquons pour la première fois sur notre philosophie : la dimension Human Inside d'Orange. Dans l'ensemble de nos activités et de nos pratiques, cette philosophie guide nos décisions. L'innovation n'est pas une machine désincarnée. Elle est le produit des savoir-faire, de la créativité et des émotions de femmes et d'hommes, porteurs d'une histoire, d'une éthique, et d'une vision pour le futur. Et la vision que nous revendiquons chez Orange, c'est que l'innovation ne devient progrès qu'en se mettant au service de l'humain.

# 3. Philosophie

# Human Inside

Démographie, ressources naturelles, climat, fractures numériques : de nombreuses questions se posent à l'échelle de l'individu comme de la planète. La révolution numérique, en particulier, interroge le devenir des modèles de production et de consommation, le respect de la vie privée ou la confiance nécessaire dans les échanges économiques et sociaux.

Chez Orange, acteur responsable au cœur de cette révolution, notre stratégie Essentiels2020 trouve tout son sens avec un engagement puissant sur ces enjeux majeurs de société.

C'est le sens de notre philosophie Human Inside : l'humain comme point de départ et point d'arrivée de toutes nos actions. C'est ainsi que nous envisageons la transformation digitale, car c'est lorsqu'elle se rend utile que la technologie devient vraiment innovation, et c'est quand elle est accessible au plus grand nombre que l'innovation se fait progrès. Pour cela, nous nous engageons afin que chacun devienne acteur du numérique et puisse en tirer le meilleur.

1

## Better me

2

## Smarter society

4

## Digital citizen

3

## Augmented planet







# Better me

## Développer les potentiels de chacun



**La technologie peut contribuer à développer le potentiel de chacun d'entre nous. Avec le pouvoir du numérique, l'individu trouve aujourd'hui de nouvelles voies pour répondre à ses désirs de connaissance, d'expérience et de bien-être.**

### Usages

Les objets connectés, les données et l'intelligence artificielle font de plus en plus partie de notre quotidien, aussi bien personnel que professionnel. Cela enrichit notre perception et nos relations aux autres, avec l'accès permanent à l'intelligence collective contenue dans nos réseaux sociaux et à de vastes bibliothèques de savoirs. À la condition que ces usages des technologies soient accessibles au plus grand nombre, c'est la promesse de facultés accrues pour agir, communiquer, apprendre et échanger avec plus de simplicité et d'efficacité.

### Ubiquité

De plus en plus, la technologie nous libère des contraintes de temps et d'espace. Aujourd'hui, nous communiquons aisément d'un bout à l'autre de la planète : demain, nos assistants numériques intelligents sauront nous représenter simultanément en différentes instances – qu'il s'agisse de participer à une réunion ou d'accomplir des tâches et démarches simples.

### Personnalisation

Enfin, la robotique et l'intelligence embarquée dans les objets ouvrent la voie à des services inédits pour améliorer nos vies. Par exemple dans la e-santé, avec des solutions pour rendre les personnes âgées plus autonomes plus longtemps, ou compenser les handicaps moteurs et sensoriels. Loin du mirage de l'homme-machine, l'enjeu à long terme est de canaliser les flots du digital en une personnalisation bénéfique à chacun et de lutter contre les fractures numériques pour mieux favoriser l'émergence de personnalités toujours plus libres, diverses et créatives.





# Smarter society

## Construire une société plus intelligente, responsable et ouverte

**Commerce, travail, structures familiales et institutionnelles, exercice de la citoyenneté, accès à l'éducation et à la culture... les mutations technologiques liées au numérique touchent toutes les sphères de la société. Et elles renforcent les aspirations à remodeler nos sociétés autour d'organisations plus ouvertes, transparentes et collaboratives.**

### Confiance

Un actif clé de cette économie dématérialisée, c'est la confiance – préalable à tout contrat, tout échange. Pour la nourrir, l'innovation doit répondre tant en termes de cybersécurité que de pratiques vertueuses pour garantir à la fois l'intégrité et la confidentialité des données des personnes, des collectivités et des entreprises.

### Nouveaux modèles

L'automatisation et le raccourcissement des chaînes de valeur provoquent une mutation de l'emploi et du travail. L'essor des services financiers mobiles et des monnaies numériques alternatives crée de nouveaux systèmes d'échange, où la dématérialisation des contrats et transactions réduit les coûts tout en fluidifiant l'économie. Des modèles établis sont remis en cause, tandis que



des modèles inédits apparaissent autour de nouvelles façons de produire, consommer et proposer des services dans une économie de plus en plus décentralisée et offrant potentiellement plus de retombées locales.

### Éducation

Jamais la connaissance n'a été aussi abondante et disponible sur Internet, et pourtant tous n'y ont pas accès. Les formations basiques comme les cursus avancés passeront par le numérique, l'enjeu crucial réside ainsi dans le déploiement à grande échelle de la connectivité et des services pour permettre l'accès aux savoirs, tout en veillant à ce que chacun maîtrise à minima les usages de base – indépendamment de son « capital digital » initial.







# Augmented planet

## Contribuer à une planète plus connectée mais aussi mieux équilibrée

3



**Une planète numérique se tisse sous nos yeux. Les technologies gagnent l'ensemble de la Terre, apportant une connectivité globale, intelligente et ramifiée. Cette planète augmentée, où les mondes physique et numérique ne sont plus cloisonnés, est riche de perspectives : davantage de liens, de fluidité, d'anticipation et d'efficacité.**

### Efficacité

L'intelligence artificielle, les algorithmes, la robotique et les objets connectés concourent à une « mise en données » grandissante du monde. Celle-ci permet d'alimenter des modèles et simulateurs pour mieux prévoir, réguler et optimiser des facettes de plus en plus nombreuses de l'activité humaine : les villes, le transport, l'agriculture, l'énergie...

### Environnement

Tout en étant elles-mêmes consommatrices de ressources et d'énergie, ces évolutions technologiques offrent une opportunité formidable de mieux exploiter et préserver les ressources naturelles limitées de la planète.

Ce projet durable, nous souhaitons l'accompagner à l'aide de solutions intelligentes au bénéfice des villes, de la mobilité comme de l'optimisation des consommations énergétiques de tous, en veillant également à limiter nos propres impacts environnementaux.

### Résilience

Mais un facteur majeur de risque pour cette planète devenue plus intelligente serait sa dépendance croissante envers un « système d'information » à l'échelle mondiale, toujours plus complexe et puissant. C'est pourquoi, par nos innovations, nous voulons contribuer à assurer la disponibilité, la sûreté et la résilience de ce système d'information planétaire bâti sur un foisonnement d'écosystèmes digitaux parfois concurrents.







# Digital citizen

## Choisir la société numérique que nous voulons

Il est un enjeu qui traverse les précédents. Celui de nos choix face aux transformations induites par le numérique. Le numérique nous place face à nos choix de société, face aux défis permanents d'une citoyenneté à réinventer. Autant de questions adressées à Orange. Autant de défis que nous voulons relever pour orienter la puissance du numérique et la mettre résolument au service du progrès humain.

### Maîtrise

À son échelle et à sa place, notre Groupe s'engage en s'efforçant de donner à chacun les moyens de comprendre l'impact du numérique dans sa vie. Car pour tous, et notamment les plus jeunes, devenir acteur de son identité numérique, qui est aujourd'hui une partie intégrante de notre vie, c'est en maîtriser les codes pour alors en tirer le meilleur.

### Inclusion

Cette éducation numérique n'est pas donnée à tous. Pour partager les bénéfices du numérique le plus largement possible, en particulier avec les plus fragiles, la Fondation Orange agit en faveur de l'accès à l'apprentissage et à la formation en priorité : cours en ligne, encyclopédies en accès libre, vidéos pédagogiques, FabLabs...



### Débat

Ces grandes questions autour des choix de vie numérique, toutes légitimes, nous nous les posons aussi, de façon transparente et collective, comme quand nous soutenons la recherche et le débat public sur ces sujets au sein du Digital Society Forum initié par Orange, de groupements d'entreprises du secteur ou d'instances de consultation auxquels nous participons.

### Gouvernance

De façon globale, la question de la gouvernance du numérique, et celle même du numérique comme nouvel outil de gouvernance, interroge tous les acteurs, et en particulier la sphère publique. La transformation du fonctionnement de toutes organisations publiques et privées, ainsi que le besoin de réglementer les nouveaux usages plaident pour l'émergence d'une citoyenneté éclairée à l'ère numérique.

# 4. Création de valeur



# Répondre aux attentes de toutes nos parties prenantes

À travers ses opérations et ses implantations, Orange a une influence sur l'activité et le fonctionnement de nombreuses parties prenantes à l'échelle globale et locale. En se fondant sur une approche de dialogue constructif, le Groupe écoute leurs attentes afin de concevoir des projets susceptibles de générer de la valeur pour tous.

<p><b>Acteurs économiques</b></p> <p><b>Clients (BtoB)</b> Grands comptes PME/TPE Entrepreneurs</p> <p><b>Finance</b> Actionnaires Créanciers Agences de notation Institutions financières Agences de développement</p> <p><b>Fournisseurs</b> Construction et maintenance Réseaux Constructeurs de terminaux Industrie et énergie Information et communication Services aux entreprises Secteur adapté et protégé</p> <p><b>Propriétaires</b> Propriétaires immobiliers publics ou privés</p> <p><b>Associations professionnelles</b> Associations télécoms Fédérations d'entreprises Associations RSE</p> <p><b>Éducation</b> Centres de formation Écoles et universités Chaires de recherche</p> <p><b>Partenaires business</b> Partenaires télécoms Incubateurs – start-up Filières de recyclage</p> <p><b>Distribution</b> Distributeurs – grossistes Boutiques Orange franchisées Vendeurs au détail Brokers de terminaux d'occasion</p>	<p><b>Sphère publique</b></p> <p><b>Ministères</b> Télécommunications et Numérique Travail Culture et Communication Santé Agriculture Éducation Environnement</p> <p><b>Autorités locales</b> Autorités européennes Union africaine Élus des communautés locales</p> <p><b>Organismes de régulation</b> Organismes de régulation des télécoms Organismes de normalisation Organismes de contrôle</p> <p><b>Organismes internationaux</b> Organisation mondiale de la santé Organisation des Nations unies Union internationale des télécoms Institut de recherche pour le développement</p>	<p><b>Société civile</b></p> <p><b>Grand Public (BtoC)</b> Actifs urbains Actifs ruraux En recherche d'emploi Étudiant(e)s Seniors</p> <p><b>Leaders d'opinion</b> Leaders politiques Personnalités influentes, artistes, activistes Réseaux Représentants de communauté</p> <p><b>Acteurs du développement socio-économique</b> Agences environnementales Réseaux d'entrepreneurs sociaux ONG liées au développement</p> <p><b>Médias</b> Médias traditionnels et on line Influenceurs : blogueurs, réseaux sociaux</p> <p><b>Experts</b> Think Tanks évolution digitale et sociale Sociologues, psychologues Experts des TIC</p> <p><b>Associations</b> Protection de l'enfance Consommateurs/utilisateurs Santé Aide au handicap Aide aux populations défavorisées ou marginalisées Droits humains Riverains</p>	<p><b>Salariés</b></p> <p><b>Filières métiers</b> Marketing Vente RH Technique Service client...</p> <p><b>Management</b> Comité Exécutif Executives Leaders Comités de direction</p> <p><b>Partenaires sociaux</b> Représentants des salariés Organisations syndicales</p>
--	---	---	---

## Nos actifs

<p><b>40,9 Mds€</b> de chiffre d'affaires consolidé en 2016</p> <p><b>155 000</b> salariés</p>	<p><b>Essentiels2020</b></p> <p>Une entreprise digitale, efficace et responsable</p>	<p><b>263 M</b> de clients</p> <p><b>2,9 Mds€</b> de résultat net consolidé part du Groupe</p>
--	--	--

## Nos impacts directs

<p><b>7,0 Mds€</b> d'investissements</p> <p><b>17%</b> Taux d'investissement des activités télécoms rapporté au chiffre d'affaires consolidé</p>	<p><b>18,3 Mds€</b> d'achats externes</p> <p><b>2,8 Mds€</b> d'impôts et taxes</p>	<p><b>705 M€</b> investis dans la recherche innovation</p>	<p><b>8,9 Mds€</b> de frais de personnel</p> <p><b>4 523 GWh</b> d'électricité consommée 1,42 million de tonnes de CO<sub>2</sub> émises (scopes 1 et 2)</p>
--	--	--	--

## Notre contribution auprès de toutes nos parties prenantes

<p><b>Acteurs économiques</b></p> <p>Accompagner les entreprises et les entrepreneurs dans leur transformation digitale et leur permettre de bénéficier des opportunités du numérique</p>	<p><b>Sphère publique</b></p> <p>Coopérer avec les États et les collectivités pour déployer des services innovants et investir pour assurer la connectivité au bénéfice des territoires</p>	<p><b>Société civile</b></p> <p>Mettre les technologies au service de tous et donner à chacun les moyens de comprendre l'impact du numérique dans sa vie</p>	<p><b>Salariés</b></p> <p>Offrir une expérience salarié digitale, humaine et unique à tous nos collaborateurs</p>
---	---	--	---



Retrouvez l'infographie complète  
sur le poster encarté dans ce document



et sur le Web à l'adresse suivante  
[rai2016.orange.com](http://rai2016.orange.com)

# Orange crée de la valeur pour toutes ses parties prenantes

**Nous fondons nos activités et nos projets sur la conviction que ceux-ci sont générateurs de valeur et servent l'intérêt des acteurs avec lesquels nous interagissons. Cette conviction se traduit de plusieurs façons, à commencer par la priorité donnée à nos 263 millions de clients afin qu'ils puissent se connecter à ce qui leur est essentiel.**

## **Investir pour dynamiser les tissus économiques**

Le numérique constitue un tremplin sans équivalent pour dynamiser l'environnement socio-économique des territoires et des populations. Il est un facteur de croissance offrant des gains de productivité aux entreprises de toutes tailles, et plus globalement à l'ensemble de l'économie.



Une étude du cabinet McKinsey parue en 2013 estime par exemple que la contribution d'Internet à l'économie africaine s'élèvera à 300 milliards de dollars en 2025. Le numérique est aussi un levier de progrès social : catalyseur de services à valeur ajoutée dans des domaines cruciaux tels que l'éducation, la santé, l'agriculture, il participe directement à l'inclusion des populations.

## **Redistribuer la valeur créée**

La création de valeur s'entend aussi au sens d'empreinte économique, c'est-à-dire les recettes générées par Orange en tant qu'acteur économique, que le Groupe redistribue de manière directe, indirecte et induite auprès de ses parties prenantes. Notre Groupe est avant tout un employeur direct, avec plus de 155 000 salariés. Par ailleurs, nous insufflons indirectement du pouvoir d'achat dans l'économie, que ce soit par nos achats, nos sous-traitants ou par les impôts et taxes acquittés localement.

Enfin, Orange contribue de manière significative à la dynamique d'un écosystème de start-up numériques et d'entrepreneurs, et soutient activement le monde associatif via sa Fondation.

# Acteurs économiques



**L'activité d'Orange concourt à la création de valeur pour tout un écosystème d'acteurs économiques, clients et partenaires, qui bénéficient de notre accompagnement et de nos services pour inventer des solutions numériques à destination de leur propre marché, de leur productivité et de leur croissance.**

## **Accompagner les entreprises**

L'accompagnement des entreprises et des professionnels dans leur transformation digitale constitue l'un des axes majeurs de notre stratégie Essentiels2020. Nous créons de la valeur par la conception et la mise à disposition de solutions digitales pour travailler de manière plus dynamique et collaborative, optimiser l'expérience

de leurs propres clients en s'appuyant sur des infrastructures réseaux et informatiques sécurisées, fiables et flexibles.

## **Soutenir les entrepreneurs**

Depuis plusieurs années, Orange a construit un dispositif complet de soutien et d'accompagnement pour les start-up et PME innovantes, dont l'activité contribue au développement socio-économique des régions dans lesquelles elles sont implantées. Ainsi en France, Orange soutient l'initiative publique et régionale de la #FrenchTech en étant acteur des écosystèmes numériques des 13 Métropoles et Réseaux Thématiques French Tech. Et des incubateurs ont été lancés dans cinq pays en Afrique. En février 2016, le Groupe a mis en ligne le site Entrepreneur Club, espace d'information dédié aux créateurs d'entreprises d'Afrique et du Moyen-Orient. Le prix Orange de l'Entrepreneur social en Afrique et au Moyen-Orient a par ailleurs été renouvelé pour une sixième année consécutive. Il récompensera les entrepreneurs proposant des produits ou des services digitaux répondant aux besoins des populations dans des domaines comme la santé, l'agriculture ou l'éducation.

# Sphère publique



**Orange est partenaire de nombreuses autorités politiques et administratives, en France comme à l'international, à l'échelle locale et globale, à l'image de l'ONU, auprès desquelles notre Groupe met son expertise d'opérateur au service de projets d'intérêt général.**

## **Partenaire des États et des collectivités**

En France, Orange est le principal partenaire de l'État dans la mise en œuvre du Plan très haut débit, formalisé en 2013 par le gouvernement français et dont l'objectif est de couvrir l'ensemble du territoire en très haut débit d'ici à 2022. Cette mission, menée en coopération avec les collectivités territoriales, aboutira à des services publics innovants et/ou essentiels dans tout le pays, en particulier dans les zones rurales et de montagne, offrant ainsi un accès aux services numériques à de plus en plus d'habitants.



Ailleurs en Europe et en Afrique, Orange participe activement aux instances de représentation et de consultation des opérateurs : GSMA, ETNO... Localement, notre Groupe travaille régulièrement avec les autorités de ses pays d'implantations, dans le cadre du déploiement de ses réseaux, ou lorsqu'il s'agit de lancer des services innovants, par exemple dans le secteur de la santé, de l'éducation ou de l'agriculture, en concertation avec les ministères et administrations concernés. Et les projets sont nombreux. Pour ne citer que l'Europe : participation à « Digital Wallonia » en Belgique, pilote « Smart City » à Alba Iulia en Roumanie, etc.

## **Un engagement au niveau mondial**

Nous sommes étroitement associés à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, entrés en vigueur en janvier 2016. Orange y prend toute sa place dans la recherche de solutions au service de l'émancipation et de l'inclusion des populations, de la protection de l'environnement et favorisant une économie innovante s'appuyant sur l'entrepreneuriat.

# Société civile



**La généralisation des technologies numériques et la garantie de leur accessibilité par le plus grand nombre visent à améliorer la vie quotidienne de nos clients et accélèrent de façon significative le développement socio-économique et culturel des territoires.**

## **Le quotidien de nos clients**

Les premiers bénéficiaires sont naturellement nos clients et tous les utilisateurs des nouveaux services numériques. La connectivité et l'expérience digitale que nous apportons à 263 millions de particuliers à travers le monde impactent le quotidien personnel et professionnel de populations urbaines et rurales, représentant une vaste diversité d'âges et d'occupations : actifs, étudiants, personnes en recherche d'emploi, seniors.

## **Au service des populations**

Avec son programme Orange pour le Développement, le Groupe souhaite apporter le meilleur des technologies de l'information et de la communication (TIC) au service des populations. Dans cette perspective, trois leviers d'action ont été identifiés : accroître la connectivité des territoires et garantir l'accès

aux TIC au plus grand nombre, soutenir les écosystèmes entrepreneuriaux, proposer des services essentiels et adaptés aux besoins locaux en termes de santé, d'éducation, etc. Un des meilleurs exemples de cette ambition est Orange Money, qui pallie le faible taux de bancarisation de nombreux pays. Ainsi, au Mali, on estime que le montant total des transactions réalisées via Orange Money représente l'équivalent de 25 % du PIB ! Cela prend d'autres formes en France comme avec l'application « Ma ville dans ma poche », proposée dans plusieurs agglomérations.

## **Préserver l'environnement**

Autre attente majeure des acteurs de la société civile, l'écologie figure elle aussi au cœur de la démarche de responsabilité d'Orange. Notre objectif consiste autant à optimiser l'empreinte énergétique de nos activités qu'à accompagner le grand public dans ce même défi. En promouvant et en développant les dispositifs de recyclage en particulier : en 2016, plus de 1,8 million de mobiles usagés ont été collectés par le Groupe dans de nombreux points de collecte, dont 2000 en France. Orange a par ailleurs lancé cette année un atelier de collecte de déchets de mobiles dans un sixième pays en Afrique, le Cameroun.

# Salariés

La relation entre Orange et ses collaborateurs est guidée par une ambition : construire un modèle d'employeur digital et humain. Lancée en 2016, la promesse Orange employeur digital et humain est au cœur de la stratégie Essentiels2020 et fait de la qualité sociale du Groupe un levier incontournable de la performance, individuelle comme collective. Notre objectif est d'atteindre d'ici à 2018 une proportion de 90 % d'employés recommandant Orange en tant qu'employeur. Fin 2016, ils étaient déjà 88 % en France.



## L'expérience salarié au cœur de notre action

À travers cette promesse d'employeur digital et humain, Orange propose pour la première fois une démarche commune à l'ensemble du Groupe, avec l'ambition de construire une expérience salarié unique. Digitale, pour garantir aux collaborateurs qu'ils bénéficient des nouvelles opportunités liées à la transformation numérique, à travers le développement de modes de travail innovants et tournés vers l'autonomie et le collaboratif. Humaine, en s'assurant que nous restons proches de nos équipes, avec un dialogue constructif et bienveillant, l'identification des attentes et besoins de chacun, et en portant une attention continue à la qualité de vie au travail et au développement des personnes. Trois priorités ont été définies pour réaliser la promesse : garantir les compétences utiles pour demain, développer notre agilité collective et favoriser l'engagement de chacun.

## Entretenir le dialogue

L'écoute des collaborateurs représente un autre pilier de cette relation. Pour cela, le Groupe déploie des dispositifs de dialogue, autour de thèmes tels que la diversité et l'égalité professionnelle, la transformation numérique, la reconnaissance des compétences ou la charge de travail. Et les comités de Groupe européen et monde ont pour objectif de développer le dialogue social avec tous les salariés.

# 5. Essentiels 2020



# Offrir à nos clients une expérience incomparable

Avec notre projet stratégique Essentiels2020,  
nous nous donnons pour mission d'être toujours présents  
pour connecter nos clients à ce qui est essentiel pour eux,  
et leur faire vivre une expérience unique au quotidien  
en concevant les services numériques leur permettant de profiter,  
en toute confiance, de ce qui leur importe le plus.



Une entreprise digitale, efficace et responsable

# Offrir une connectivité enrichie

## Nos enjeux

### Développer nos réseaux pour répondre aux attentes de nos clients

L'évolution de nos réseaux constitue un enjeu fort pour accompagner le changement des usages, les mutations technologiques et les attentes croissantes de nos clients pour plus de débit, de qualité et de services. Orange investit en permanence dans ses réseaux et dans les technologies de nouvelle génération afin d'optimiser ses infrastructures et d'apporter de nouveaux services pour une expérience de connectivité enrichie.

### Une connectivité plus performante sur tous les plans

La promesse d'une connectivité enrichie, au cœur de notre stratégie Essentiels2020, nécessite que nous améliorions sans cesse la performance de nos réseaux en termes de couverture, de débit et de qualité de service.

### Plus d'efficacité énergétique

L'objectif consistant à améliorer la connectivité va de pair avec celui de réduire l'empreinte environnementale liée à nos réseaux et systèmes d'information, qui représentent 74 % des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe et 72 % de ses consommations énergétiques en 2016. Cet enjeu est inscrit dans le programme dédié Green ITN 2020.

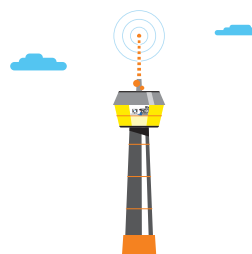
### Pour une connectivité sans frontières

Orange a fait de la réduction de la fracture numérique une ambition majeure et s'engage en conséquence à accroître considérablement la couverture des territoires via des plans de déploiement des réseaux haut débit de grande ampleur sur l'ensemble de ses implantations.

Environ

**17 Mds€**

investis dans les réseaux  
entre 2015 et 2018



**Plus de 95%**

de couverture 4G dans  
tous les pays du Groupe  
en Europe en 2018



**Multiplier  
par 3**

le débit moyen sur nos  
réseaux fixes et mobiles  
entre 2014 et 2018

## Nos leviers d'actions et résultats

### En France et en Europe, Orange au top des réseaux

La stratégie d'investissement sur les réseaux très haut débit porte ses fruits, en France en particulier, où Orange a été désigné cette année, et pour la sixième fois consécutive, numéro 1 des réseaux mobiles par l'ARCEP. Plus généralement, le Groupe poursuit sa stratégie de développement des réseaux 4G/4G+ dans tous les pays d'Europe. En Belgique et en Pologne, Orange assure une couverture 4G pour près de 100 % de la population. Quant à la Fibre, Orange termine 2016 avec une progression de 75 % du nombre de clients à 3,3 millions, dont 1,6 million en Espagne et 1,5 million en France.

### Du très haut débit mobile en Afrique et au Moyen-Orient

Orange a accéléré cette année le déploiement de réseaux 4G dans les pays de la région Afrique et Moyen-Orient. Sur 21 pays où le Groupe est implanté dans la zone, 4 ont réalisé le lancement commercial de la 4G en 2016, portant le total des pays 4G dans la zone à 10.

### Plus de puissance avec la nouvelle Livebox

En mai 2016, Orange a lancé en France métropolitaine la nouvelle Livebox et son décodeur TV, pour une expérience de connexion sans équivalent, avec un Wi-Fi jusqu'à quatre fois plus performant que l'ancienne génération. Les clients Fibre d'Orange peuvent ainsi bénéficier d'un débit Wi-Fi cumulé pouvant atteindre 1,9 Gbit/s.

### Amélioration de la connectivité des zones peu denses

Avec son programme « Orange Territoires Connectés », le Groupe accélère en France la couverture fixe et mobile des zones rurales en haut et très haut débit. Avec l'objectif d'améliorer les débits Internet fixe pour 2,5 millions de foyers d'ici fin à 2019. Des démarches similaires ont lieu ailleurs en Europe, comme en Pologne, où Orange est le principal investisseur dans le déploiement de la Fibre, ou bien encore en Roumanie, où le Groupe renforce sa couverture 4G des campagnes en même temps qu'il propose des offres et des terminaux adaptés au pouvoir d'achat des populations rurales locales.

## 20,3 millions

de foyers raccordables  
au FTTH en Europe  
et 3,3 millions de clients



## 88 %

de la population française  
couverte en 4G



Le réseau **LoRa®**  
pour l'IoT déployé  
dans 18 agglomérations  
françaises soit 120 communes

## Nos perspectives

### Préparer la 5<sup>e</sup> génération mobile

Si le déploiement de la 5G est prévu à l'horizon 2020-2022, Orange prend dès maintenant une part active aux travaux de préparation de la nouvelle génération de standards de téléphonie mobile. Des tests menés en partenariat avec Ericsson ont par exemple permis d'atteindre des débits allant au-delà de 10 Gbit/s.

### Demain, des réseaux virtualisés et automatisés

Le Groupe conçoit dès aujourd'hui des solutions fondées sur des technologies de virtualisation des fonctions réseaux, dites « Software Defined Network/Network Functions Virtualization (SDN/NFV) ». Elles permettent d'automatiser le comportement du réseau et donnent la possibilité aux clients de gérer eux-mêmes leurs services de connectivité par le biais d'applications logicielles.

### Aux avant-postes de la nouvelle connectivité

Via son fonds corporate Orange Digital Ventures, Orange investit dans des start-up innovantes imaginant les expériences de connectivité de demain. C'est le cas de Veniam, qui associe au déploiement d'un réseau maillé de véhicules des services smart city en vue de créer « l'Internet des Objets en mouvement ».

### Le futur de l'Internet des Objets (IoT)

Pour compléter ses offres de connectivité, le Groupe poursuit le déploiement progressif en France d'un réseau fondé sur la technologie LoRa® et prépare l'introduction de la technologie LTE-M dans ses réseaux mobiles. Et l'IoT est aussi une thématique d'investissement d'Orange Digital Ventures, qui a notamment pris une participation dans Actility.



## -70%

C'est la réduction des consommations énergétiques d'un data center grâce à la virtualisation des serveurs



### Lancer des offres commerciales 4G

dans tous les pays  
Orange en Afrique et au  
Moyen-Orient d'ici à 2020

Expert

N I C O L E

G O U E T A

Activité

Maire de Colombes  
France

Sujet

# Le très haut débit est un enjeu démocratique



Outre la dimension économique et sociale, le très haut débit (THD) revêt, pour moi, un véritable enjeu démocratique parce qu'il induit d'autres manières de gérer, de gouverner et de vivre la ville. Équiper les institutions en infrastructures numériques permet d'améliorer l'efficacité de la gestion publique et la qualité des services aux citoyens dans de nombreux domaines. Le citoyen-usager devient producteur d'informations en faisant connaître ses besoins, les difficultés qu'il connaît et les améliorations qu'il souhaite.



En savoir plus sur le site  
[rai2016.orange.com](http://rai2016.orange.com)



Retrouvez d'autres témoignages  
sur le site [parolesdelus.com](http://parolesdelus.com)

# Réinventer la relation client

## Nos enjeux

### Se différencier par l'expérience client

Le client est au cœur du plan stratégique Essentiels2020 avec la volonté de faire de l'expérience client ce qui nous différencie : dans toutes les dimensions de sa relation avec Orange, nous devons être incomparables. C'est pourquoi nous souhaitons construire une relation d'abord digitale mais aussi humaine avec nos clients.

### Personnaliser davantage la relation

Le client attend une relation simple, adaptée à ses attentes spécifiques, au moment où il en a besoin ; il veut être compris et pouvoir s'exprimer librement. Pour Orange, cela signifie lui apporter des réponses individualisées, adaptées à son contexte d'usage et à l'historique de sa relation sur l'ensemble des canaux. Cela implique de renforcer nos outils de connaissance client et compétences dans nos processus internes.

### Des espaces de vente en transformation

Les espaces de vente sont au cœur de la distribution. Nos 6000 points de vente, là où le Groupe est implanté, sont un atout déterminant où se matérialisent l'offre et la relation client. Orange déploie d'ailleurs un nouveau concept de boutiques, les Smart Stores, associant le meilleur du digital et de la relation humaine, et offrant une expérience renouvelée et innovante à ses clients. Ces boutiques sont résolument tournées vers les usages des clients et organisées selon leurs centres d'intérêt afin de rendre la technologie évidente, simple et intuitive. Nous réinventons l'expérience client avec le digital, que ce soit avant, en boutique ou après.

### Des interactions plus digitales

À l'heure où le smartphone devient le canal d'interaction privilégié des clients, notre Groupe accompagne cette évolution des usages en digitalisant la relation tout en veillant à la cohérence et à la continuité entre points de contact numériques et physiques.



**50%**

d'interactions digitales  
en 2018 en Europe



**100%**

des clients reconnus  
dans nos points de contact  
d'ici à 2018

**20%**

de nos boutiques  
au format Smart Stores  
en Europe fin 2018

## Nos leviers d'actions et résultats

### Le travail de simplification porte ses fruits

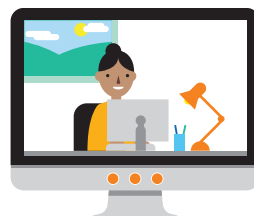
En 2016, Orange s'est concentré sur le développement du pilotage de ses activités par les parcours clients. Des chantiers clés ont été menés dans le Groupe, comme l'amélioration du parcours « assistance mobile et Internet » en France par exemple. Ensemble, ces démarches concourent déjà à une réduction de 10 % du taux d'appels vers les centres d'appels en Europe.

### Voix Essentielles : à l'écoute du client

Déployé dans tous les pays et métiers du Groupe, le programme Voix Essentielles engage chacun à renforcer la prise en compte de la parole des clients et des collaborateurs. Illustration du « listening-responding », Orange Pologne, par exemple, a transformé l'expérience de ses clients seniors après les avoir attentivement écoutés : ils souhaitaient accéder au service client sans passer par un serveur vocal et avoir davantage de temps avec leur conseiller. Résultat ? Une équipe de conseillers volontaires et dédiés à ces clients qui ont permis d'améliorer sensiblement la satisfaction et la fidélité de ces clients seniors, représentant environ 15 % de la base client en Pologne.

### Orange et Moi, pivot de la relation digitale

Le mobile est de plus en plus au cœur des interactions entre le Groupe et ses clients : il représente plus de 50 % des connexions à nos sites en France et dans plusieurs pays d'Europe au cours de 2016, atteignant même 70 % des connexions au site et applications mobiles Orange en Espagne. Pour répondre à cette tendance forte, le Groupe propose l'application Orange et Moi, qui permet de gérer ses services et son compte en toute autonomie depuis son terminal mobile. Plébiscitée par les clients, elle est aujourd'hui disponible dans tous nos pays d'Europe, ainsi que dans 16 pays d'Afrique et du Moyen-Orient, et comptait à fin 2016 près de 13 millions d'utilisateurs actifs, soit 25 % de plus en un an.



Plus de  
**25 millions**  
de visites sur les forums  
d'assistance Orange en  
Europe en 2016

**23**  
pays proposent l'appli  
Orange et Moi à leurs clients



**157**  
Smart Stores lancés  
dans le monde à fin 2016,  
dont 144 en Europe

### La relation au-delà des réseaux sociaux

Depuis fin 2016, Orange expérimente des interfaces facilitant encore davantage l'accompagnement des clients là où ils sont, de façon intuitive et ancrée dans leur quotidien. Le Groupe propose par exemple d'échanger via le « messaging », déjà testé en France, où ce canal était à disposition de 100 000 utilisateurs pendant trois mois, via Orange et Moi. C'est aussi le cas en Espagne, avec « Mi Orange », en Pologne et bientôt dans d'autres pays Orange.

## Nos perspectives

### Accentuer la dynamique Smart Store

En 2017, et en cohérence avec sa démarche Smart Stores, Orange a lancé le programme Digital Retail 2020, dédié au développement du digital en boutique et de la diversité des parcours client. D'ici à 2018, 20 % des boutiques du Groupe en Europe seront transformées en Smart Stores, dont 100 en France.

### Données personnelles : la clé de la confiance

La confiance est un élément essentiel de la relation qui se noue entre l'opérateur et ses clients. Chez Orange, dans les mobiles, nous proposons à nos clients de mieux contrôler la communication de leurs données personnelles avec le Badge de Confiance, lancé en 2016. Et nous préparons activement l'entrée en application en 2018 du nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles.

### Des boutiques toujours plus connectées

Bientôt, nos clients pourront consulter en ligne la disponibilité des produits dans les boutiques Orange, commander en ligne et retirer leurs achats dans la journée. Cette digitalisation sera étendue à l'ensemble du processus de souscription à nos offres.



# + 150

nouvelles ouvertures  
de Smart Stores en 2017



# 100000 personnes

par mois se renseignent sur  
les bons usages numériques  
sur le site Bien vivre le digital



Expert

F	R	A	N	C	E														
H	É	R	I	N	G	E	R	-	J	A	L	L	O	T					

Activité

Directrice Qualité, Expérience Client et Ventes  
Orange

Sujet

# Des standards d'expérience qui transcendent les secteurs



Aujourd'hui, 80% des parcours de nos clients démarrent par le digital – que ce soit pour acheter, obtenir une information ou résoudre un problème. Les réseaux sociaux eux-mêmes sont devenus un lieu de relation, non seulement avec nos clients, mais aussi... entre nos clients! Cette évolution s'accompagne d'une montée du niveau d'exigence de nos clients : tout faire simplement, tout de suite, de manière personnalisée, agréable et ludique. Le digital a installé des standards d'expérience qui transcendent les secteurs, et que les clients attendent aussi bien de leur opérateur que de leur banquier ou de leurs services publics.



En savoir plus sur le site  
[rai2016.orange.com](http://rai2016.orange.com)

# Construire un modèle d'employeur digital et humain

## Nos enjeux

### Une expérience salarié unique...

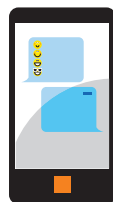
Parce que les salariés sont nos premiers ambassadeurs, Orange a lancé en 2016 sa promesse d'employeur digital et humain. Cette démarche, construite avec plus de 1 000 salariés et commune à l'ensemble du Groupe, propose un nouveau socle pour la relation entre l'entreprise et ses salariés, élément fondamental du plan stratégique Essentiels2020. Nous voulons garantir les compétences utiles pour demain, développer notre agilité collective et favoriser l'engagement de chacun.

### ... soutenue par le digital

Le digital est une formidable opportunité pour simplifier l'expérience salarié en transformant les modes de travail vers plus d'autonomie et de collaboratif. Nous voulons faire du numérique un levier de transformation au service du progrès, de la qualité de vie au travail et du développement de nos collaborateurs. La culture d'innovation et l'expertise numérique du Groupe doivent nourrir l'expérience salarié tout autant que l'expérience client.

### ... et plaçant l'humain au cœur des enjeux

Être un employeur humain, c'est rester proche des équipes et s'occuper de chacun pour veiller à sa qualité de vie au travail et lui permettre de se développer en étant acteur de son développement. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont la principale richesse du Groupe. Orange veut continuer à s'appuyer sur l'engagement de ses salariés pour offrir à ses clients une expérience incomparable.

**85000**

collaborateurs inscrits sur LinkedIn : Orange est l'entreprise française qui compte le plus de collaborateurs actifs sur le réseau social professionnel

**8000**

salariés bénévoles en soutien des actions de la Fondation Orange

## Nos leviers d'actions et résultats

### Renforcer l'engagement avec l'actionnariat salarié

Pour faire progresser la part du capital détenue par les collaborateurs du Groupe, Orange a lancé en 2016 un programme d'actionnariat salarié, Orange Ambition 2016 : 11,2 millions d'actions ont été souscrites par 45 000 collaborateurs. Début 2017, les salariés détiennent 8,4 % des droits de vote de leur entreprise.

### Le premier accord sur la transformation numérique

En 2016, Orange a signé le premier accord d'entreprise avec les partenaires sociaux ayant pour ambition d'accompagner les collaborateurs dans la transformation numérique tout en leur assurant des garanties telles que le droit à la déconnexion ou le bon usage des données personnelles. L'accord s'inscrit dans la droite ligne des initiatives de formation lancées ces dernières années, comme la Digital Academy, cursus qui continue de proposer régulièrement de nouvelles formations internes au format MOOC.

### Orange « Top Employer Global »

Obtenue pour la première fois en 2016, la certification mondiale « Top Employer Global » a été renouvelée début 2017 : Orange est à nouveau le seul opérateur télécoms parmi les 10 entreprises lauréates. Consacrant les meilleurs programmes de ressources humaines, cette démarche commune à l'ensemble des pays Orange est fondée sur un questionnaire très détaillé, enrichi de preuves puis d'un audit comparé dans chaque pays. Orange est par ailleurs certifié GEEIS (Gender Equality European International Standard) depuis 2011, ce qui témoigne de l'implication du Groupe pour l'égalité entre les femmes et les hommes, notamment sur l'égalité salariale, l'équilibre des temps de vie, la mixité des métiers et l'accès des femmes aux postes à responsabilité.

**27,3%**

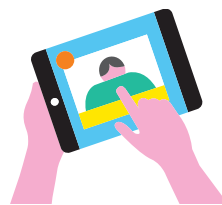
de femmes dans nos réseaux de management.  
Objectif : 35 % en 2020

**33,3%**

de femmes dans le Comité Exécutif d'Orange

**89%**

des salariés recommandent Orange comme une entreprise où il fait bon travailler en France (85,16 % à l'international)



**115 000 collaborateurs**

dans 8 pays concernés par Orange Learning

**5 138 alternants et 2 600 stagiaires**

accueillis en France à fin 2016

**+ de 40 % des recrutements** en CDI en France concernant d'anciens alternants ou stagiaires

## Nos perspectives

### Garantir les compétences utiles pour demain

Nous voulons accompagner nos salariés vers les nouveaux métiers, tels que le très haut débit, la data, la cyberdéfense... Nous allons également recruter les compétences futures en veillant à la transmission des savoirs. En France, Orange va ainsi recruter 7 000 personnes entre 2016 et 2018, dont près de 3 000 en 2017. Et nous agissons pour diversifier les profils embauchés. Le développement des « classes des techniciennes » a ainsi pour objectif de créer des promotions de femmes en contrat de professionnalisation sur des métiers clés.

### Développer notre agilité collective

Pour transformer nos organisations et nos modes de fonctionnement, nous nous appuyons sur la digitalisation, l'innovation et l'expérimentation. En 2017, nous créerons à nouveaux des espaces facilitant la coopération et le bien-être au travail. Et, dans la sphère numérique, nous continuerons de fédérer les salariés autour de notre réseau d'entreprise Piazza, destiné aux 155 000 collaborateurs du Groupe.

### Favoriser l'engagement de chacun

Nous souhaitons encourager plus encore l'autonomie et la prise d'initiative, à travers des valeurs comme l'innovation participative ou l'intrapreneuriat. En 2016, le lancement de l'opération d'actionnariat salarié Orange Ambition 2016 ou la signature d'un accord pour garantir à chaque salarié une charge de travail adaptée sont les premières étapes pour renforcer la confiance entre le Groupe et les collaborateurs.

## 50 %

des formations incluant  
un mode digital d'ici à 2018

## D'ici à 2018

50 % de salariés actifs  
sur notre réseau social  
d'entreprise Piazza (32 %  
en 2016, et 19,2 % en 2015)



## 7 000

embauches entre 2016  
et 2018 en France

Expert

I O A N A

M A R C U

Activité

Directrice des Ressources Humaines  
Orange Roumanie

Sujet

## Une expérience salarié cohérente avec les mutations technologiques



L'humain est au cœur de nos activités et de nos préoccupations, que l'on parle de développement durable, d'innovation ou de business. C'est l'un des fondements de notre responsabilité en tant qu'entreprise. Dans notre politique RH, cela implique notamment une écoute renforcée des attentes de nos collaborateurs, et de transformer l'expérience salarié en cohérence avec les évolutions technologiques. Avec un enjeu fort : mettre en place un environnement de travail digital susceptible de créer un véritable changement culturel.

Expert

D A N

S T A N E S C U

Activité

Responsable Gestion Services IT  
Orange Roumanie

Sujet

## Un vecteur de motivation des équipes sans équivalent



La digitalisation procure de nouveaux leviers d'action pour motiver et impliquer nos équipes, susciter et promouvoir leur esprit d'initiative. Le numérique est un formidable accélérateur de l'expérience de travail des employés, en particulier grâce à des applications facilitant la communication instantanée ou les projets collaboratifs. Il est l'un des biais par lesquels nous animons et faisons vivre certaines valeurs fortes d'Orange auprès de nos collaborateurs : les encourager à penser différemment, expérimenter, innover, exprimer des opinions...



En savoir plus sur le site  
[rai2016.orange.com](http://rai2016.orange.com)

# Accompagner la transformation du client entreprise

## Nos enjeux

### De nouvelles façons de travailler pour les équipes

Qu'il soit au bureau ou en mobilité, seul ou en équipe, le collaborateur doit pouvoir accéder à toutes les données professionnelles dont il a besoin. Poste de travail sur tablette, applications métiers, solutions de communications et collaboration : Orange Business Services accompagne les entreprises dans la mise en place de ces nouveaux espaces de travail virtuels et personnalisés pour faciliter la mobilité des équipes et leur performance.

### Transformer l'expérience client

Plus connecté, le client final souhaite bénéficier d'une expérience fluide et personnalisée. Relation client 360°, Internet des Objets et Big data sont des enjeux majeurs des entreprises pour mieux comprendre et combler ces attentes. Dans ces trois domaines, Orange Business Services a fédéré l'ensemble de ses experts au sein d'une même entité nommée « Orange Applications for Business ».

### La technologie au service des projets

Au cœur de la transformation digitale des entreprises, le système d'information reste la clé. C'est lui qui porte les innovations mises en œuvre au service des clients, des collaborateurs et de l'activité. Pour assurer cette réussite, trois piliers : l'infrastructure réseau pour une connectivité enrichie, le Cloud pour plus de flexibilité, et la sécurité, qui est devenue un enjeu majeur.



## 30 ans d'expérience

Et plus de 1 200 experts dans le domaine de la cybersécurité



## 21 000

collaborateurs  
Orange Business Services  
à travers le monde

## Nos leviers d'actions et résultats

### Compétences accrues dans la cybersécurité

Enjeu central pour les entreprises, le traitement des données suppose aussi un fort investissement dans la cybersécurité. C'est pourquoi Orange a fait l'acquisition en avril 2016 de Lexsi, entreprise française de cybersécurité spécialiste de la veille sécurité (Threat Intelligence).

### Une longueur d'avance sur les nouvelles technologies réseaux

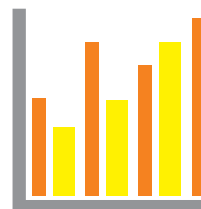
Orange Business Services a lancé son offre Easy Go Network pour les multinationales, un réseau à la demande conçu pour connecter les sites des entreprises à travers le monde. Disponible dans 75 pays, ce service offre des solutions de virtualisation des fonctions réseaux (NFV) utilisant la technologie *software-defined networking* (SDN), qui répond à la nécessité des entreprises de disposer d'une infrastructure plus flexible pour accompagner leur business et leurs innovations.

### Orange Cyberdéfense partenaire de Microsoft

L'accord signé en 2016 porte sur la formation d'experts de la réponse à incidents pour conduire des opérations de restauration des annuaires d'Active Directory (AD) à la suite d'une cyberattaque. L'AD est un service centralisé d'identification et d'authentification des ordinateurs sous système Windows, dont disposent 95 % des entreprises, soit 550 millions d'utilisateurs actifs à travers le monde et 1,4 milliard d'authentifications par jour.

### Des projets novateurs dans la santé

Dans le cadre d'un partenariat annoncé en avril 2016, Orange et Harmonie Mutuelle ont dévoilé le premier né d'une nouvelle génération de services e-santé : le boîtier de téléassistance Phony. Avec ses capteurs associés, il sécurise les personnes en situation d'isolement (en cas de malaise, de chute) et leurs proches, avec une protection du domicile (incendie, inondation) et un système d'appel d'urgence. Phony s'appuie notamment sur Datavenue, la plateforme Cloud, data et Internet des Objets d'Orange pour les entreprises.



**+0,7%**

Orange Business Services a renoué avec la croissance de son chiffre d'affaires en 2016

**+4,4%**

C'est la croissance de l'IT et des services d'intégration sur 2016



**+26%**

de croissance pour les activités liées à la cybersécurité sur le seul quatrième trimestre 2016

## Nos perspectives

### Une connectivité toujours plus riche

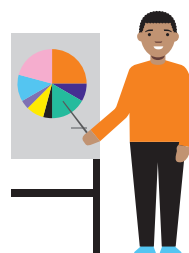
Dans le cadre d'un accord signé en 2016, AT&T et Orange collaboreront dans les prochaines années pour faciliter le développement des réseaux virtualisés NFV/SDN, avec des initiatives communes autour de l'Open source et de la normalisation. Que ce soit à travers ce type de partenariats, en continuant le déploiement d'un réseau de technologie LoRa® ou le développement de la Fibre et des réseaux hybrides, Orange veut offrir une connectivité toujours plus fiable, agile et flexible à ses clients entreprises.

### Continuer à acquérir les compétences de demain

Après avoir racheté Lexsi dans le domaine de la cybersécurité ou encore Log'in Consultants pour renforcer notre offre de virtualisation du poste de travail et de déploiement du Cloud, nous allons poursuivre notre politique d'acquisition de compétence et savoir-faire dans de nombreux domaines critiques pour proposer aux entreprises toujours plus d'expertise dans l'accompagnement de leur transformation digitale.

### Soutenir les entreprises en Afrique et au Moyen-Orient

L'ouverture en 2016 d'un bureau commercial à Lagos, au Nigeria, réaffirme notre engagement auprès des entreprises implantées en Afrique. Nous voulons étendre les activités commerciales d'Orange Business Services dans cette zone à fort potentiel de développement, à la fois auprès des entreprises digitales et dans des secteurs traditionnels comme l'agriculture.



Notre objectif :  
faire croître de  
**10 points**  
la part des services  
dans les revenus  
d'Orange Business Services  
d'ici à 2020



Expert

B I L L

R U H

Activité

CEO, GE Digital & Chief Digital Officer  
GE

Sujet

## Digitaliser nos opérations avant de digitaliser nos clients



Pour parler de la transformation digitale, il faut avant tout la connaître et l'opérer ! Chez GE, nous digitalisons notre entreprise en profondeur afin de répondre aux besoins digitaux de nos clients. À l'avenir, nous ne serons plus seulement un fabricant de machines, mais une entreprise industrielle digitale, fournissant à la fois des machines, des données et des logiciels. Et cette conquête du digital ne peut se faire par une entreprise seule. Elle se réalisera avec le soutien de partenaires, et c'est tout le sens de notre partenariat avec Orange.



En savoir plus sur le site  
[rai2016.orange.com](http://rai2016.orange.com)

# Se diversifier en capitalisant sur nos actifs

## Nos enjeux

### Identifier les marchés porteurs d'avenir

Nous voulons nous donner les moyens d'explorer de nouveaux territoires pour anticiper les besoins de nos clients et préparer nos futurs relais de croissance. Les objets connectés et le *mobile banking* ont été identifiés comme deux transformations majeures dans le quotidien de nos clients. Nous avons décidé de nous concentrer sur ces deux domaines, dans lesquels nous pouvons capitaliser sur nos actifs.

### Le mobile, nouvel acteur de la banque

La diversification dans les services financiers sur mobile constitue une opportunité d'acquisition et de fidélisation de nos clients et un relais de croissance pour le Groupe. Le mobile money a un énorme potentiel en Afrique, où, dans certains pays, seulement 10 % de la population possède un compte bancaire, mais 60 % ont un téléphone portable. Également lancé en Roumanie, c'est un terrain d'avenir alors que le mobile accompagne de plus en plus d'Européens dans leurs démarches quotidiennes.

### IoT, la nouvelle révolution d'Internet

En tant qu'opérateur mondial de télécommunications et acteur de premier rang de services de Machine-to-Machine (M2M) depuis plus de dix ans en Europe, Orange dispose déjà d'une expertise qui lui permet d'adresser le domaine de l'Internet des Objets. Nous voulons faire émerger cet écosystème et être présents sur toute la chaîne de valeur pour devenir l'un des opérateurs majeurs de l'IoT en Europe.

**85 %**

des interactions avec la banque se font sur smartphone

**54 %**

des Européens utilisent régulièrement le paiement mobile, contre 18 % en 2015

Plus de  
**20 milliards**  
d'objets connectés dans le monde en 2020

## Nos leviers d'actions et résultats

### Orange Money confirme son succès

Lancée en 2008 en Côte d'Ivoire et disponible dans 17 pays, Orange Money est un compte de monnaie électronique rattaché à un numéro de mobile. Orange Money confirme son succès avec un chiffre d'affaires en hausse de 58 % sur 2016 et un volume de transaction de près de 2 milliards d'euros par mois.

### Préparer le terrain pour la banque mobile

En octobre 2016, Orange et Groupama ont signé un accord, avec l'entrée d'Orange au capital de Groupama Banque à hauteur de 65 %, en vue du lancement d'Orange Bank en 2017, en France. L'offre comprendra un compte, une carte, un découvert autorisé et un livret d'épargne rémunéré, puis d'autres services comme le crédit et l'assurance. Le Groupe envisage de lancer ultérieurement Orange Bank en Espagne.

### Le déploiement du réseau LoRa® continue

Orange continue à déployer son réseau ultra-bas débit utilisant la technologie LoRa® (Long Range) pour l'Internet des Objets. Ce réseau couvre à ce jour 18 agglomérations soit 120 communes françaises et offre une connectivité en extérieur et à l'intérieur des bâtiments. En 2016, le Groupe a par ailleurs rejoint le Conseil de l'Alliance LoRa®, qui compte aujourd'hui plus de 400 entreprises membres, pour contribuer au succès mondial du protocole LoRaWAN™.



**+ 12 millions**  
d'objets connectés  
par Orange

---

**29 millions**  
de clients Orange Money et  
**14,5 milliards**  
**d'euros**  
de transactions en 2016

## Nos perspectives

### Plus loin dans le développement du commerce mobile

Orange a investi un montant qui devrait atteindre à terme 75 millions d'euros dans le groupe de e-commerce Jumia pour créer des synergies et ouvrir à Orange Money un nouvel axe de développement. Avec cet investissement stratégique, Orange aura la capacité de jouer un rôle majeur dans le secteur du e-commerce, en croissance rapide en Afrique.

### En Afrique, élargir l'horizon des possibles

Orange et Engie poursuivent leur engagement pour l'électrification des zones rurales en Afrique. En 2016, les deux groupes ont lancé un plan de déploiement de kits solaires au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Cameroun, dont l'utilisation pourra être payée simplement et à distance via mobile. Une façon de réaffirmer leur volonté de mettre leurs compétences technologiques au service du progrès durable et du développement économique et social sur le continent africain.

### Blockchain, une longueur d'avance

Orange Digital Ventures a participé au financement de Chain, dans le domaine tout juste émergeant de la technologie blockchain. Par ce financement, le fonds corporate d'Orange entend soutenir le développement à l'international de cette entreprise et étendre l'utilisation de la blockchain à d'autres domaines, comme l'Internet des Objets ou les services télécoms. Un pari sur l'avenir!



### Développer le leadership d'Orange Money

avec des offres de crédit, d'épargne et d'assurance

### Être n° 1 de la banque mobile en France

avec à terme 2 millions de clients Orange Bank

Expert

O M A R

C I S S É

Activité

Directeur Général de In Touch SA, cofondateur de Teranga Capital et du CTIC  
Sénégal

Sujet

# Des solutions africaines qui intéressent l'Europe et la Chine



Aujourd'hui, l'Afrique subsaharienne a une vraie longueur d'avance dans le secteur du Mobile Money : la région a popularisé des solutions qui commencent à intéresser fortement l'Europe et la Chine. Ce n'est pas un hasard, alors que le taux de pénétration du mobile y est inversement proportionnel au taux de bancarisation. Le mobile facilite l'accès aux services financiers de base : percevoir un salaire, régler une facture, épargner, emprunter, etc. Or ces transactions sont essentielles pour l'essor du commerce et de la consommation et, plus largement, pour le développement économique et social.



En savoir plus sur le site  
[rai2016.orange.com](http://rai2016.orange.com)

# 6. Chiffres clés

**Devenir et rester n° 1  
en Net Promoter Score  
pour 3 clients sur 4  
d'ici à 2018**

**Faire progresser le Brand  
Power Index d'Orange  
sur ses différents marchés  
d'ici à 2018**

**Multiplier par 3 le débit  
moyen des clients dans  
les réseaux fixes et mobiles  
entre 2014 et 2018**

**Réaliser 50 % de nos  
interactions clients via  
le canal digital en Europe  
d'ici à 2018**

**Atteindre 90 % de salariés  
qui recommandent Orange en tant  
qu'employeur en 2018**

**Accroître de 10 points  
la part de services IT  
et intégration dans les revenus  
d'Orange Business Services  
en 2020**

**Se diversifier sur  
les nouveaux services  
en réalisant un chiffre  
d'affaires de plus de  
1 milliard d'euros en 2018**

**Atteindre un chiffre  
d'affaires supérieur en 2018  
à celui de 2014**

**Réaliser un EBITDA  
ajusté supérieur en 2018  
à celui de 2014**

**Proposer 50 % des  
formations incluant  
un mode digital en 2018**

**Réduire nos émissions  
de CO<sub>2</sub> de 50 % par usage  
client entre 2006 et 2020**

**Augmenter de 15 % par an  
le nombre d'entrepreneurs  
soutenus par nos dispositifs  
en faveur du développement  
économique et social local**

**Compter 35 % de femmes  
dans nos réseaux  
de management en 2020**

**Collecter 30 % des mobiles  
usagés de nos clients  
d'ici à 2020 en 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 %**



# Nos indicateurs Essentiels2020

Levier	Intitulé	Définition
<b>Transverse</b>	Devenir et rester n° 1 en Net Promoter Score pour 3 clients sur 4 d'ici à 2018	Le Net Promoter Score (NPS) est l'outil de mesure de la satisfaction qui reflète le mieux la perception d'une marque et le degré de fidélité de ses clients. 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 par segment pertinent, en pondérant le poids de chaque segment en fonction du nombre de clients.
<b>Transverse</b>	Faire progresser le Brand Power Index 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.
<b>Offrir une connectivité enrichie</b>	Multiplier par 3 le débit moyen des clients dans les réseaux fixes et mobiles entre 2014 et 2018	Calculé en Mb/s via des campagnes de mesure externes et indépendantes du débit moyen délivré respectivement par nos réseaux 3G, 4G et Internet fixe (ADSL et Fibre), 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...).
<b>Réinventer la relation client</b>	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).
<b>Construire un modèle d'employeur digital et humain</b>	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 auprès de 4 000 salariés dans le monde.
<b>Accompagner la transformation du client entreprise</b>	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.
<b>Se diversifier en capitalisant sur nos actifs</b>	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	Données
<ul style="list-style-type: none"> <li>– En mettant clients et employés au cœur de toutes nos décisions et actions.</li> <li>– En proposant à chaque client un service et un prix adapté à ses attentes.</li> <li>– En améliorant la qualité du réseau perçue par chaque client.</li> </ul>	<p>Pourcentage des clients qui classent Orange n° 1 en recommandation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 2015 : 47 %</li> <li>– 2016 : 55 %</li> <li>– 2018 : 75 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Par le déploiement de notre nouvelle identité de marque dans tous les pays.</li> <li>– En apportant à nos clients des preuves concrètes de l'amélioration de leur expérience avec Orange.</li> </ul>	<p>Nombre de pays où le BPI progresse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 2015 : 8/9 (broadband et convergent) et 14/23 (mobile)</li> <li>– 2016 : 6/9 (broadband et convergent) et 11/23 (mobile) vs 2014</li> <li>– 2018 : en progrès continu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– En améliorant la qualité de notre réseau là où les clients en ont besoin.</li> <li>– En couvrant 95 % de la population de nos territoires européens en 4G.</li> <li>– En lançant la 4G dans les pays d'Afrique et du Moyen-Orient.</li> <li>– En poursuivant le déploiement du FTTH en Europe et le raccordement des clients.</li> <li>– En déployant la fibre de manière ciblée en Afrique et au Moyen-Orient.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2014 : année de référence</li> <li>– 2015 : x 1,8 (réseaux fixes) et x 1,4 (réseaux mobiles)</li> <li>– 2016 : x 2,5 (réseaux fixes) et x 1,9 (réseaux mobiles)</li> <li>– 2018 : x 3 (réseaux fixes) et x 3 (réseaux mobiles)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– En proposant une relation personnalisée et d'abord digitale, mais toujours accompagnée si le client en a besoin.</li> <li>– En repensant notre expérience boutiques avec le digital et l'omnicanal.</li> <li>– En permettant aux clients de réaliser tous les actes simples depuis leur smartphone.</li> <li>– En développant le tchat pour accompagner nos clients en ligne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2014 : 30 %</li> <li>– 2015 : 32,5 %</li> <li>– 2016 : 40 %</li> <li>– 2018 : 50 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– En garantissant les compétences utiles pour demain (formation).</li> <li>– En améliorant notre agilité collective par des processus simplifiés et des modes de travail plus collaboratifs (New Piazza).</li> <li>– En favorisant l'engagement de chacun (actionnariat salarié, innovation participative).</li> </ul>	<p>Pourcentage de salariés recommandant Orange comme entreprise où il fait bon travailler en France et à l'international :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 2014 : 85 % (France) et 84,3 % (international)</li> <li>– 2015 : 86,9 % (France) et 86,2 % (international)</li> <li>– 2016 : 88,9 % (France) et 85,2 % (international)</li> <li>– 2018 : 90 % (France et international)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– En enrichissant les services de connectivité destinés aux entreprises.</li> <li>– En accompagnant les clients entreprises dans la transformation de leur SI vers le Cloud.</li> <li>– En fournissant des solutions applicatives dans les domaines de la relation client, de l'Internet des Objets et de l'analyse de données.</li> <li>– En proposant des environnements collaboratifs, flexibles et mobiles.</li> <li>– En sécurisant les réseaux et les applications des clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2014 : 28 %</li> <li>– 2015 : 30 %</li> <li>– 2016 : 32,2 %</li> <li>– 2020 : 38 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– En développant des solutions de connectivité et des services pour les entreprises et en proposant une offre d'objets connectés aux clients grand public et des services de type smart home.</li> <li>– En jouant un rôle central au sein de l'écosystème émergent des objets connectés.</li> <li>– En proposant une offre élargie de services financiers mobiles avec, notamment, le lancement d'Orange Bank.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2015 : 228 millions d'euros de chiffre d'affaires</li> <li>– 2016 : 323 millions d'euros de chiffre d'affaires</li> <li>– 2018 : 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires</li> </ul>

# Nos indicateurs Groupe

Intitulé	Définition
Atteindre un chiffre d'affaires supérieur en 2018 à celui de 2014	Un chiffre d'affaires constitué pour les secteurs France, Europe, Afrique et Moyen-Orient : des services mobiles, des ventes d'équipements mobiles, des services fixes et d'autres revenus. Ce chiffre d'affaires comprend aussi celui du secteur Entreprises et du secteur Opérateurs internationaux et services partagés.
Réaliser un EBITDA ajusté supérieur en 2018 à celui de 2014	L'EBITDA ajusté est le résultat d'exploitation avant dotation aux amortissements, avant réévaluation liée aux prises de contrôle, avant perte de valeur des écarts d'acquisitions et des immobilisations, et avant résultat des entités mises en équivalence, diminué d'éléments non récurrents.
Proposer 50 % des formations incluant un mode digital en 2018	À l'image de l'expérience client, Orange doit proposer une nouvelle expérience aux salariés. Elle doit être fondée sur le développement des compétences, la création d'expertises dans de nouveaux domaines et la facilitation des parcours professionnels.
Réduire nos émissions de CO <sub>2</sub> 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 2015, Orange s'est fixé un nouvel objectif : à partir de 2016, les émissions de CO <sub>2</sub> 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 auditée 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 Corporation (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
<ul style="list-style-type: none"> <li>En capitalisant sur nos actifs, en développant de nouveaux services et en conquérant de nouveaux marchés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014 : 39,4 Mds€</li> <li>2015 : 40,2 Mds€</li> <li>2016 : 40,9 Mds€ (+0,6% à base comparable)</li> <li>2018 : supérieur à 2014</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En maîtrisant nos coûts directs et indirects pour assurer une croissance rentable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014 : 12,2 Mds€</li> <li>2015 : 12,4 Mds€</li> <li>2016 : 12,7 Mds€ (+1,3% à base comparable)</li> <li>2018 : supérieur à 2014</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En développant le e-learning, les MOOC, le serious gaming, la place de marché My Skills.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donnée antérieure à 2015 : non communiquée</li> <li>2018 : 50 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En contrôlant la consommation énergétique des réseaux et en mutualisant les équipements avec d'autres opérateurs.</li> <li>En réduisant les émissions de CO<sub>2</sub> des bâtiments, véhicules et déplacements.</li> <li>En étendant la certification 14001 à l'ensemble du périmètre Groupe.</li> <li>En s'engageant au sein des organismes internationaux de standardisation (UIT, ETSI, Cenelec...).</li> <li>En déployant l'économie circulaire dans nos processus d'ici à 2020.</li> </ul>	<p>Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par usage client :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2016 : -48,23 %</li> <li>2020 : -50 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En soutenant le développement économique et territorial de La Ruche, espace de coworking collaboratif pour start-up à impact social.</li> <li>En impulsant la création d'incubateurs sur le continent africain.</li> <li>En remettant chaque année depuis 2011 le prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique et au Moyen-Orient.</li> <li>En contribuant à la création de fonds de soutien aux entrepreneurs. Le fort taux de croissance 2015-2016 tient à l'ouverture de nouveaux sites. D'ici à 2020, le taux de croissance annuel moyen devrait s'établir à 15 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015 : 150</li> <li>2016 : 239</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En mettant en place plusieurs initiatives pour détecter les nouveaux talents féminins.</li> <li>En formant les managers pour limiter les biais décisionnels et l'impact des stéréotypes.</li> <li>En constituant des talent pools paritaires (par exemple dans le cadre du recrutement de l'Orange Graduate Programme).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014 : 24,5 % de femmes</li> <li>2015 : 25,2 % de femmes</li> <li>2016 : 27,3 % de femmes</li> <li>2020 : 35 % de femmes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En travaillant avec ses fournisseurs pour étendre la durée de vie et le réemploi de certains de ses équipements techniques réseau dans une approche modulaire.</li> <li>En proposant des offres commerciales incitatives et des actions écocitoyennes sur nos réseaux de distribution et avec nos partenaires (autorités publiques, clients entreprises...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014 : 12,5 % des mobiles usagés collectés</li> <li>2015 : 14 % des mobiles usagés collectés</li> <li>2016 : 15,3 % des mobiles usagés collectés</li> <li>2020 : 30 % des mobiles usagés collectés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En coopérant avec la Joint Audit Corporation, qui permet à Orange de bénéficier d'un nombre plus important de fournisseurs audités.</li> <li>En travaillant avec ses fournisseurs de rang 1 et 2 pour atteindre les rangs plus distants dans la chaîne de production.</li> <li>En déroulant un processus complet d'audit des fournisseurs de son propre portefeuille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moyenne avant 2015 : rang 1 : 40 %, rang 2 : 49 %, rang 3 : 5 %</li> <li>2015 : rang 1 : 21 %, rang 2 : 48 %, rang 3 : 31 %</li> <li>2016 : rang 1 : 16 %, rang 2 : 55 %, rang 3 : 29 %</li> </ul>

# Z. Moyers

<div><div>Environ</div><div>17</div><div>milliards d'euros investis dans les réseaux entre 2015 et 2018</div></div>		<div><div>8000</div><div>collaborateurs au service de la recherche et de l'innovation</div></div>	
<div><div>Investissements</div><div>Couverture Convergence Zones rurales Contenus Portefeuille d'actifs</div></div>	<div><div>Innovation</div><div>Proximité Collaboration et émulation Agilité et transversalité Recherche</div></div>	<div><div>Open innovation</div><div>Orange Fab Orange Digital Ventures Incubateurs Orange Developer Projets coopératifs</div></div>	<div><div>Marque</div><div>Un actif pour le Groupe Empreinte Promesse</div></div>
<div><div>235</div><div>start-up accélérées par Orange Fab et par les investissements d'Orange Digital Ventures</div></div>		<div><div>21,5</div><div>milliards de dollars (plus de 19 milliards d'euros) : valeur actuelle de la marque Orange</div></div>	

# Investissements

**La multiplication des écrans, la généralisation de la vidéo sur Internet et l'appétit croissant des clients pour les services et contenus en ligne sont à l'origine de l'explosion des usages et du trafic data mobile. Pour répondre aux besoins de connectivité de ses clients, Orange réalise des investissements importants d'environ 17 milliards d'euros dans ses réseaux entre 2015 et 2018, en privilégiant leur impact sur l'expérience client, le développement du très haut débit fixe et mobile, la modernisation des réseaux, et l'enrichissement de l'offre de contenus.**

## ■ Couverture

Notre Groupe investit partout où il est présent, dans les zones denses comme dans les zones moins denses. Dans les mobiles, en plus de la couverture des zones d'habitation, Orange s'emploie à élargir son offre de connectivité comme, par exemple, en France, avec la couverture de 12 autoroutes et des lignes TGV Paris-Lyon et Paris-Lille-Calais.

## ■ Convergence

Orange est le premier opérateur convergent en Europe, avec 10 millions de clients possédant une offre combinant Internet fixe à haut débit, télévision, mobiles et autres services. Depuis l'acquisition du câblo-opérateur Sun Communications en Moldavie en juin 2016, le Groupe est convergent dans tous les pays d'Europe dans lesquels il est implanté.

## ■ Zones rurales

Nous accélérons l'aménagement numérique des zones rurales en France avec le programme Orange Territoires Connectés.

Objectif ? Améliorer les débits Internet fixe pour 1 million de foyers d'ici à un an par rapport à décembre 2015 et 2,5 millions de foyers d'ici à fin 2019, et offrir une couverture 4G à 5 millions d'habitants supplémentaires d'ici à un an.

## ■ Contenus

En Europe, le Groupe a renouvelé son partenariat avec Deezer en France et a acquis les droits de distribution de la Liga en Espagne. En Afrique, Orange a été le premier opérateur à lancer la TV sur ADSL et Fibre en Côte d'Ivoire en fin d'année et a été retenu mi-décembre en tant qu'adjudicataire d'une licence TNT payante via la coentreprise constituée avec son partenaire Canal+ Overseas. Enfin, Orange est également le premier opérateur en France à s'engager dans la réalité virtuelle en proposant des contenus dédiés via Orange VR Experience et en investissant dans des start-up telles que Wevr.

## ■ Portefeuille d'actifs

Orange a renforcé sa présence en Afrique avec l'acquisition de Cellcom au Liberia, Tigo en République démocratique du Congo, et des entités du groupe Bharti au Burkina Faso et en Sierra Leone.



# Innovation

**Nos équipes de recherche et d'innovation constituent une vaste communauté de près de 8 000 collaborateurs aux profils très divers : chercheurs, ingénieurs, designers, développeurs, data scientists, sociologues, graphistes, marketeurs ou encore experts en cybersécurité. Leur point commun : exercer des métiers d'avenir.**

## ■ Proximité

Ces équipes sont réparties dans 12 pays sur 4 continents – de la Silicon Valley jusqu'en Inde, en passant par les foyers d'innovation d'Afrique et du Moyen-Orient. Chaque centre est intégré à un écosystème géographique qui lui est propre, au plus près des marchés locaux. Les équipes travaillent en réseau avec l'ensemble des acteurs locaux : start-up, entreprises, universités, laboratoires de recherche, etc., ainsi qu'au sein d'instances et de projets collaboratifs internationaux.

## ■ Collaboration et émulation

Imaginer, conduire et produire le changement pour innover repose sur le management et l'état d'esprit. Il s'agit de fluidifier les échanges, accentuer les relations interpersonnelles... Orange souhaite renforcer le concept de projet intégré en décroissant les disciplines pour enrichir le travail de chacun et accroître les résultats de l'innovation du Groupe.

## ■ Agilité et transversalité

La mise en place de méthodes agiles s'accompagne d'une réflexion sur l'ergonomie, les locaux et la circulation au sein des sites de l'innovation – en particulier sur le nouvel écocampus Orange Gardens.

Les espaces y ont été aménagés par univers et par étage, avec un fonctionnement en plateaux pour favoriser la collaboration.

## ■ Recherche

La recherche chez Orange rassemble 650 salariés (dont 140 doctorants ou post-doctorants) chargés d'identifier les ruptures technologiques et d'y préparer le Groupe. Temps fort annuel, le Salon de la recherche organisé à Orange Gardens a accueilli en 2016 près de 3 000 visiteurs autour d'une quarantaine de démonstrations dans cinq domaines stratégiques :

- la 5G et sa promesse de « connectivité ambiante » ;
- la fusion entre Cloud et réseau, avec la construction d'une infrastructure logicielle de plus en plus flexible, autonome et intelligente ;
- l'émergence d'un « Web des Objets » ;

permettant la coopération intelligente à grande échelle entre objets, utilisateurs et services ;

- les technologies d'intelligence artificielle de plus en plus présentes dans les foyers, en mobilité et au sein des entreprises ;
- la confiance numérique, enfin : un enjeu clé pour forger dès aujourd'hui un futur digital et humain.

# Open innovation

**Les innovations d'Orange sont l'expression des échanges permanents entre les collaborateurs du Groupe. Innover, c'est aussi travailler au sein d'un écosystème ouvert. Se rencontrer, partager et travailler ensemble... C'est grâce à cette ouverture vers les partenaires, clients et start-up qui composent aujourd'hui le monde numérique que nous saurons apporter à nos clients les innovations qu'ils attendent : simples, intuitives et utiles.**

## ■ Orange Fab

Créé dans la Silicon Valley en 2013, ce réseau d'accélérateurs de start-up est présent dans 12 pays sur 4 continents après avoir été déployé au Sénégal et au Cameroun en 2016. Des start-up sélectionnées sont accompagnées par Orange dans le développement de leurs activités et bénéficient également, dans certains pays, d'un financement et d'un soutien logistique. À ce jour, plus de 220 start-up ont été « accélérées » ou sont en train de l'être par Orange Fab.

## ■ Orange Digital Ventures

Créé en 2015 et doté de 100 millions d'euros, le fonds d'investissement early-stage du Groupe prend des participations dans des start-up innovantes capables de transformer les usages ou d'anticiper les business models dans les domaines des nouvelles connectivités, de l'Internet des Objets, des FinTech... En 2016, il a notamment investi dans BandwidthX (place de marché pour la connectivité), ou KissKissBankBank (financement participatif).

## ■ Incubateurs

Orange a cofondé des incubateurs de start-up dans 5 pays d'Afrique : CTIC au Sénégal en 2011, Ebene sur l'île Maurice en 2013, Cipmen au Niger en 2014 et, courant 2016, Saboutech en Guinée et Createam au Mali. Ces entités indépendantes ont déjà « incubé » 31 start-up et apporté un coaching à plus de 1 000 jeunes entreprises innovantes. En France, Orange soutient depuis 2014 l'incubateur social La Ruche, promouvant l'économie positive, et a favorisé son déploiement en régions.

## ■ Orange Developer

À travers ce programme, nous ouvrons nos plateformes de services aux développeurs d'applications pour apporter plus de services innovants à nos clients. Fin 2016, le catalogue comportait une quarantaine d'API en libre-service dans trois domaines : identification, paiement, communications Cloud ; Internet des Objets et proximité ; services dédiés à l'Afrique et au Moyen-Orient.

## ■ Projets coopératifs

Acteur majeur des programmes de recherche développés en partenariat, Orange contribue à 10 pôles de compétitivité et à plus de 80 projets coopératifs, tant au niveau français (projets FUI, ANR, programme Investissements d'Avenir) qu'au niveau européen (7<sup>e</sup> programme-cadre de la Commission européenne, EUREKA-CELTIC, Horizon 2020, PPP FI, PPP 5G, etc.).

# Marque

**La marque Orange est un atout essentiel du Groupe et un actif différenciant. Elle a fortement évolué au rythme de l'évolution du monde et de la montée en puissance des réseaux sociaux. Créée en 1994 dans un monde pré-digital, la marque Orange est aujourd'hui présente dans 29 pays et sert au quotidien 263 millions de clients.**

## ■ Un actif pour le Groupe

La valeur de la marque Orange est aujourd'hui évaluée à 21,5 milliards de dollars (plus de 19 milliards d'euros) par le cabinet Brand Finance, soit une augmentation de 13 % par rapport à 2015. Elle occupe aujourd'hui la 51<sup>e</sup> place des marques les plus puissantes au monde et est la marque française la plus valorisée.

## ■ Empreinte

La marque Orange est également l'attribut qui unit l'ensemble des 29 pays Orange et 155 000 salariés servant plus de 263 millions de clients chaque jour. La famille Orange a accueilli en 2016 trois nouveaux pays : la Belgique (ex-Mobistar), l'Égypte (ex-Mobinil) et le Maroc (ex-Méditel), représentant plus de 50 millions de nouveaux clients Orange.

## ■ Promesse

Au <sup>XXI</sup><sup>e</sup> siècle, une marque ne se résume plus à sa couleur, ni à la forme de son logo, ni à ce qu'elle « dit d'elle-même » dans ses campagnes promotionnelles. Une marque se construit dans l'expérience, dans la somme des petites interactions quotidiennes qu'elle a avec ses clients. C'est pourquoi, la marque Orange a évolué

pour servir l'ambition du Groupe centrée autour de l'expérience client. Dans cette révolution digitale que nous accompagnons au quotidien, Orange souhaite être un acteur essentiel et utile dans la vie de chacun en renforçant son lien de proximité et en se concentrant sur ce qui est essentiel pour chacun. Chaque pays fait ainsi vivre cette promesse commune : « Vous rapprocher de l'essentiel ».

Dorénavant, chaque produit, service ou interaction répond à ces trois principes :

- nous sommes à l'écoute pour anticiper les attentes de nos clients afin qu'ils sachent que nous les avons entendus ;
- nous agissons rapidement et à bon escient pour combler nos clients pour qu'ils comprennent que nous répondons toujours à leurs attentes ;
- nous simplifions nos actions pour nous concentrer sur ce qui compte vraiment pour nos clients afin qu'ils sachent que nous restons centrés sur ce qui est essentiel pour eux.

# 8. Gouver- nance

# Le Conseil d'administration

Président-Directeur Général	7 administrateurs indépendants
1 administratrice représentant les membres du personnel actionnaire	
3 administrateurs représentant les membres du personnel	
	3 administrateurs représentant la sphère publique

# Le Comité Exécutif

<b>Stéphane Richard</b> Président-Directeur Général	<b>Ramon Fernandez</b> Directeur Général Délégué Finance et Stratégie	<b>Pierre Louette</b> Directeur Général Délégué Secrétaire Général du Groupe Orange Wholesale France et Achats
<b>Gervais Pellissier</b> Directeur Général Délégué Europe (hors France)	<b>Christine Albanel</b> Directrice Exécutive RSE, Diversité, Partenariats et Solidarité	<b>Jérôme Barré</b> Directeur Exécutif Ressources Humaines
<b>Thierry Bonhomme</b> Directeur Général Adjoint Orange Business Services	<b>Fabienne Dulac</b> Directrice Exécutive Orange France	<b>Mari-Noëlle Jégo-Laveissière</b> Directrice Exécutive Innovation, Marketing et Technologies
<b>Béatrice Mandine</b> Directrice Exécutive Communication et Marque	<b>Bruno Mettling</b> Directeur Général Adjoint Afrique et Moyen-Orient (MEA)	<b>Marc Rennard</b> Directeur Général Adjoint Expérience client et Mobile Banking







# Principes et instances

**La gouvernance d'Orange s'inscrit dans un souci permanent de qualité, d'efficacité, de responsabilité, de maîtrise et de contrôle des risques. L'organisation mise en place répond à cette volonté.**

**Pour ce faire, Orange se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (« le Code Afep-Medef »).**

## **Le Conseil d'administration d'Orange**

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni 11 fois en 2016, se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières et technologiques du Groupe, et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale d'Orange. Il est actuellement composé de 15 membres : le Président, 7 administrateurs indépendants, 3 administrateurs représentant la sphère publique, 3 administrateurs élus par le personnel et 1 administratrice représentant le personnel actionnaire.

Leur mandat respectif est de quatre ans. Au sein du Conseil, un administrateur a la qualité d'administrateur référent. Il a pour mission principale de s'assurer du bon fonctionnement des relations entre le Conseil d'administration et la Direction Générale d'Orange.

## **Le rôle des comités spécialisés**

Afin de préparer ses travaux, le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux de trois comités spécialisés. Leur mission est d'éclairer ses réflexions et d'aider à la prise de décision.

Ils se réunissent aussi souvent que nécessaire, soit 19 fois au total en 2016. Ils sont présidés chacun par un administrateur indépendant.

## **Composition du Conseil d'administration**

### **Président-Directeur Général**

Stéphane Richard

### **Administratrice représentant les membres du personnel actionnaire**

Hélène Marcy

### **Administrateurs représentant les membres du personnel**

Daniel Bertho

Ghislaine Coinaud

Daniel Guillot

### **Administrateurs indépendants**

Alexandre Bompard

José-Luis Durán

Charles-Henri Filippi

Helle Kristoffersen

Bernard Ramanantsoa

Mouna Sepehri

Jean-Michel Severino

### **Administrateurs représentant la sphère publique**

Nicolas Dufourcq

(représentant Bpifrance

Participations)

Anne Lange

Lucie Muniesa



### **Comité d'audit**

Il s'assure de l'existence et du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il examine par ailleurs les comptes et les rapports de gestion, et veille à la fiabilité et à la clarté de l'information communiquée aux actionnaires.

### **Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale**

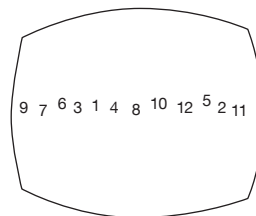
Ses trois principaux champs de compétence sont les nominations et rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, la responsabilité sociale d'entreprise et la gouvernance.

À ce titre, le Comité examine notamment, en lien avec la stratégie du Groupe, les orientations principales de la politique de ressources humaines et de responsabilité sociale et environnementale, issues du dialogue 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.

### **Comité innovation et technologie**

Ce Comité a pour objet de contribuer à la formation de l'opinion du Conseil d'administration sur les thématiques innovation et création de valeur. Le Comité étudie également les objectifs du Groupe en matière d'innovation et de recherche.

# Management



Le management d'Orange est assuré par le **Président-Directeur Général, Stéphane Richard**, entouré de 11 membres du **Comité Exécutif**.

## Le 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.

Plusieurs comités spécialisés rapportant au Comité Exécutif sont en place. 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 ;
- **le Comité fiscal** examine les principaux dossiers fiscaux aux fins d'en déterminer, le cas échéant, les conséquences comptables ;
- **le Comité des engagements** examine les principaux litiges et engagements contractuels du Groupe afin, si nécessaire, d'assurer la prise en compte des risques associés sous la forme de provisions 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, la conformité aux lois et règlements applicables et aux bonnes pratiques ainsi qu'à la cohérence et la qualité de l'information financière d'Orange.

### Composition du Comité Exécutif

#### 1. Stéphane Richard

Président-Directeur Général

#### 2. Ramon Fernandez

Directeur Général Délégué  
Finance et Stratégie

#### 3. Pierre Louette

Directeur Général Délégué  
Secrétaire Général du Groupe  
Orange Wholesale France et Achats

#### 4. Gervais Pellissier

Directeur Général Délégué  
Europe (hors France)

#### 5. Christine Albanel

Directrice Exécutive  
RSE, Diversité, Partenariats  
et Solidarité

#### 6. Jérôme Barré

Directeur Exécutif  
Ressources Humaines

#### 7. Thierry Bonhomme

Directeur Général Adjoint  
Orange Business Services

#### 8. Fabienne Dulac

Directrice Exécutive Orange France

#### 9. Mari-Noëlle Jégo-Laveissière

Directrice Exécutive Innovation,  
Marketing et Technologies

#### 10. Béatrice Mandine

Directrice Exécutive  
Communication et Marque

#### 11. Bruno Mettling

Directeur Général Adjoint  
Afrique et Moyen-Orient (MEA)

#### 12. Marc Rennard

Directeur Général Adjoint  
Expérience client et Mobile Banking

# Gestion des risques

**Une dynamique d'amélioration continue du contrôle interne et de la gestion des risques est mise en œuvre au sein d'Orange. Le dispositif est constitué d'une organisation, de procédures et de contrôles, appliqués par la Direction Générale et l'ensemble du personnel sous la supervision du Conseil d'administration.**

Ces mesures sont destinées à donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels, la conformité aux lois et réglementations en vigueur et la fiabilité de l'information financière. Le dispositif est notamment mis en place dans le respect de la loi américaine Sarbanes-Oxley, de la loi de sécurité financière du 17 juillet 2003, de l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la 8<sup>e</sup> directive européenne et de l'ordonnance du 17 mars 2016 transposant la directive 2014/56/UE modifiant la directive de 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés. Y concourent également des politiques et des dispositifs relatifs à des programmes d'assurance, à l'éthique, à la conformité et à la sécurité.

Par ailleurs, l'Inspection Générale du Groupe, directement rattachée au Président, effectue à sa demande exclusive toute enquête ou étude pouvant porter sur toute entité du Groupe. Elle est informée des travaux du contrôle général et de l'audit interne, et peut demander leur concours. L'Inspecteur Général du Groupe siège au Comité des risques.

Dans le cadre du Règlement intérieur du Conseil, le Comité d'audit du Conseil d'administration est notamment chargé d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.



Pour en savoir plus sur la gouvernance d'Orange, consultez le site du Document de Référence 2016 : [www.orange.com](http://www.orange.com)

# 9. Éthique et respon- sabilité

Orange s'est engagé à conduire ses activités dans un environnement éthique des affaires, sain et respectueux des lois et de la réglementation auxquelles notre Groupe est soumis. 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 un accent marqué sur la lutte contre la corruption, le respect des droits humains, ainsi que nos responsabilités en tant qu'acheteur et contribuable.

<b>Anticorruption</b>	<b>Déontologie</b>	<b>Développement</b>
<b>Énergie</b>	<b>Écologie</b>	<b>Droits humains</b>
<b>Éthique</b>	<b>Solidarité</b>	<b>Liberté d'expression</b>
<b>Transparence</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Recyclage</b>





## Déontologie et prévention de la corruption

Orange s'engage à conduire ses activités selon des principes d'éthique et une démarche renforcée de lutte contre la corruption. À travers l'application rigoureuse de ces principes, nous souhaitons favoriser et développer la confiance de toutes nos parties prenantes – collaborateurs et clients au premier chef.

### Consolidation de notre 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. En France, celle-ci est accessible à tous les employés sur un intranet dédié « Éthique et Compliance ». En 2016, la procédure de déclaration des conflits d'intérêts a été révisée, conduisant à la rédaction d'un « Guide pratique identification, prévention et gestion des conflits d'intérêts », dont la mise en œuvre a démarré au quatrième trimestre 2016. Des modules d'e-learning Éthique et prévention de la corruption sont par ailleurs accessibles depuis le site intranet Groupe et depuis les espaces dédiés des divisions et pays.

### Poursuivre la dynamique de prévention anticorruption

En matière de lutte contre la corruption, Orange a initié en 2016 le déploiement de sa nouvelle procédure de due diligence des partenaires (intitulée « iDDfix »), qui couvre les domaines Fraude et Compliance, dans trois pays. Celle-ci vise à sécuriser l'entreprise ainsi que ses parties prenantes en renforçant la connaissance de nos partenaires et les risques associés. Dans le même temps, Orange a revisité certains de ses dispositifs phares pour en amplifier l'efficacité et la cohérence. C'est le cas notamment pour le questionnaire d'autoévaluation de la maturité locale de la prévention de la corruption. En outre, le programme d'audit dédié à la prévention de la corruption a été sensiblement renforcé.

### Transparence fiscale

Le Groupe s'engage en matière de transparence fiscale et publie chaque année la liste intégrale des sociétés consolidées et mises en équivalence d'Orange SA.

Nous présentons les informations sur les impôts et taxes payés dans notre Document de Référence. Et, pour renforcer encore cette démarche, le Groupe a publié en 2016 le détail des impôts payés par pays.



## Achats responsables

La politique d'achats responsables du Groupe doit contribuer à la performance économique de l'entreprise et de ses filiales tout en garantissant une collaboration maîtrisée et durable avec nos fournisseurs et sous-traitants. Notre action dans ce domaine se fonde en particulier sur notre participation, en tant que membre fondateur, à l'organisme mondial et interopérateurs Joint Audit Corporation (JAC) pour la transparence au sein de la chaîne d'approvisionnement télécoms.

### Activité soutenue au sein de la JAC

En 2016, les membres de la JAC ont mené 69 audits, pour un total de 70 000 employés concernés. L'organisation a par ailleurs tenu son forum au mois de janvier réunissant, en Chine, 115 représentants de la chaîne de sous-traitance télécoms. Une nouvelle solution d'audit via smartphone a été présentée. Cet événement contribue au rapprochement et au dialogue entre les opérateurs et leurs fournisseurs de rang 1. L'objectif est d'orienter conjointement les audits plus loin dans la chaîne de sous-traitance, à la recherche des cas de non-conformité à résoudre.

### Un levier de développement

Orange contribue au développement territorial et à l'emploi local en ouvrant l'accès à ses appels d'offres aux entreprises du secteur adapté ainsi qu'aux PME innovantes.

Le Groupe a notamment mis en place un processus d'achat simplifié pour les 236 PME et start-up impliquées dans ses projets d'Open innovation, pour un volume d'achat de 135 millions d'euros. Dans le même esprit, Orange a proposé aux PME sous contrat un dispositif d'affacturage inversé collaboratif, leur offrant des facilités de paiements via une plateforme Internet dédiée : 15 fournisseurs étaient intégrés à ce dispositif fin 2016, pour un volume de créances de 41 millions d'euros.



## Droits humains et liberté d'expression

Orange s'attache à promouvoir des valeurs de respect et d'humanisme à l'égard de ses collaborateurs et de toutes ses parties prenantes, ainsi qu'à travers sa participation à des initiatives internationales pour les droits humains. En qualité d'opérateur, nous veillons à ce que les droits humains soient respectés dans le cadre de l'utilisation des technologies numériques, notamment en matière de liberté d'expression et de préservation des données privées. C'est le sens de notre implication dans la création du « Telecom Industry Dialogue » (TID), au sein duquel nous avons défini 10 principes directeurs relatifs à la liberté d'expression et à la vie privée dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC).

### Accentuer la promotion des droits humains

L'année 2016 a été marquée par le rapprochement entre le TID et le Global Network Initiative (GNI), deux organismes liés par leur volonté de favoriser la liberté d'expression et la protection des données privées, et au terme duquel Orange a acquis le statut d'observateur officiel au sein du GNI. En France, le Groupe a activement contribué à l'élaboration du plan national d'action français de mise en application des principes directeurs des Nations unies en matière de droits humains.

À des fins de transparence, Orange a par ailleurs publié, pour la troisième fois, un rapport recensant les demandes émanant des gouvernements en termes d'écoutes et de réquisitions.

### La liberté d'expression, un enjeu majeur

Pour la seconde fois, nous avons participé en 2016 au programme d'évaluation dirigé par l'organisation Ranking Digital Rights sur les sujets de la protection de la vie privée et de la liberté d'expression chez les 20 plus grands acteurs mondiaux du domaine des TIC. Les enseignements qui en seront retirés nous permettront d'optimiser nos procédures et d'affiner le dialogue en interne sur cette thématique.





## Transition écologique

Orange déploie des solutions et des plans d'actions ambitieux pour accompagner la transition écologique et énergétique dans les domaines du changement climatique, de la gestion des ressources naturelles et des déchets, et de la protection de la biodiversité.

### Une démarche systémique

Fin 2016, le périmètre certifié ISO 14001 du Groupe était de 66,87 %, pour un objectif fixé à 60 %. Toutes les entités précédemment certifiées ont passé avec succès leurs audits de renouvellement ou de suivi, et Orange France a rejoint les autres filiales certifiées à 100 % en Espagne, Slovaquie, Roumanie, Égypte, Mali, ainsi qu'Orange Marine et le siège du Groupe. Conformément à l'engagement pris lors de la COP21 d'intégrer les principes de l'économie circulaire dans nos processus d'ici à 2020, un comité dédié a été créé et a tenu sa première réunion en novembre 2016.

Un dialogue entre parties prenantes sur le sujet s'est par ailleurs tenu jusqu'en mars 2017 avec un focus sur quatre pays : France, Pologne, Égypte et Espagne.

### Réduire notre empreinte carbone

Orange a réduit l'ensemble de ses émissions de CO<sub>2</sub> de 48,23 % par usage client entre 2006 et 2016. Les réseaux et systèmes d'information ont représenté près de 68,2 % des émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe et 72 % de sa consommation d'énergie sur l'exercice écoulé. Dans le cadre du vaste plan d'action Green ITN 2020 lancé en 2008, plusieurs avancées ont été enregistrées en 2016 : intensification de la coopération avec les fournisseurs afin de développer des équipements de télécommunication à haute efficacité énergétique, audits énergétiques sur 13 grands sites techniques, poursuite du déploiement de l'énergie solaire sur les sites radio de la zone Afrique et Moyen-Orient avec plus de 2800 sites en activité.

88	89	Éthique et responsabilité
----	----	---------------------------



Les actions menées ont abouti à une économie de 3,5 TWh d'électricité sur la période 2010-2016, soit 77 % de notre consommation d'électricité annuelle soit l'équivalent de plus de 217 millions de litres de fuel.

En ce qui concerne ses bâtiments tertiaires et sa flotte de véhicules, le Groupe a notamment poursuivi le déploiement de compteurs multifluides (120 des sites équipés à fin 2016) et procédé au déploiement de 650 véhicules en autopartage à la fin 2016 pour un objectif de plus de 1 000 véhicules supplémentaires en 2017, en représentant d'ores et déjà la première flotte privée en autopartage en France.

#### **Ressources naturelles**

Afin d'améliorer la collecte et le tri permettant le réemploi d'équipements, le recyclage, la traçabilité et une meilleure valorisation des déchets, Orange a choisi de renforcer et d'optimiser ses systèmes de gestion des déchets et d'assurer la promotion de la collecte des mobiles des clients.

En 2016, 54 852 tonnes de déchets ont ainsi pu être valorisées, soit une progression de 8,3 % par rapport

à 2015. En Europe, un processus centralisé pour le réemploi des équipements réseaux usagés a notamment été mis en place, tandis qu'au Sénégal un projet pilote porte sur 45,3 tonnes de DEEE issus du réseau, avec à la clé une optimisation financière et environnementale, ainsi que l'obtention d'une bonne traçabilité des différentes sous-parties (électroniques, métaux ferreux et non ferreux).

Enfin, le taux de collecte des mobiles usagés de nos clients est de 15,3 % en 2016 (+9 % par rapport à 2015). Cette hausse est due en particulier à de très bonnes performances en Roumanie, où le taux de collecte est de 34 %, en France (19,3 %) et en Slovaquie (15,9 %). Dans l'ensemble du Groupe, 1,8 million de mobiles a été collecté en 2016, soit un total de près de 10 millions depuis 2010.



## Fondation Orange

Trente ans d'actions philanthropiques pour aider des millions de personnes en difficulté à prendre un nouveau départ dans la vie. À travers sa Fondation, Orange agit de manière désintéressée pour les femmes et les hommes exclus de l'essentiel : de l'école, du monde du travail, de la santé. La Fondation Orange leur apporte de quoi reprendre pied dans ce monde, avec l'engagement de 8000 salariés bénévoles.

### L'éducation numérique

Le numérique, devenu indispensable, doit être une chance pour tous. C'est pourquoi, en France et dans les 29 pays où Orange est présent, la Fondation Orange met en œuvre des programmes d'éducation numérique pour former des jeunes sans qualification, des enfants déscolarisés ou démunis, et des femmes dans la précarité. Ils sont nombreux à pouvoir déjà bénéficier de ces principaux programmes :

- 8000 jeunes sans emploi sont formés à la fabrication numérique dans nos 61 FabLabs solidaires.
- 11 000 femmes sans qualification sont accueillies dans nos 118 Maisons digitales pour développer leur employabilité.
- Et 130 000 élèves d'écoles dépourvues de livres et d'Internet retrouvent un accès au programme scolaire via nos kits d'éducation numérique off-line.

### Le mécénat culturel

La Fondation Orange contribue à la découverte de jeunes talents et à l'émergence de chœurs, orchestres et groupes vocaux. Plus de 120 formations musicales ont bénéficié de son mécénat. Elle soutient également les festivals, les opéras et les académies qui participent activement à la diffusion et la démocratisation de la musique auprès d'un plus large public. Elle est le premier mécène des retransmissions d'opéras en direct dans les salles de cinéma et en plein air.

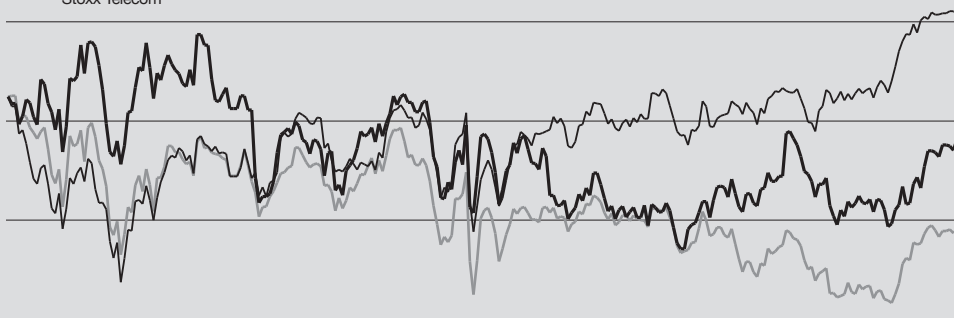
### Des programmes de santé

Seule fondation d'entreprise engagée pour aider les personnes avec autisme et leur famille à mieux vivre, la Fondation Orange soutient la recherche, finance des structures d'accueil et le développement d'applications numériques pour faciliter les apprentissages, et agit pour l'inclusion des personnes avec autisme dans le monde du travail, du sport et de la musique. Par ailleurs, dans 9 pays d'Afrique où Orange est implanté, la Fondation Orange vient en aide aux mères et aux enfants de moins de 5 ans afin qu'ils bénéficient de soins dans des centres de santé urbains et équipe également 55 villages reculés avec un point d'eau, un centre de soins et une école. Ce sont ainsi près de 400 000 personnes qui en bénéficient.

# 10. Résultats

**14,44**  
euros au 31 décembre 2016

— Orange  
— CAC 40  
— Stoxx Telecom



Déc.  
2015

Fév.  
2016

Avril  
2016

Juin  
2016

Août  
2016

Oct.  
2016

Déc.  
2016

## L'action en 2016

Après avoir surperformé les indices au premier semestre, le titre Orange a connu par la suite une évolution moins favorable mais affiche une performance bien supérieure à la moyenne des valeurs du secteur télécoms sur l'année.

Le dividende de 0,60 euro par action est confirmé pour 2016, sous réserve de l'approbation des actionnaires, tandis qu'une augmentation sera proposée au titre de l'exercice 2017 à 0,65 euro.

**0,60**  
euro de dividende  
par action au titre de 2016  
(sous réserve de l'approbation des actionnaires)

# Chiffres opérationnels et financiers 2016

## 40,9 Mds€

de chiffre d'affaires consolidé

% par pays



## 263 M

de clients dans 29 pays

## 28,1 M

de clients 4G en Europe

## 28,9 M

de clients Orange Money

## 3,3 M

de clients Fibre

---

**17,0 %**

Taux d'investissement des activités télécoms  
rapporté au chiffre d'affaires consolidé

---

**12,682 Mds€**

EBITDA ajusté

---

**3,263 Mds€**

Résultat net

---

**1,93x**

Ratio d'endettement financier net  
sur EBITDA ajusté des activités télécoms

---

# Chiffres extra-financiers 2016

## 11

réunions du Conseil d'administration en 2016

## 8

réunions  
du Comité d'audit en 2016

## 7

réunions du Comité  
de gouvernance  
et de responsabilité sociale  
et environnementale en 2016

## 4

réunions du Comité  
innovation  
et technologie  
en 2016

## 1,42

million de tonnes de CO<sub>2</sub> émises en 2016 (scopes 1 et 2)



155000

salariés

% par métiers

48,9	2,3	13,1	0,4	9,1	23,9	2,3
Commercial et relation client	Innovation et prospective	Management et supports	Contenu et production multimédia	Informatique et systèmes d'information	Technique et réseaux	Autres

% par pays

61,6	4,7	10,3	9,9	4,6	7,4	1,5
France	Espagne	Pologne	Afrique, Moyen-Orient et Asie	Europe	Orange Business Services	Reste du monde

## Vos contacts

### Investisseurs et analystes

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

### Investisseurs individuels

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

[orange.com/actionnaires](http://orange.com/actionnaires)

## Vos liens utiles

### Le site du Rapport annuel intégré

[rai2016.orange.com](http://rai2016.orange.com)

### Le site du Groupe

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

### Le site Orange Business Services

[orange-business.com](http://orange-business.com)

### Le site du Document de Référence

[orange.com/fr/Investisseurs/Information-reglementee](http://orange.com/fr/Investisseurs/Information-reglementee)

### Les infos RSE

[orange.com/rse](http://orange.com/rse)

### Les infos métiers

[orange.jobs](http://orange.jobs)

### Les infos santé

[healthcare.orange.com](http://healthcare.orange.com)

### La Fondation Orange

[fondationorange.com](http://fondationorange.com)

### Le Digital Society Forum

[digital-society-forum.orange.com](http://digital-society-forum.orange.com)

### Bien vivre le digital

[bienvivreledigital.orange.fr](http://bienvivreledigital.orange.fr)

### Nous suivre sur Facebook

[facebook.com/Orange](https://facebook.com/Orange)

### Nous suivre sur Twitter

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

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



