

# Now.

Rapport annuel intégré  
2024-2025



# Now.

«Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable.»

Telle est notre raison d'être. Véritable boussole, elle guide nos décisions dans la construction d'un monde numérique plus sûr, inclusif et durable. Parmi les leaders du secteur tech-telco, nous jouons un rôle essentiel pour la connectivité à travers le monde et sur toute la chaîne de valeur du numérique. Ainsi, nous posons des bases solides pour bâtir l'avenir de notre industrie.

Résultats 2024 et perspectives:  
Jacques Aschenbroich, Président du Conseil  
d'administration, et Christel Heydemann,  
Directrice générale, partagent leur vision.

p. 06

Explosion de la demande de connectivité, accélération des innovations technologiques, impératifs de responsabilité et de durabilité, souveraineté numérique européenne et africaine, incertitudes liées au contexte géopolitique et cybermenaces... face à ces tendances de fond qui bousculent le secteur tech-telco, nous portons des convictions fortes pour en saisir les meilleures opportunités.

Le décryptage des tendances  
de notre secteur et nos convictions  
pour y répondre.

p. 12

Nous évoluons dans un monde de plus en plus complexe, porteur de risques et opportunités. Nos activités créent, quant à elles, des impacts positifs et négatifs sur les individus et l'environnement. Dans ce contexte, nous mettons tout en œuvre pour faire évoluer notre modèle de création de valeur au service d'une performance durable.

Notre modèle de création de valeur  
pour une performance durable.

p. 24

Partout et pour toutes et tous, nous déployons notre stratégie d'innovation positive, grâce à l'engagement et à l'expertise des femmes et des hommes de notre Groupe. Ainsi, nous répondons présent au quotidien et lors de temps collectifs qui fédèrent et nous font nous dépasser, à l'instar des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, dont nous avons été l'unique opérateur télécoms.

L'innovation et la force  
de notre collectif, comme leviers  
de notre performance.

p. 34

En 2024, avec un modèle d'entreprise clarifié et simplifié, nous avons démontré la bonne exécution de notre plan stratégique Lead the Future et de nos orientations portant sur notre responsabilité sociétale et environnementale (RSE).

Un Groupe en action pour atteindre les objectifs  
de son plan stratégique et de ses orientations RSE.

p. 40

Nos résultats financiers et de durabilité 2024 sont l'expression de notre performance globale, pour l'ensemble de nos parties prenantes, l'environnement et la société.

# Pour aujourd'hui et pour demain.

Chiffre d'affaires

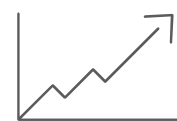


**40,3** Mds €

EBITDAaL

**12,1** Mds €

Dividende par action<sup>1</sup>



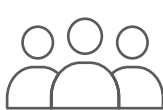
**0,75€**

Nombre de collaborateurs



**127 000**

Nombre de clients



**291 M**



Déployer et opérer des réseaux fixe et mobile

**6,3** Mds €

d'investissements (eCapex hors Espagne).

**60,1 M**

de foyers raccordables au FTTH<sup>1</sup> dans le monde dont 28,3 M de prises déployées en propre par Orange en Europe et 4,9 M en Afrique et au Moyen-Orient.

**4G / 5G**

Près de 99 % de la population couverte en moyenne en 4G dans nos 7 pays d'Europe consolidés (+ Espagne) et 17 pays couverts en Afrique et au Moyen-Orient. 5G disponible dans nos 7 pays d'Europe et 2 pays d'Afrique et du Moyen-Orient.



Commercialiser des services numériques

**253 M**

de clients mobile et 22 M de clients haut débit fixe.

**39,7 M**

de clients actifs Orange Money.

**65 %**

des pays Orange leaders, ou à parité, sur la satisfaction client (Net Promoter Score).



Orientations RSE

**38,6 %** de réduction

des émissions de GES<sup>2</sup> entre 2015 et 2024 sur les scopes 1 et 2 (-37,4 % en 2023)<sup>3</sup> et 10,7 % de réduction entre 2018 et 2024 sur le scope 3.

**5 361** ktCO<sub>2</sub>eq

d'émissions de carbone tous scopes confondus (5 723 ktCO<sub>2</sub>eq en 2023).

**29 %** de mobiles usagés

collectés dans nos 7 pays d'Europe (hors Espagne) par rapport au nombre de mobiles vendus en Europe (25,4 % en 2023)<sup>3</sup>.

**2,5 M**

Près de **2,5 M** de bénéficiaires de formations gratuites au numérique depuis 2021.

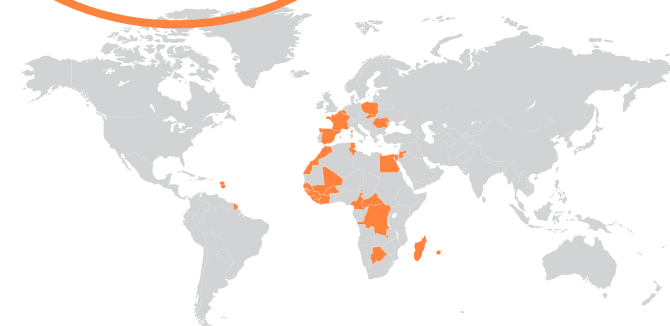
**35,6 %** de femmes

dans les réseaux de management (34,1 % en 2023)<sup>3</sup>.



**26** pays<sup>2</sup>

et une présence mondiale avec Orange Business.



**Europe** : Belgique, Espagne, France, Luxembourg, Moldavie, Pologne, Roumanie, Slovaquie.

**Afrique et Moyen-Orient** : Botswana, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Guinée, Guinée-Bissau, Jordanie, Liberia, Madagascar, Mali, Maroc, Maurice, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Sénégal, Sierra Leone, Tunisie.

« Orange est là » : la signature d'un opérateur de confiance

En 2024, la marque Orange fêtait ses 30 ans et le Groupe lançait sa nouvelle signature, « Orange est là ». À travers elle, nous réaffirmons notre ambition d'être présents pour nos clients à chaque étape de leur parcours et en toute circonstance. Plus qu'une signature, c'est l'expression renouvelée de notre volonté d'apporter le meilleur de la connectivité et de notre rôle d'opérateur responsable, inclusif et engagé en faveur de l'environnement et d'une société numérique plus sûre partout où nous opérons. En 2024, avec une valorisation de 17,9 milliards de dollars US, Orange demeure une marque puissante et différenciante, classée 8<sup>e</sup> au niveau mondial et 2<sup>e</sup> au niveau européen parmi les opérateurs télécoms<sup>3</sup>.

1. Sous réserve d'approbation lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2025.

2. Le Groupe est présent dans 26 pays (y compris les pays non consolidés).

3. Classement Brand Finance 2025 des 500 marques globales les plus puissantes.

# Entretien croisé

Jacques  
Aschenbroich,  
Président  
du Conseil  
d'administration



## Jacques Aschenbroich, Président du Conseil d'administration, et Christel Heydemann, Directrice générale,

partagent leur vision dans cet entretien croisé. L'occasion de revenir sur les grandes avancées de l'année 2024 et de projeter Orange sur les chantiers stratégiques à venir.

Christel Heydemann,  
Directrice générale

**Q/ Dans un contexte macro-économique et géopolitique complexe et incertain, comment percevez-vous les évolutions du secteur des télécoms et les grands défis auxquels les opérateurs doivent faire face ?**

**Jacques Aschenbroich\_**

La géopolitique est devenue un élément essentiel de la stratégie des entreprises et de leur Conseil d'administration. La guerre en Ukraine, celle au Moyen-Orient, la guerre technologique entre les États-Unis et la Chine et les droits de douane imposés par les Américains créent des incertitudes et des chocs violents. Dans ce contexte, nous avons la chance d'être une industrie

« multilocale » peu exposée directement aux conséquences des droits de douane. La focalisation de nos clients sur le sujet de la souveraineté devrait, par ailleurs, profiter à nos infrastructures, en particulier à Orange Business et à Orange Cyberdefense, à condition toutefois que nous soyons compétitifs. Plus que jamais, il convient de continuer à mener des batailles sectorielles et

Suite de l'interview >>

réglementaires en Europe. J'espère, notamment, que le rapport Draghi sera mis en œuvre via, si possible, un Digital Network Act d'ici fin 2025.

**Q/ Comment ces orientations se traduisent-elles au sein d'Orange ?**

**Christel Heydemann\_** Nos services sont essentiels. La criticité de nos infrastructures s'illustre au quotidien – dans le projet colossal des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, comme pour affronter les tempêtes et autres événements climatiques –, ce qui nous incite à renforcer sans cesse notre capacité de résilience. Malgré nos efforts continus de consolidation en Europe et en Afrique, nous évoluons dans un marché européen encore trop fragmenté. Or, atteindre un effet d'échelle est crucial pour continuer à investir dans les infrastructures et à connecter nos clients et nos sociétés. Cette évolution réglementaire est d'autant plus attendue, alors que nos gouvernements agissent pour une plus grande autonomie stratégique du continent européen.

**Q/ L'innovation, particulièrement l'intelligence artificielle (IA) générative, rend votre secteur encore plus essentiel. Dans quelle mesure est-elle au cœur de votre stratégie ?**

**C. H.\_** Nous avons commencé par adopter ce changement majeur pour nous-mêmes, en développant dès septembre 2023 notre propre



**« Il n'y aura pas d'IA sans infrastructures réseaux performantes et sécurisées. Il n'y aura pas d'IA sans accompagnement des personnes. Il n'y aura donc pas d'IA responsable et inclusive sans Orange. »**

\_Christel Heydemann

outil, Dinootoo, et nos propres usages, pour que les collaborateurs d'Orange soient les fers de lance de notre engagement pour une IA responsable, efficace et frugale. Ils sont donc les mieux placés pour accompagner nos 300 millions de clients dans l'appropriation de cette révolution technologique. Et nous avons le devoir de rester en prise avec un marché qui va continuer à évoluer grâce à des cycles d'innovation très courts. Sur le plan des infrastructures, j'ai la conviction que l'enjeu d'avenir se trouve bien plus dans l'accompagnement des usages de nos clients, au bout des réseaux, que dans l'équation technique posée par des modèles encore très consommateurs en données, en bande passante et donc en énergie.

**Q/ Vous adapter aux nouvelles technologies, accompagner vos clients: tout cela repose sur les femmes et les hommes d'Orange. Comment renforcez-vous leur engagement au sein du Groupe ?**

**C. H.\_** La mobilisation, l'engagement et l'attachement à l'entreprise des collaborateurs d'Orange sont notre première force, et je veux les en remercier. Ils sont les premiers ambassadeurs de notre marque Orange, présente dans 100 % de nos géographies, et incarnent notre positionnement unique: celui d'opérateur de confiance. Nous investissons chaque jour pour accompagner leur montée en compétence.

**Q/ Quelle est votre lecture de l'articulation entre performance business et RSE, au service d'un impact positif pour l'ensemble de vos parties prenantes ?**

**J. A.\_** Nos objectifs extra-financiers pour 2025 ont été atteints pour l'essentiel avec un an d'avance; nous pouvons en être fiers. Il faut maintenant atteindre ceux qui ont été définis pour 2030. Ces objectifs trouvent leur prolongement dans la mission particulière d'Orange pour l'inclusion numérique, des jeunes en particulier mais aussi des seniors. Le grand enjeu est celui de l'accès aux technologies, c'est la noblesse de notre action.



**« Plus que jamais, il convient de continuer à mener des batailles sectorielles et réglementaires en Europe. »**

\_Jacques Aschenbroich

Suite de l'interview >>

**C. H.** Nous ne concevons pas de distinguer performance business et durabilité. Notre travail pour l'inclusion sociale et économique par le numérique se prolonge partout où nous agissons. Nous poursuivons nos efforts pour atténuer nos émissions carbone et adapter notre modèle au changement climatique, en associant nos partenaires. Nous renforçons nos activités cyber, pour les particuliers et les entreprises, et sensibilisons aux risques. L'ensemble de ces actions poursuit un même objectif : répondre au mieux aux besoins de nos clients, aujourd'hui comme demain.

**Q/ Dans la mise en œuvre de ces orientations, les évolutions de la gouvernance, depuis la séparation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Direction générale, ont-elles donné satisfaction ?**

**J. A.** Depuis la séparation des fonctions du Président du Conseil d'administration et de la Directrice générale, la gouvernance d'Orange donne toute satisfaction. L'évaluation du Conseil d'administration, menée chaque année par un intervenant extérieur, montre que les rôles respectifs du Président du Conseil d'administration et de la Directrice générale sont clairement définis. Nous avons une gouvernance saine, qui permet à Christel Heydemann de diriger Orange dans le cadre d'une stratégie claire et validée par le Conseil d'administration. Le plan Lead the Future est en bonne voie d'être réalisé. J'ai toute confiance en Christel Heydemann, son Comité exécutif et l'ensemble des collaborateurs d'Orange pour continuer à relever avec succès les défis qui nous font face.



**« Nous ne concevons pas de distinguer performance business et durabilité. Notre travail pour l'inclusion sociale et économique par le numérique se prolonge partout où nous agissons. »**

**\_Christel Heydemann**



**« J'ai toute confiance en Christel Heydemann, son Comité exécutif et l'ensemble des collaborateurs d'Orange pour continuer à relever avec succès les défis qui nous font face. »**

**\_Jacques Aschenbroich**

**C. H.** Le soutien du Conseil d'administration à notre stratégie, et aux transformations que nous conduisons, est précieux. Nous travaillons ensemble à la définition du cadre et des objectifs du prochain plan stratégique, afin de le présenter à nos investisseurs et à nos collaborateurs début 2026. Dans le prolongement de Lead the Future, il continuera à capitaliser sur notre excellence opérationnelle et sur notre cœur de métier, tout en réaffirmant notre leadership sur les usages, les secteurs et les marchés émergents.

**Q/ Quel regard portez-vous sur 2025 ? Quelles sont vos grandes priorités pour les mois à venir ?**

**J. A.** Dans un environnement complexe, il faut maintenir le cap et continuer d'investir sur nos points forts. La gestion des emplois et des parcours professionnels, que l'ensemble des syndicats représentatifs ont signée, prévoit d'investir massivement pour la formation des collaborateurs d'Orange et de les accompagner dans cette mutation. Et, bien entendu, de veiller à ce que les chantiers stratégiques en cours, qui sont de la responsabilité de la Directrice générale, soient menés à terme avec succès.

**C. H.** Nos chantiers stratégiques sont effectivement nombreux pour continuer à renforcer Orange sur ses fondamentaux, et que tous ses moteurs de croissance soient exploités. D'importants chantiers sont en cours : continuer le développement de MásOrange en Espagne, poursuivre le repositionnement d'Orange Business et la croissance d'Orange Cyberdefense, accélérer en Afrique et au Moyen-Orient et, bien sûr, réussir le chantier du décommissionnement du cuivre en France. Tout en prenant toute notre place dans la chaîne de valeur du numérique et les nouvelles applications permises par l'IA. Ces défis illustrent l'esprit de conquête qui est le nôtre depuis 2022, et avec lequel je souhaite que nous abordions à nouveau cette année 2025. Nous sommes conscients et fiers de notre rôle dans la société et prêts à répondre aux attentes de nos clients dans toutes nos géographies, en ayant notre raison d'être à l'esprit plus que jamais : faire d'Orange « l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable ».



# Futures

# Now.

**Alors que le secteur des tech-telco est en constante évolution,** ses acteurs voient leurs fondamentaux bousculés. Un double impératif s'impose: **anticiper et s'adapter.** Comment faire face à une demande croissante de connectivité et de services numériques? Comment tirer le meilleur parti des avancées technologiques? Comment agir pour être à la hauteur

des enjeux sociaux et environnementaux? Comment construire un modèle d'affaires durable? Comment se différencier face à l'émergence de nouveaux acteurs? Comment garantir la pérennité dans un contexte politique et économique instable? **Nos réponses définiront nos succès de demain.** À travers nos convictions et nos actions, nous nous y préparons.

# Connectivité

Répondre à la **croissance de la demande de connectivité**, propulsée par les nouveaux usages du numérique



La demande de connectivité connaît une forte croissance stimulée par **l'explosion des données, des usages numériques et de l'internet des objets (IoT)**.

Les consommateurs attendent des services et une expérience de qualité où **la fiabilité et la performance des réseaux jouent un rôle clé**. Les entreprises s'inscrivent dans la même tendance afin d'accélérer leur transition numérique. Un enjeu majeur pour les opérateurs télécoms, qui auront à mobiliser leurs expertises technologiques et leur capacité d'innovation pour y répondre.

## 5,5 Mds

le nombre de personnes qui ont utilisé internet en 2024 dans le monde.

Source: Union Internationale des Télécommunications (UIT).

## 80%

la part du trafic de données mobile mondial prise en charge par la 5G en 2030.

Source: Ericsson Mobility Report – nov. 2024.

## La conviction d'Orange

Pour Orange, développer la connectivité, c'est agir, au quotidien, afin de garantir à tous un accès « sans couture » à des services essentiels, mais aussi proposer l'accès à de nouveaux usages du numérique.

C'est aussi se mobiliser pour répondre aux besoins croissants d'accès à un réseau performant, résilient, fiable et sécurisé, que ce soit pour les particuliers, les entreprises – PME et grands groupes – ou encore les administrations. Avec des objectifs clairs: favoriser fluidité et innovation, développer richesse des contenus et personnalisation, et proposer de l'efficacité.

Cet engagement passe par une recherche constante de performance des réseaux, d'offres différenciantes, d'innovations et par l'accompagnement des grandes évolutions sociétales et technologiques.

Pour Orange, développer la connectivité, c'est enfin, agir avec la conscience aiguë de sa responsabilité sur le long terme : favoriser l'accès du plus grand nombre à des services essentiels et un usage sûr du numérique.

## Orange agit

■ Atterrissement du câble SEA-ME-WE 6 reliant la France à l'Asie dans les infrastructures d'Orange à Marseille (Bouches-du-Rhône). Ce câble offrira un très haut débit et une très faible latence pour adresser les besoins des clients et de l'économie numérique.

■ Lancement de l'offre Roaming Boost en Pologne et en Roumanie pour les clients Orange voyageant en dehors de l'Europe. Cette offre propose un pass data généreux, valable 24 heures et facilement activable, garantissant une connectivité rapide et fiable à l'étranger.

■ Expansion de la « super-app » Max it (voir p.53) associée au développement du partenariat avec Mastercard pour digitaliser les paiements via Orange Money: des solutions innovantes et sécurisées pour des millions de personnes en Afrique.

## Placer les innovations technologiques au cœur de la transformation des acteurs tech-telco



# Innovations technologiques

## La conviction d'Orange

Placer les innovations technologiques au cœur de notre modèle, c'est positionner l'IA à sa juste place, comprendre cette révolution pour notre industrie et l'utiliser comme un levier pour l'expérience client et la performance des entreprises.

Avec trois priorités : rendre nos réseaux plus performants et fiables, optimiser l'efficacité opérationnelle de nos clients et de nos salariés et améliorer l'expérience client. Et parce que la cybersécurité est l'affaire de tous, il est de notre responsabilité d'étendre nos offres de protection au plus grand nombre pour faire du numérique un espace de confiance.

C'est également aborder l'IA sans fascination, mais avec une véritable vision d'entreprise, la nôtre, fondée sur la responsabilité et la lucidité. L'IA selon Orange sera durable et éthique : elle ne doit pas remplacer l'humain mais, au contraire, devenir un outil à son service. Nous abordons cette nouvelle étape sans ignorer aucun des enjeux techniques, sociétaux et éthiques.

Enfin, placer les innovations technologiques au cœur de notre modèle, c'est aussi penser les avancées technologiques pour le plus grand nombre. Nous savons que l'IA soulève des interrogations, c'est la raison pour laquelle nous sommes engagés dans des programmes d'acculturation et de formation pour démocratiser ces innovations désormais cruciales.

Avec le développement de l'intelligence artificielle (IA), le secteur tech-telco vit une véritable révolution, aussi bien en BtoC, BtoB que dans les relations entre opérateurs.

Cette mutation historique ouvre des opportunités dans des domaines tels que la robotique, la vidéo temps réel ou la virtualisation et la softwarisation des réseaux. D'autres technologies novatrices, comme le direct-to-cell dans les connexions satellitaires, accélèrent l'évolution de nombreuses applications, notamment dans l'internet des objets (IoT). Une nouvelle ère qui conjugue autant de défis que d'opportunités et dans laquelle la notion de sécurité se révèle primordiale.

# x2,1

la croissance du marché de l'IA entre 2023 et 2027.

Source : les chiffres 2023-2024 du marché de l'IA dans le monde, Bpifrance – juin 2024.

# 67%

des entreprises interrogées ont signalé avoir été victimes d'une cyberattaque en 2024.

Source : rapport HISCOX 2024.

## Orange agit

- Orange OpenTech, le rendez-vous de la recherche et de l'innovation réunissant les acteurs clés de l'écosystème tech-telco autour de l'IA et des réseaux de demain.
- Lancement d'Orange Cybersecure en France, une solution inédite, accessible à tous pour se protéger contre les cybermenaces.
- Lancement de solutions d'IA générative de confiance en partenariat avec LigthOn (voir p.51) pour répondre aux besoins multiples et accrus des entreprises de toute taille et tout secteur.

## Relever les défis de la **transition écologique** : entre risques et opportunités



# Transition écologique

## La conviction **d'Orange**

**Pour Orange, relever le défi de la transition environnementale, c'est agir pour limiter son empreinte carbone**, tout en nouant des partenariats solides avec l'ensemble des acteurs engagés dans une vision durable du numérique. C'est dans cette approche que nous agissons également avec nos fournisseurs pour accélérer la décarbonation.

**C'est aussi faire preuve de lucidité** : pour proposer la meilleure expérience à nos clients, le trafic sur nos réseaux va augmenter et générer un impact sur l'environnement. Nous en sommes conscients. C'est pourquoi nous mettons en œuvre, dès aujourd'hui, des solutions de décarbonation. Celles-ci conjuguent les économies d'énergie sur nos infrastructures et le recours à toujours plus de sources d'énergie bas carbone.

Nous sommes également convaincus que la transition écologique du secteur tech-telco passe par la collecte et le recyclage des équipements comme des terminaux (et pas seulement auprès de nos clients), ainsi que par l'écoconception de produits sous marque Orange.

**Enfin, relever le défi environnemental, c'est nous tenir à l'écoute de toutes nos parties prenantes** – élus, institutions, associations, clients particuliers et entreprises... – qui restent attentives face à nos actions et expriment auprès de nous leurs préoccupations et attentes.

**Avec la numérisation des modes de vie, l'empreinte environnementale du secteur numérique ne cesse de croître. Un constat qui, face à l'urgence climatique, appelle des réponses efficaces et concrètes.**

Grâce à la mobilisation d'acteurs du secteur, plusieurs solutions numériques écoresponsables, telles que des réseaux à haute efficacité énergétique et des technologies de réduction des déchets électroniques, voient le jour. Mais les efforts doivent encore être intensifiés pour atteindre des objectifs de réduction des émissions de GES<sup>1</sup> cohérents avec l'Accord de Paris et faire du secteur tech-telco un véritable soutien à la transition écologique.

1. Gaz à effet de serre.

# 37%

**le volume d'émissions de GES<sup>1</sup> du secteur du transport qui pourrait être réduit grâce aux applications de mobilité intelligente.**

Source : «White paper: How to master Europe's digital infrastructure needs?», Commission européenne, fév. 2024.

# x3

**l'empreinte carbone du numérique pourrait être multipliée par 3 en France entre 2020 et 2050.**

Sources : Arcep et ADEME.

## Orange agit

- Validation par la SBTi (Science Based Targets initiative) de nos objectifs de décarbonation. Développement du programme Rø pour la réparation, la reprise, le recyclage et le reconditionnement des téléphones (voir p.55).

- Déploiement du programme Green Act d'Orange Business pour intégrer les enjeux environnementaux comme priorité dans les processus et les activités du Groupe et réduire l'empreinte pour l'ensemble de nos services.

- Déploiement du programme Partner to net zero carbon pour impliquer nos fournisseurs dans la décarbonation avec la signature d'un premier plan de progrès avec Camusat, partenaire clé d'Orange dans les infrastructures techniques.

## Répondre à l'enjeu de souveraineté numérique européenne

### L'évolution du contexte géopolitique a mis en lumière la dépendance de l'Europe dans de multiples domaines.

La construction d'une autonomie industrielle dans les secteurs clés est devenue un enjeu stratégique pour l'Europe, en particulier dans le secteur du numérique. Cette autonomie implique plus d'indépendance sur le plan technologique à tous les niveaux de son infrastructure numérique critique : de l'infrastructure logique – applications, plateformes, modèles d'IA – à l'infrastructure physique – puces, capacités de calcul et de stockage, connectivité.



# 46 %

des 4 000 professionnels interrogés en Europe, dont de nombreux décideurs issus d'entreprises et d'entités publiques, se disent préoccupés par leur dépendance à des plateformes comme Google, Microsoft ou Amazon.

Source : « Les entreprises européennes plébiscitent les solutions souveraines... », Usine Digitale, 8 avril 2025.

# 200 Mds€

d'investissements mobilisés dans l'intelligence artificielle par l'Union européenne via l'initiative InvestAI.

Source : Commission européenne.

# Souveraineté

## La conviction d'Orange

Pour Orange, faire face au contexte de fragmentation structurelle en Europe, telle que décrite dans le rapport Draghi, c'est assumer pleinement son rôle d'acteur engagé dans la souveraineté numérique du continent.

L'Europe dispose d'atouts considérables pour réussir: des talents formés aux nouvelles technologies, des infrastructures réseaux très haut débit, et surtout un marché intérieur de 450 millions d'habitants. Mais l'héritage de cette fragmentation a conduit notre continent à prendre du retard par rapport aux États-Unis et à la Chine.

En créant un environnement favorable à l'investissement, en orientant la commande publique vers des solutions souveraines et en soutenant les entreprises innovantes, l'Europe peut inverser la tendance.

Dans ce contexte, pour Orange, prendre ses responsabilités, c'est agir dès aujourd'hui pour soutenir une Europe numérique forte, autonome et compétitive.

## Orange agit

- Orange telco cloud, notre propre solution de cloud pour héberger nos fonctions de réseau virtualisées. Une solution basée sur la stack Sylva (cadre logiciel commun, open source et interopérable) développée par Orange.

- Orange Cyberdefense, un leadership renforcé en Europe dans la cybersécurité avec 1,2 Md € de chiffre d'affaires en 2024 et une croissance à deux chiffres pour la quatrième année consécutive (+ 11,2 %).

- Investissement d'Orange dans Bleu, un cloud de confiance pour répondre aux besoins de souveraineté de l'État français et des entreprises dotées d'infrastructures critiques soumises à des exigences particulières en termes de confidentialité, de sécurité et de résilience.

## Faire face au contexte macro-économique et géopolitique incertain

### Le contexte mondial actuel conjugué tensions et incertitudes.

Qu'il s'agisse de la situation géopolitique internationale ou de l'économie, marquée par l'imprévisibilité des marchés et des indicateurs (réduction des taux d'intérêt, stabilisation de l'inflation, baisse de la consommation, hausse du taux de chômage, restrictions dans le commerce international...).

Autant d'éléments qui ont des répercussions directes sur l'activité des opérateurs. Ils perturbent les chaînes d'approvisionnement, complexifient les développements internationaux, ainsi que les opérations dans les zones à risque. Enfin, ils peuvent aussi générer des cybermenaces pour les entreprises. Une multiplication de risques à prendre en compte.



# Contexte incertain

## La conviction d'Orange

Pour Orange, se développer dans un contexte international incertain, c'est se recentrer sur son cœur de métier – la connectivité – et monétiser ses réseaux pour pérenniser son modèle et réaliser ses ambitions. Malgré le contexte troublé, il s'agit de maintenir notre cap : préserver et renforcer notre position d'acteur de premier plan sur le secteur tech-telco.

Mais agir et croître aujourd'hui, c'est aussi renforcer nos positions de leadership sur nos différents marchés, nous engager dans la voie de la recherche technologique, renforcer la résilience de nos infrastructures et de nos opérations pour viser l'excellence client. Nous pérennisons ainsi nos positions sur tous les marchés où nous sommes présents, et nous veillons à garantir la qualité de nos offres et services, ainsi que notre capacité d'innovation.

## +9%

des entreprises de la zone euro ont exprimé leurs inquiétudes concernant l'évolution des politiques commerciales mondiales entre 2022 et 2024.

Source : Fonds Monétaire International (FMI), janvier 2025.

## 3<sup>e</sup>

la polarisation politique et sociétale occupe la 3<sup>e</sup> place parmi les risques majeurs actuels identifiés par le World Economic Forum, pour 2024 et à horizon deux ans.

Source : The Global Risks Report 2024, World Economic Forum.

## Orange agit

■ Croissance de notre activité et de notre engagement dans la région Afrique et Moyen-Orient, preuve de la solidité de notre modèle (p. 52).

■ Réparation en un temps record par Orange Marine des câbles sous-marins endommagés sur lesquels nous avons des capacités pour assurer la résilience de nos infrastructures réseaux. Preuve de notre capacité à gérer efficacement les situations d'urgence.

■ Création de MásOrange en Espagne : la co-entreprise Orange/MásMovil positionnée comme l'un des opérateurs leaders du marché en nombre de clients. Une avancée majeure du Groupe dans sa stratégie de leadership en Europe.



# Ambition

# Now!

Face aux **risques** et **opportunités** générés par les multiples évolutions environnementales et sociétales, et pleinement conscients des **impacts** de nos activités, nous nous transformons. Ainsi, nous nous adaptons à notre écosystème, tout en préservant deux fonctions clés de notre modèle

d'affaires, essentielles à toute la chaîne de valeur du numérique : **la maîtrise de bout en bout des infrastructures et le déploiement de services numériques innovants et performants**. Forts de notre stratégie d'innovation positive et de l'engagement de notre collectif, nous créons de la valeur durable pour toutes nos parties prenantes.

# Gérer les **risques**, saisir les **opportunités** et mieux appréhender nos **impacts**

L'évolution de notre écosystème nous amène à nous protéger des **risques** générés mais aussi à nous saisir des **opportunités** associées. Nos activités s'en trouvent transformées et peuvent à leur tour engendrer **des impacts négatifs ou positifs** qu'il nous faut prendre en compte.

## Les risques auxquels nous sommes confrontés

### Instabilité géopolitique et cybermenaces



**Orange anticipe**  
Mise en place de Security Operating Centers pour surveiller en continu la survenue d'activités suspectes.

### Pression croissante de la concurrence et de la réglementation



**Orange anticipe**  
Veille réglementaire et présence au sein d'associations majeures en Europe, implication dans les réflexions sur l'aménagement numérique des territoires.

### Dégradation et rupture des services de connectivité



**Orange anticipe**  
Mise en œuvre d'un plan d'adaptation au changement climatique (exercices de simulation aux aléas climatiques, cartographie des risques, identification de mesures prioritaires).

### Conditions de travail non conformes



**Orange anticipe**  
Mise en œuvre d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail conforme à la norme ISO 45001.

### Non-respect de l'éthique des affaires et de la conformité



**Orange anticipe**  
Engagement pour une tolérance zéro vis-à-vis de la corruption, encadré par une politique dédiée (plans d'action adaptés à chaque entité, élaborés par les Compliance Officers et avec des contrôles réguliers).

## Les opportunités que nous saisissons

### Saisir les opportunités de croissance dans toutes nos zones géographiques



**Orange innove**  
Mise en place d'un partenariat entre Orange Afrique et Moyen-Orient et Amazon Web Services pour proposer des technologies cloud de premier plan à nos clients en Afrique du Nord et de l'Ouest.

### Développer des services innovants et à impact



**Orange innove**  
Signature d'un contrat entre TMF Group et Orange Business pour déployer une solution de cloud hybride centralisée améliorant l'efficacité opérationnelle et accélérant l'innovation.

### Coopérer pour renforcer l'efficacité et innover



**Orange innove**  
Mise en place d'un partenariat innovant avec La Poste pour donner une seconde vie aux équipements réseau utilisés pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

### Proposer des parcours attractifs pour retenir les talents



**Orange innove**  
Déploiement d'une politique de Talents et de Learning & Development pour favoriser la formation et le développement des collaborateurs.

### Révéler la valeur de nos réseaux en les commercialisant auprès de tiers



**Orange innove**  
Création d'une joint-venture avec les grands noms du secteur des télécommunications pour accélérer le déploiement des APIs réseau et l'innovation.

## Les impacts générés par nos activités

### Inclusion sociale et développement socio-économique

**Orange agit**  
Mise en œuvre de l'incubateur de start-up « Femmes Entrepreneuses », au service de fondatrices d'entreprises dans le domaine de la tech et du numérique, preuve de notre engagement social et économique.

### Utilisation des ressources naturelles

**Orange agit**  
Déploiement du programme Re en Europe pour donner une seconde vie aux téléphones et favoriser l'économie circulaire.

### Émissions de GES<sup>1</sup> et adaptation au dérèglement climatique

**Orange agit**  
Engagement net zéro carbone en 2040, preuve de notre détermination à minimiser notre impact sur l'environnement.

### Domages sur la santé et la sécurité des collaborateurs

**Orange agit**  
Dispositifs pour améliorer le bien-être de nos collaborateurs, incluant un soutien psychologique et un site intranet dédié à la sécurité et à la prévention.

### Surexposition numérique ou divulgation de données

**Orange agit**  
Mise en ligne du site Bien vivre le digital pour accompagner tous les publics dans leur vie numérique à travers des conseils, astuces et ateliers gratuits.

1. Gaz à effet de serre.

Risques et opportunités intégrés (d'origine financière, opérationnelle, juridique et de durabilité).

€ Risques et opportunités d'origine financière, opérationnelle ou juridique.

Risques et opportunités de durabilité.

# Un modèle d'affaires pour créer de la valeur durable

Orange est un acteur majeur du secteur tech-telco dans le monde. Guidés par notre raison d'être, nous jouons un rôle essentiel dans la chaîne de valeur et contribuons à la rendre plus responsable. Sous l'impulsion de notre plan stratégique **Lead the Future** et de nos orientations RSE, nous intégrons les enjeux environnementaux et sociétaux dans nos ambitions. Nous agissons ainsi au service de la création de valeur durable pour toutes nos parties prenantes.

## 1 Déployer et opérer des réseaux fiables, utiles et résilients

Pour Orange, créer de la valeur durable, c'est tout d'abord permettre au plus grand nombre d'accéder à la connectivité, un service numérique essentiel. Pour cela, nous déployons et opérons des réseaux fixe et mobile à l'échelle mondiale, en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Aux entreprises, aux opérateurs et aux fournisseurs de contenu, nous offrons un réseau mondial optimisé et des solutions de connectivité de nouvelle génération.

Engagés pour l'inclusion numérique, nous contribuons à couvrir au maximum les territoires et déployons la 5G de manière ciblée, participant ainsi à la dynamisation des économies locales et à l'accès à des services essentiels. Pour que nos clients situés en zones isolées bénéficient d'une connexion très haut débit, nous leur proposons la technologie satellite. En Europe, nous sommes leaders du déploiement de la fibre optique et nos deux FiberCos en France et en Pologne accompagnent le développement de la fibre dans les zones rurales. Notre filiale

Totem figure désormais parmi les principales TowerCos européennes.

Nous contribuons également à la souveraineté numérique européenne et africaine avec nos réseaux sécurisés, nos data centers et notre participation dans 450 000 kilomètres de câbles sous-marins. Pour que nos réseaux soient toujours plus performants, sécurisés et résilients, nous investissons et mettons en place un écosystème de partenaires pour concevoir, déployer et anticiper les nouvelles technologies.

Et pour accompagner notre objectif d'être net zéro carbone d'ici 2040, nous mutualisons nos infrastructures pour éviter l'overbuild, nous optimisons la maintenance de nos réseaux grâce à l'intelligence artificielle et accélérons le décommissionnement des infrastructures anciennes. Nous incitons à la décarbonation de notre chaîne de valeur en promouvant l'économie circulaire et l'écoconception pour les équipements de nos clients, du réseau et de l'IT, et en appliquant des critères de durabilité dans la sélection de nos fournisseurs lors des appels d'offres. Enfin, nous mettons en place des mesures intégrant l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables et la séquestration carbone.

## 2 Commercialiser des services numériques innovants et sécurisés

Pour Orange, créer de la valeur durable, c'est aussi proposer des services et une expérience client de confiance pour nos 291 millions de clients dans les 26 pays d'Europe, d'Afrique et du Moyen-Orient où nous sommes présents et partout dans le monde pour nos clients opérateurs.

Nous commercialisons des offres, et notamment des offres accessibles et inclusives, en nous appuyant sur la puissance de notre marque et le maillage de notre réseau de distribution multicanal, tout en menant des actions de sensibilisation et de formation au numérique.

Grâce à nos services de connectivité fixe et mobile et à nos services d'intégration et des technologies de l'information, nous permettons par exemple à 39,7 millions de clients actifs

Orange Money en Afrique et au Moyen-Orient d'effectuer simplement des transactions financières.

Pour les entreprises et les administrations, nous offrons des services et solutions innovants (cloud, cloud de confiance, intelligence artificielle, analyse des données, internet des objets, security operations centers – SOC –, etc.) adaptés à leur secteur pour les accompagner dans leur transformation digitale. Elles peuvent ainsi accroître leur performance économique et réduire leur empreinte environnementale. Sur la cybersécurité, Orange Cyberdefense s'impose comme un leader européen avec 2 800 experts et 32 centres de détection des cybermenaces.

Que ce soit pour le grand public, les entreprises, les administrations, les opérateurs et fournisseurs de contenu mondiaux, notre objectif reste le même : offrir à nos clients un accès en toute confiance aux outils et services de demain.



Pour plus de détails, nous vous invitons à consulter le DEU 2024 (notre document d'enregistrement universel).

# Orange, un acteur essentiel de la chaîne de valeur du numérique

▶ Pour en savoir plus sur notre modèle de création de valeur

# Notre modèle de création de valeur

## 1 Guidés par notre raison d'être...

Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable.

## 2 ... et notre vision,

Orange se positionne en tant qu'acteur tech-telco jouant un rôle essentiel dans la chaîne de valeur du numérique et dans la construction d'un monde digital plus sûr, inclusif et responsable.

## 3 nous nous appuyons sur notre modèle d'entreprise...

Gouvernance resserrée, effet d'échelle, subsidiarité, socle commun, amélioration continue

## 4 ... nos valeurs...

#attentionnés #responsables #audacieux

## 5 ... et nos ressources.

### Humaines

- 127 000 collaborateurs
- 22,5 heures de formation par collaborateur
- 35,5% de femmes dans les effectifs
- Gouvernance: 6 divisions Business, 8 directions Corporate

### Intellectuelles

- 612 M € dédiés à la recherche et à l'innovation
- 8 chaires de recherche financées sur le périmètre Orange Innovation
- 44 start-up en portefeuille Orange Ventures

### Financières

- 36 Mds € de capitaux propres
- 1,84x: un ratio d'endettement maîtrisé
- 6,3 Mds € d'eCapex (hors Espagne)

### Environnementales

- Engagements de réduction des émissions de GES<sup>2</sup> à 2025, 2030 et 2040 validés par la SBTi<sup>3</sup> comme étant sur la trajectoire d'une limitation du réchauffement climatique de +1,5°C par rapport à l'ère préindustrielle
- 35 de nos 50 fournisseurs les plus importants en termes de dépenses<sup>4</sup> engagés dans la SBTi
- 20% de la note totale du fournisseur dans nos décisions d'achat IT&N<sup>5</sup> reposent sur des critères RSE

### Sociales & sociétales

- Membre de la JAC<sup>6</sup> pour évaluer, développer et contrôler la mise en œuvre des principes RSE chez les fournisseurs
- 23 Orange Digital Centers

- 4 300 boutiques dans le monde
- 32 centres de détection des cybermenaces dans le monde
- 17,9 Mds USD: valorisation de la marque Orange (classement Brand Finance Global 500 valuation)
- Puissance de la marque: numéro 1 ou 2 dans 22 des 25 pays sous marque Orange<sup>1</sup>

## 6 Nous nous adaptons aux évolutions...

- Demande de connectivité en forte croissance
- Innovations technologiques au cœur de la transformation des acteurs tech-telco
- Transition écologique: entre risques et opportunités
- Enjeux de souveraineté numérique européenne
- Contexte macroéconomique et géopolitique incertain

## 7 ... qui génèrent des risques et des opportunités.

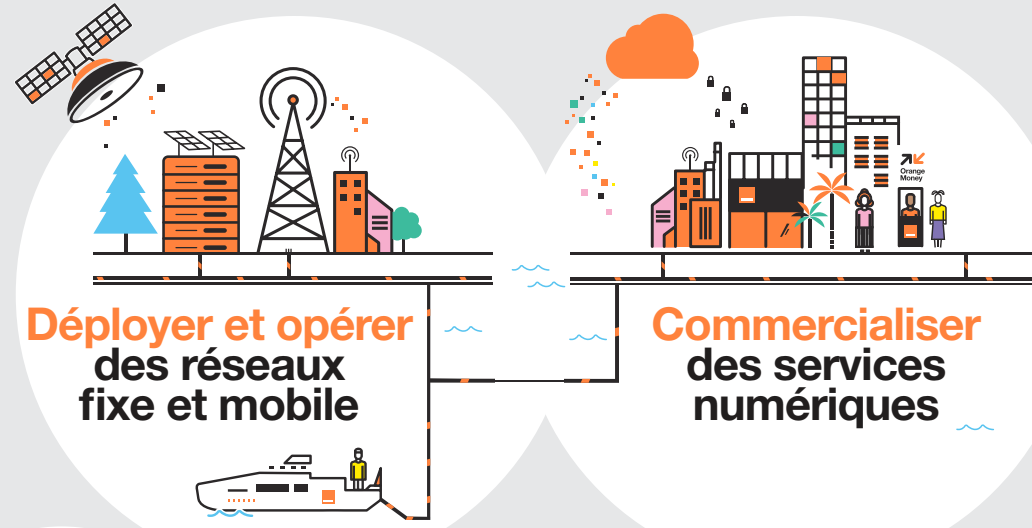
### Risques

- Instabilité géopolitique et cybermenaces
- Pression croissante de la concurrence et de la réglementation
- Dégradation et rupture des services de connectivité
- Conditions de travail non conformes
- Non-respect de l'éthique des affaires et de la conformité

### Opportunités

- Saisir les opportunités de croissance dans toutes nos zones géographiques
- Développer des services innovants et à impact
- Coopérer pour renforcer l'efficacité et innover
- Proposer des parcours attractifs pour retenir les talents
- Révéler la valeur de nos réseaux en les commercialisant auprès de tiers

## 8 Nous développons notre modèle d'affaires...



## 9 et nos activités...

### Services de connectivité fixe et mobile

- Services de détail aux particuliers et entreprises
- Services aux opérateurs

80%<sup>1</sup>

### Services d'intégration et des technologies de l'information

- Services d'hébergement et d'infrastructure
- Solutions de travail numériques
- Services applicatifs / sécurité / cloud / IA
- Gestion de la relation client

10%<sup>1</sup>

### Vente d'équipements

- Téléphones et accessoires
- Terminaux
- Logiciels d'infrastructure et licences

7%<sup>1</sup>

### Autres services

- Pose et maintenance de câbles sous-marins
- Vente de brevets
- Création de réseaux pour le compte de tiers
- Prestations de conseil

3%<sup>1</sup>

1. Part du chiffre d'affaires 2024.

## 10 ... portés par nos ambitions stratégiques...

### Lead the Future

- Pilier 1 #excellence client
- Pilier 2 #infrastructures
- Pilier 3 #BtoB et cybersécurité
- Pilier 4 #Afrique & Moyen-Orient

### Orientations RSE

- Environnement #carbone #économie circulaire
- Social et sociétal #inclusion #égalité des chances #droits humains
- Gouvernance #éthique et conformité #achats durables

# Orange est là



## 11 ... tout en limitant nos impacts négatifs et en maximisant nos impacts positifs.

- Inclusion sociale et développement socio-économique
- Utilisation des ressources naturelles
- Émissions de GES<sup>2</sup> et adaptation au dérèglement climatique
- Dommages sur la santé et la sécurité des collaborateurs
- Surexposition numérique ou divulgation de données

## 12 Orange crée de la valeur aujourd'hui au service de la performance durable

### Humaine

- 79% des collaborateurs se déclarent fiers de travailler chez Orange<sup>1</sup>
- 8,28% d'actionnaires salariés et anciens salariés
- 35,6% de femmes dans les réseaux de management
- Simplification de la gouvernance: passage de 20 à 3 comités Groupe et de 9 à 7 niveaux hiérarchiques

### Industrielle

- Leadership européen sur le très haut débit (fibre et câble) avec 14,6 M de clients et sur la convergence avec 9,1 M de clients
- 1,5 M de clients sur la fibre en Afrique et au Moyen-Orient
- 72,2%: taux de monétisation de la fibre en France
- 1,42: taux de colocation des opérateurs tiers sur les sites mobiles détenus par Totem

### Commerciale

- 291 M de clients particuliers, entreprises et opérateurs
- 39,7 M de clients actifs Orange Money
- 65% des pays Orange leaders ou à parité sur le NPS (Net Promoter Score)

### Intellectuelle

- 1<sup>er</sup> opérateur télécom européen en matière de propriété intellectuelle avec plus de 11 000 brevets en portefeuille, dont près de 200 nouvelles inventions protégées par brevet en 2024
- Certifié GEEIS-AI pour une intelligence artificielle inclusive

### Financière

- 12,1 Mds € d'EBITDAaL
- 6,9% de ROCE<sup>2</sup> des activités télécoms
- 3,4 Mds € de cash-flow organique des activités télécoms (hors Espagne)
- 3 Mds € de free cash-flow «all in» des activités télécoms (hors Espagne)
- 0,82€: résultat net par action (EPS)<sup>3</sup>
- 0,75€: dividende par action<sup>4</sup>

### Environnementale

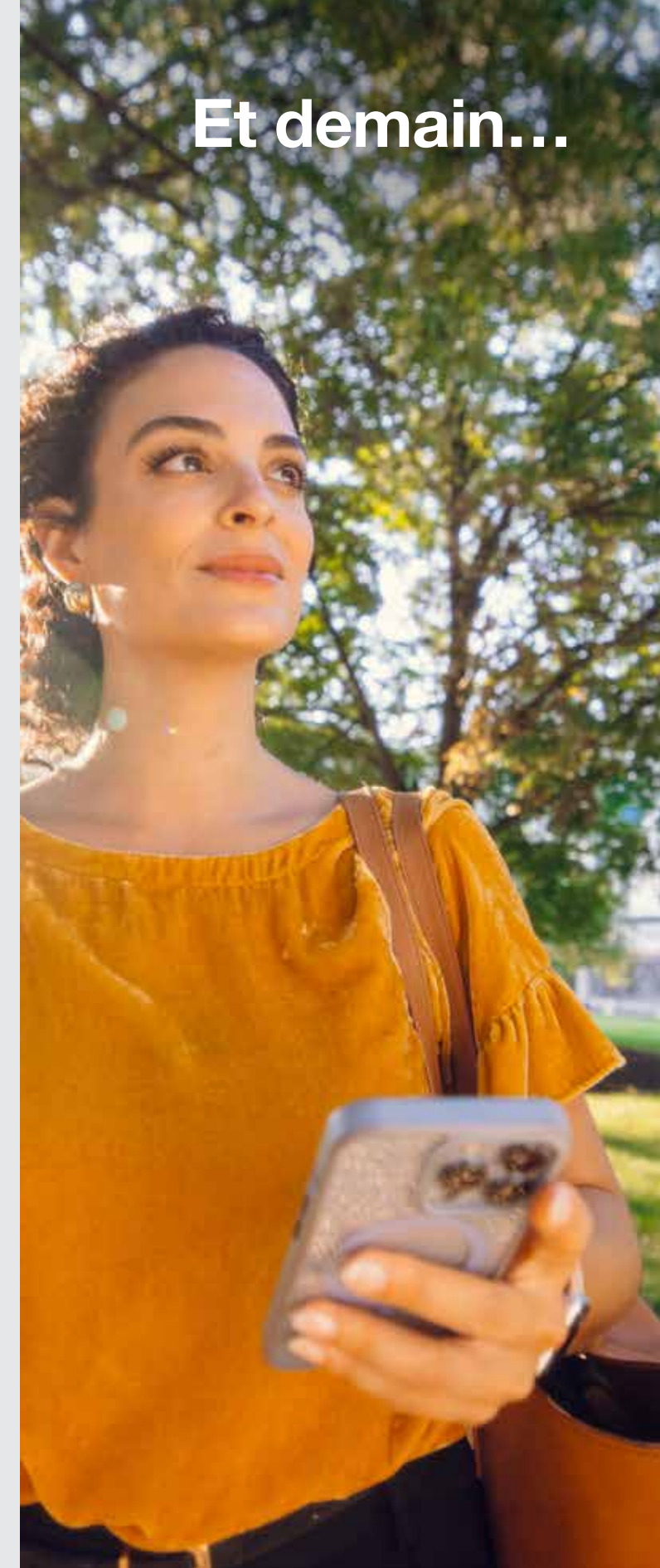
- 38,6% de réduction des émissions de GES entre 2015 et 2024 (scopes 1 et 2)<sup>5</sup>
- 10,7% de réduction des émissions de GES entre 2018 et 2024 (scope 3 du secteur numérique)
- 75% d'électricité bas carbone dans nos réseaux et bâtiments, y compris 48% d'origine renouvelable

### Sociale & sociétale

- 90% des contrats signés<sup>6</sup> intègrent la clause RSE
- 2,5 M de bénéficiaires des programmes gratuits de formation au numérique depuis 2021

1. Baromètre salariés Voice Up 2025 sur l'année 2024.  
2. Return on capital employed.  
3. Earnings per share.  
4. Sous réserve d'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires 2025.  
5. Variation à base comparable.  
6. Données collectées sur un périmètre représentant plus de 82% du chiffre d'affaires 2024 du Groupe et BuyIn.

# Et demain...



# Créer de la valeur durable pour toutes nos parties prenantes

À travers nos engagements, nos politiques et nos investissements notre objectif est de créer de la valeur et de la partager avec toutes nos parties prenantes.

**Pour permettre le développement personnel et professionnel de nos salariés,** nous anticipons l'évolution des métiers, veillons au développement des compétences et mettons en œuvre une politique de gestion des talents, de diversité et d'égalité des chances.

**Pour favoriser le respect de l'éthique des affaires et des droits humains** au sein de notre chaîne de valeur, nous menons une politique d'engagement avec nos fournisseurs et travaillons en étroite collaboration avec notre écosystème, notamment au sein de la JAC<sup>2</sup>.

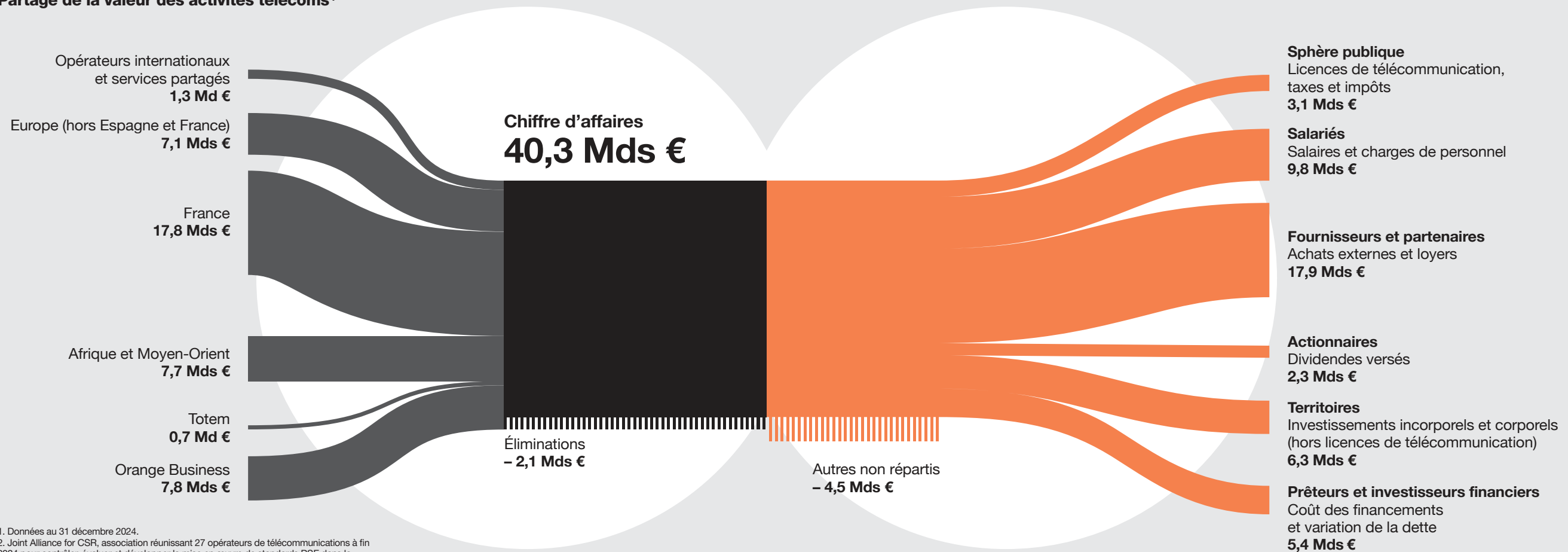
**Pour nos actionnaires, nous œuvrons à renforcer la rentabilité de l'entreprise,** à améliorer sa valeur financière et à apporter un impact positif via nos financements. Notre charte de financement durable nous permet d'émettre des instruments de financement indexés sur des objectifs de performance durable.

**Pour offrir une meilleure connectivité à nos clients** et leur garantir l'accès en toute confiance aux outils et services de demain, nous modernisons nos réseaux, nous sécurisons les usages numériques et accompagnons le développement de leurs compétences numériques. En tant qu'opérateurs, nous mettons aussi le numérique au service des entreprises et des territoires.

**Pour participer à la préservation de l'environnement,** nous complétons nos engagements net zéro carbone par la prise en compte des impacts de nos activités sur les ressources et la biodiversité.

**Pour contribuer à bâtir une société de confiance,** nous menons des actions de sensibilisation à un usage responsable du numérique. Et pour favoriser l'inclusion numérique, nous proposons des programmes gratuits de formation et soutenons l'entrepreneuriat numérique.

## Partage de la valeur des activités télécoms<sup>1</sup>



1. Données au 31 décembre 2024.

2. Joint Alliance for CSR, association réunissant 27 opérateurs de télécommunications à fin 2024 pour contrôler, évaluer et développer la mise en œuvre de standards RSE dans la chaîne de production par les fournisseurs mondiaux du secteur.

# L'innovation au cœur de notre modèle

L'innovation est un moteur de la stratégie d'Orange pour répondre aux demandes du marché, et pour anticiper et façonner l'avenir. **Alors que l'intelligence artificielle révolutionne les usages, nous intégrons les nouvelles technologies au cœur de nos réseaux, proposons des solutions de confiance utiles et créatrices de valeur pour nos clients et nos salariés, et nouons des partenariats avec les grands acteurs de l'écosystème.**

## Saisir les opportunités de création de valeur

Forts de l'expertise de nos 700 chercheurs, nous développons une stratégie d'innovation porteuse de valeur en reliant le meilleur des technologies (IA générative, IoT, cloud, edge computing, 5G, etc.) aux clients. Alors que l'écosystème tech-telco est à la fois transformé et boosté par l'intelligence artificielle (IA), nous déployons toute notre capacité de recherche et d'innovation au service du développement de solutions intégrant les dernières évolutions technologiques pour nos clients, nos partenaires et nos salariés. À la clé: des réseaux virtualisés et automatisés, plus performants, sécurisés et résilients. Mais aussi une efficacité opérationnelle optimisée, de nouveaux services, ainsi qu'une expérience client et salarié fluide et personnalisée.

L'innovation, chez Orange, vise à connecter la technologie à notre business pour répondre au besoin client. Et ce, en identifiant des opportunités qui sont autant de leviers de différenciation pour notre Groupe: le déploiement d'offres de cybersécurité pour nos clients entreprises et particuliers (voir p. 50), la plateforme de nos réseaux, une interaction client enrichie (voir p. 46), ainsi qu'une connectivité fixe et mobile réinventée (avec le Fixed Wireless Access ou la 5G SA, notamment).

## Miser sur l'ouverture

Afin de capter les tendances et de faire émerger des innovations, nous misons sur une stratégie d'open innovation avec des acteurs académiques, industriels, d'autres opérateurs, des hyperscalers, des start-up, des développeurs, etc. Cette stratégie d'open innovation nous

**«Nous nous préparons dès aujourd'hui à l'ère de l'«AI Everywhere» en utilisant l'intelligence artificielle comme un levier stratégique visant à rendre nos réseaux plus performants, à améliorer notre efficacité opérationnelle, mais aussi à réinventer l'expérience client et salarié.»**

**Bruno Zerbib, Directeur exécutif, Chief Technology & Innovation Officer**

permet d'intégrer les dernières innovations technologiques au sein de nos réseaux et de nos services. C'est pourquoi nous avons rejoint en septembre 2024 Aduna, une joint-venture créée par Ericsson et 11 autres opérateurs pour agréger et vendre des APIs réseaux à l'échelle mondiale. Début 2025, nous avons réaffirmé notre volonté d'être aux avant-postes du futur de la connectivité en lançant Orange LiveNet, notre nouvelle business unit dédiée au déploiement des APIs réseau. Nous avons également signé un partenariat stratégique avec Mistral AI en vue d'accélérer le développement de l'IA en Europe. Nous soutenons aussi l'émergence des champions européens technologiques de demain (dans les secteurs de l'e-santé, du climat, de l'économie circulaire, etc.). Notre entité d'investissement en capital-risque, Orange Ventures, accompagne ainsi des start-up à tous les stades de leur développement, depuis l'amorçage en Afrique et Moyen-Orient, jusqu'aux sociétés les plus matures en France et aux États-Unis.

## Allier innovation et engagements durables

Chez Orange, l'innovation se met au service de nos engagements responsables. Cette priorité, nous la traduisons par des actions concrètes, telles que le développement de travaux sur l'efficacité énergétique de nos réseaux ou encore l'écoconception de nos applications web et plateformes logicielles (voir p. 54). En tant qu'opérateur de confiance, nous avons également adopté dès 2021 une charte éthique de la data et de l'IA et, en septembre 2024, nous nous sommes engagés à adopter la feuille de route sur l'IA responsable de la GSMA<sup>1</sup>. Conscients de notre rôle clé au cœur de l'écosystème du numérique, nous favorisons l'inclusion en accompagnant notamment les femmes créatrices de start-up avec notre programme «Femmes Entrepreneuses» ou en soutenant les meilleurs projets technologiques à impact positif en Afrique et au Moyen-Orient (voir p. 57).

1. Association internationale d'opérateurs de téléphonie mobile.

**612 M€**

consacrés à la recherche et l'innovation.

**44 start-up**

en portefeuille Orange Ventures.

**21 Orange Fabs**

pour accélérer le développement de start-up à travers le monde.

## Live Intelligence, la solution qui démocratise l'IA générative pour les entreprises

Après le lancement réussi de la solution de confiance Live Intelligence Trust, Orange Business a annoncé en novembre 2024 l'enrichissement de la gamme Live Intelligence d'une nouvelle solution multi-LLM (Large Language Model) afin de démocratiser l'accès des entreprises à l'IA générative. Grands groupes, ETI, PME, TPE mais aussi collectivités disposent ainsi de solutions disponibles en mode SaaS et accessibles à tous. D'abord déployée en interne et issue d'un an de retour d'expérience auprès de 55 000 salariés du Groupe utilisateurs réguliers, Live Intelligence est une solution d'IA responsable et sans compromis sur la sécurité des données.

## Avec Augtera Networks, l'IA au cœur de nos réseaux

Pionniers dans le domaine, nous nous sommes associés, en 2024, à Augtera, aujourd'hui Nvidia, leader du secteur des plateformes d'exploitation réseau basées sur l'intelligence artificielle/apprentissage automatique (IA/ML), afin d'offrir la meilleure qualité de service et une expérience optimale à nos clients. Cette plateforme d'IA réseau, intégrée à nos centres d'exploitation réseau (NOC) via le cloud privé d'Orange, transforme nos opérations réseau au quotidien: à la clé, gain en efficacité et en capacité à prévoir. L'objectif: réduire de 70% les alarmes dans nos outils NOC et prévenir les pannes grâce à la détection d'anomalies. À fin 2024, cette intégration concernait Orange Global Networks, un réseau IP mondial qui dessert à la fois nos clients Wholesale et BtoB via des milliers de routeurs IP dans 800 points de présence, répartis dans 100 pays.

## Jumeau Numérique: une vision intégrée des réseaux

Développé avec Orange Innovation et les équipes techniques d'Orange France, le projet de Jumeau Numérique a pour objectif d'optimiser les performances du réseau d'Orange France et d'atteindre un haut niveau d'automatisation. Le Jumeau Numérique est un réseau virtuel qui simule et anticipe ce qui se passe sur le réseau d'Orange France. Cette solution nous donne une vision intégrée de nos réseaux et améliore l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client. Les équipes de supervision et d'exploitation d'Orange France seront les principales utilisatrices de cet outil d'anticipation, de diagnostic et de correctifs plus efficace des incidents.

# Un collectif pleinement engagé dans la réussite du Groupe

Les 127 000 femmes et hommes de notre Groupe sont les premiers acteurs de notre stratégie ; leur engagement est un facteur clé de réussite. Plaçant le collectif au cœur de nos priorités, nous accompagnons nos collaborateurs dans leur parcours professionnel et montée en compétence. Avec eux, nous préparons l'avenir pour relever collectivement les défis de notre secteur.

## Faire vivre l'engagement et notre culture d'entreprise

Conscients que l'engagement de nos salariés est le moteur de nos réussites, nous sommes à leur écoute pour orienter nos actions et proposer des axes d'amélioration. Depuis 2023, notre enquête interne Voice Up est notre baromètre évaluant leur engagement et leur confiance. 72 % de nos collaborateurs ont répondu à sa dernière édition, clôturée en janvier 2025 (contre 65 % en janvier 2024), preuve de leur attachement à partager leur perception et à participer à l'évolution de notre Groupe.

En parallèle, afin de renforcer l'engagement de nos équipes, nous avons organisé en 2024 des ateliers et enquêtes internes pour partager plus largement notre culture d'entreprise. Adossée à nos trois valeurs – attentionnés, responsables et audacieux –, celle-ci définit notre « comment », c'est-à-dire notre manière de faire les choses, d'interagir entre collègues ou avec nos clients, fournisseurs et partenaires. Pour amplifier sa diffusion, nous veillons à son alignement avec la culture managériale.

## Développer les compétences, soutenir les talents

Au travers de notre politique de développement des compétences, nous offrons à nos collaborateurs des parcours professionnels attractifs et nous renforçons leurs expertises, essentielles à la réalisation de nos objectifs stratégiques.

En 2024, nous avons proposé à nos équipes une offre de formation simplifiée et mieux adaptée à leurs besoins via notre nouvelle plateforme Orange Learning. Nous avons également ciblé

des compétences clés, telles que le cloud, la sécurité, la data, l'intelligence artificielle (IA), le management, la RSE et la culture d'entreprise. Et ce, en accélérant aussi bien nos dispositifs d'upskilling (visant à sécuriser nos compétences stratégiques) que de reskilling (pour accompagner nos salariés vers de nouveaux métiers – notamment sur l'IA) pour anticiper les évolutions de notre secteur.

L'accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), adopté à l'unanimité début 2025 en France, s'inscrit dans cette volonté d'accompagner les collaborateurs d'Orange dans leurs choix professionnels et de construire collectivement le futur de notre Groupe.

« La richesse d'Orange réside incontestablement dans les femmes et les hommes qui font le Groupe, avec la diversité de leurs parcours et expériences professionnels. Dans un monde marqué par les ruptures technologiques, la capacité à disposer des meilleures compétences, au bon endroit et au bon moment est essentielle. »

**\_Vincent Lecerf, Directeur exécutif en charge des Ressources Humaines du Groupe**

## Gagner en efficacité, accompagner les transformations

L'humain, l'agilité opérationnelle et l'optimisation de nos processus sont au centre de notre transformation, soutenue par notre modèle d'entreprise (voir 44-45). Dans ce cadre, nous mettons en place des services partagés et des outils simplifiés et innovants au sein de la filière RH. Notre ambition : optimiser l'expérience de nos collaborateurs et ainsi mieux les accompagner. Pour viser au plus près de leurs besoins, nous expérimentons, par exemple, une solution d'intelligence artificielle capable de les orienter vers les meilleures formations, cursus et métiers en fonction de leurs souhaits d'évolution.

## Nous agissons pour :

### Le respect des Droits humains

Notre politique Droits humains (voir p.56) est le cadre de nos engagements pour la dignité humaine et l'égalité. S'appliquant à toutes nos entités et filiales, quelles que soient les géographies, elle concerne l'ensemble de nos parties prenantes (salariés, fournisseurs, sous-traitants, communautés touchées par nos activités, consommateurs et utilisateurs finaux). Dans ce cadre, nous avons mis en place un plan d'action pour garantir un salaire décent dans toutes nos entités. À la suite d'un audit certifiant un taux de conformité de 100 %, nous avons obtenu la certification Global Living Wage Employer en 2024<sup>1</sup>.

### La diversité et l'inclusion

Dans tous les pays où nous sommes présents, nous sommes attachés à promouvoir un environnement inclusif et de confiance, dans lequel chaque salarié peut faire de ses singularités une force. Nous sommes

1. Voir plan de vigilance d'Orange.

ainsi particulièrement attentifs au parcours de nos collaboratrices. Plus de 90 initiatives ont été recensées en 2024 dans le cadre de notre programme Hello Women, qui vise à améliorer la mixité dans les métiers techniques et du numérique. Nous avons également poursuivi le dispositif Women Up, qui permet à des femmes d'améliorer leurs compétences et leur employabilité, tout en leur donnant l'opportunité de créer des réseaux professionnels avec d'autres femmes du Groupe.

### L'engagement de nos salariés

Avec 8,28 % du capital d'Orange détenus par ses salariés et anciens salariés (soit 13,18 % des droits de vote), nous veillons à favoriser l'actionnariat salariés, véritable levier de fierté et d'engagement. Au total, via les mécanismes d'abondement ou d'offres réservées au personnel (ORP), près de 100 % de nos salariés en France et un peu plus des 2/3 de nos salariés dans le monde sont actionnaires d'Orange.



**22,5** **68 000** **79%**

heures de formation en moyenne par collaborateur.

salariés formés entre 2021 et 2024 sur l'IA et la data.

des salariés se disent fiers de travailler chez Orange. (enquête Voice Up 2025)

# Paris 2024 : le modèle d'Orange à pleine puissance

Pour la première fois dans l'histoire des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP), les organisateurs ont confié à un seul opérateur l'ensemble des solutions de télécommunications de l'événement. Grâce à son expertise et à l'exceptionnelle mobilisation de ses équipes, Orange a su relever ce défi technologique et humain sans précédent. Nous avons également pris en compte l'impact environnemental du déploiement technique via un plan d'action dédié pour réduire les émissions de GES<sup>1</sup>. Nous sommes fiers d'avoir relevé ce défi, qui démontre l'excellence de notre modèle!

## Une connectivité exceptionnelle

Les JOP de Paris 2024 ont été les Jeux les plus connectés de l'histoire. Grâce au déploiement de nos réseaux fibre et mobile (4G et 5G, fibre 100 gigas Ethernet), nous avons proposé une nouvelle expérience de connectivité en matière d'arbitrage, de diffusion des images et de sécurité des sites, même entre Tahiti et Paris. Notre solution 5G privée a permis de diffuser à travers le monde des images de qualité broadcast issues de caméras « finger cam » embarquées au cœur des épreuves. 80 000 téraoctets de streaming mobile ont été consommés, l'équivalent de 20 millions d'heures de vidéo HD, pendant la première quinzaine. Et pour la première fois aux Jeux, le système « Push To Talk » a été utilisé pour permettre aux organisateurs de communiquer de manière sécurisée par voix et vidéo, avec une couverture étendue.



En savoir plus

# 120

sites connectés.

# 878

compétitions couvertes.

# 1 000

techniciens d'Orange mobilisés pour ces Jeux et un collectif au rendez-vous.



## Un opérateur attentionné

Pleinement mobilisés, nos collaborateurs ont porté l'excellence client au cœur de l'événement olympique. Ainsi, pour assurer à nos clients BtoB, médias et diffuseurs un service de qualité et performant durant tous les Jeux, Orange a utilisé massivement la 5G+. L'occasion de développer notre savoir-faire dans des conditions inédites. Forts de cette expérience, nous avons ensuite lancé notre offre 5G+ Home pour rendre l'utilisation de l'internet à la maison plus fluide et performante pour les clients qui n'ont pas accès à la fibre. Durant les JOP, nous avons fait vivre au grand public une expérience unique en participant au Marathon Pour Tous Paris 2024. Orange, seul parrain de l'événement, a fait gagner près de 5000 dossards durant deux ans par l'intermédiaire de courses iconiques et de jeux-concours.

## Un événement responsable

Pour la première fois de l'histoire des Jeux, l'empreinte carbone du périmètre télécoms a été mesurée. À la suite de cette étude, Orange s'est fixé un objectif d'émissions de GES<sup>1</sup> de 10 000 tonnes au maximum. Pour respecter cet engagement, nous avons mis en place un plan d'action ambitieux. En nous appuyant autant que possible sur notre réseau existant – que nous avons renforcé pour l'occasion de manière pérenne –, nous avons limité le nombre d'équipements déployés temporairement. Nous avons également eu recours à la location, au fret maritime et à des fournisseurs locaux afin de limiter nos achats et les émissions liées au transport. Enfin, nous avons mis en place un vaste plan de réemploi pour offrir une seconde vie aux équipements que nous avons achetés. Grâce à ces actions, nous avons réduit de 20 % nos émissions par rapport à nos prévisions.

1. Gaz à effet de serre.



Environ

# 90%

des bornes Wi-Fi et 78 % des switches démontés sur les sites olympiques seront déployés sur des sites de La Poste en France dès 2025.



# Actions

Nous mettons en œuvre **notre modèle d'affaires en nous appuyant sur notre plan stratégique Lead the Future et nos orientations RSE**, guidés par notre raison d'être. Notre modèle d'entreprise clarifié et simplifié, quant à lui,

# Now.

nous fait gagner en efficacité. Avec ce cadre de fonctionnement, nous créons les conditions **pour être au rendez-vous des objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés pour aujourd'hui et pour demain.**

# Un groupe en action, au service de la performance globale

Pour atteindre nos objectifs de performance globale, nous nous sommes dotés d'un cadre d'action pragmatique et ambitieux à travers **notre modèle d'entreprise, notre plan stratégique Lead the Future et nos orientations RSE.** Avec ce socle, nous avons démontré, en 2024, notre capacité d'initiative et d'exécution au service de nos grands projets stratégiques et de nos engagements responsables.

p.46  
> 53

## Notre plan stratégique

Notre plan stratégique Lead the Future 2023-2025 a pour ambition de valoriser notre excellence sur notre cœur de métier et de croître durablement en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Deux ans après son lancement, nous sommes au rendez-vous de nos objectifs, nous positionnant sur la bonne trajectoire pour construire un avenir durable pour notre Groupe. Nous nous recentrons sur nos atouts pour mieux les valoriser autour de quatre piliers :

- renforcer notre excellence client,
- capitaliser sur nos infrastructures,
- repositionner notre activité BtoB et développer nos activités de cybersécurité,
- poursuivre notre croissance en Afrique et au Moyen-Orient.

L'avancement de nos projets stratégiques autour de ces quatre piliers illustre notre capacité d'exécution et atteste la solidité de notre performance. Il reflète également la pertinence de nos choix, guidés par une stratégie de création de valeur durable. La réussite de notre plan Lead the Future témoigne de la mobilisation collective des femmes et des hommes d'Orange.

Chiffre d'affaires



p.44  
> 45

## Notre modèle d'entreprise

Notre modèle d'entreprise repose sur l'articulation entre l'initiative locale et la recherche de l'effet d'échelle global rendue possible par la taille de notre Groupe. Nous donnons un cadre de fonctionnement, il est une condition essentielle de réussite de notre plan stratégique et de suivi de nos orientations RSE. Il repose sur cinq principes fondateurs qui clarifient notre gouvernance et notre organisation :

- une gouvernance resserrée et pragmatique pour décider vite et mieux,
- un principe de subsidiarité pour décider au niveau de l'organisation le plus pertinent,
- la recherche de l'effet d'échelle pour bénéficier de la taille du Groupe,
- un socle commun de règles pour tous fixant un cadre global,
- une démarche d'amélioration continue pour viser l'efficacité des modes de fonctionnement.

**127 000** collaborateurs répartis à travers le monde bénéficient d'un cadre de travail commun simplifié et clarifié.

p.54  
> 60

## Nos orientations RSE

Tout en exécutant notre plan stratégique, nous maintenons le cap sur nos orientations RSE pour devenir un leader du secteur en matière de bonnes pratiques ESG, à travers la réduction de notre empreinte environnementale et nos actions en faveur d'un numérique vecteur d'inclusion et d'égalité des chances pour tous. Ces orientations visent à accompagner les clients, les salariés et l'ensemble de nos parties prenantes au sein de l'industrie numérique vers une évolution porteuse d'impacts positifs par :

- une réduction des émissions de gaz à effet de serre en ligne avec notre objectif net zéro carbone en 2040,
- la construction d'un monde numérique plus sûr et inclusif,
- des enjeux de durabilité au cœur de la gouvernance du Groupe.

Notation Ecovadis 2024-2025

**84/100** Orange est dans le top 1% de toutes les entreprises de son secteur évaluées dans le monde pour leur performance RSE.

# Un modèle d'entreprise clarifié et simplifié

Depuis 2023, nous avons clarifié et simplifié notre modèle d'entreprise pour gagner en efficacité et donner du sens aux décisions de notre Groupe. Nous avons ainsi précisé nos façons de travailler, renforcé nos engagements et amélioré notre maîtrise des coûts. En 2024, nous avons poursuivi nos efforts en ce sens en formalisant nos choix de gouvernance, d'organisation et de fonctionnement.

Toute entreprise doit disposer d'un modèle qui lui donne un cadre de fonctionnement, et plus particulièrement dans un environnement comme le nôtre, qui évolue très vite. Au travers de différents sondages et de notre baromètre interne Voice Up (voir p.36), plusieurs messages sont revenus avec insistance, appelant à le faire évoluer : comment pouvons-nous décider plus vite ? Nous assurer de la mise en œuvre de nos décisions ? Être plus alignés sur nos priorités ? Retrouver la capacité d'initiative ? Ces échanges ont démontré le besoin de clarifier et simplifier notre modèle d'entreprise.

Ce modèle est donc une condition essentielle de réussite de notre plan stratégique. Il repose sur l'articulation entre l'initiative locale et la recherche de l'effet d'échelle globale rendu possible par la taille de notre Groupe. Cette articulation, combinée à nos valeurs – attentionnés, responsables, audacieux (voir p.36) – nous guide au quotidien.

Notre modèle d'entreprise définit ainsi un juste équilibre entre la pleine responsabilité de nos entités (tout particulièrement sur les activités commerciales et opérationnelles, en contact avec les clients) et une recherche systématique de synergies (en premier lieu sur les activités support).

Sa pertinence et son efficacité sont évaluées régulièrement à travers des enquêtes de satisfaction auprès des salariés et du top management, afin de pérenniser cette adéquation entre le cadre de fonctionnement de notre Groupe et les évolutions à venir de notre ligne stratégique.

« Avec notre modèle d'entreprise, nous nous donnons toutes les chances de mettre le client au centre, de réaliser nos ambitions et d'écrire l'histoire d'Orange, celle d'un leader toujours tourné vers l'avenir, réussissant l'alliance d'une organisation globale et de l'initiative locale : "Many in One". Nous sommes riches de notre diversité, nous sommes résilients parce que nous sommes unis. »

\_Christel Heydemann,  
Directrice générale



« Il ne sert à rien de poser le cadre, de formaliser les décisions, si le comportement managérial ou individuel n'est pas en phase. À l'inverse, le manager ou le collaborateur ne peut connaître ses marges de manœuvre si le modèle d'entreprise ne définit pas des règles communes. Ainsi, notre modèle d'entreprise se nourrit de notre culture et de nos valeurs – être responsables, attentionnés, audacieux. Et ce, dans une stricte réciprocité. »

\_Ludovic Guilcher, Directeur de cabinet de la Directrice générale,  
Directeur en charge du modèle d'entreprise

# Renforcer notre excellence client

**Dans un environnement très concurrentiel, nous affirmons notre différence grâce à l'excellence de nos réseaux et notre qualité de service. Renforçant l'usage de la data et de l'intelligence artificielle, nous proposons une expérience personnalisée et « sans couture », validée par nos très bons résultats en termes de satisfaction client et notre position de leader de la convergence en Europe.**

La qualité de notre réseau et de notre service client est un atout solide au cœur de notre stratégie d'excellence client. Grâce à la qualité de nos réseaux fixe et mobile, nous démontrons notre capacité à allier croissance et satisfaction en enrichissant l'expérience offerte à nos clients et en leur donnant accès à une connectivité aussi fluide que performante. En France, cette recherche d'excellence se concrétise, notamment, par la bascule vers le très haut débit numérique avec le décommissionnement historique du réseau cuivre d'ici 2030. En Europe, notre proposition de valeur s'accroît grâce à des opérations de consolidation nationale (en Espagne, Belgique et Roumanie) et nos offres convergentes fixe/mobile/internet, qui développent et renforcent nos positions.

Alignés sur notre signature « Orange est là » (voir p.5), nous sommes attentifs aux besoins de nos clients en leur proposant des offres claires, transparentes, adaptées et de confiance. Nous créons également avec eux une interaction fluide sur nos canaux physiques et numériques dans toutes nos géographies. Par ailleurs, afin d'optimiser et de personnaliser l'expérience, mais aussi pour apporter des réponses rapides,

nous intensifions l'usage de la data et de l'IA générative, comme c'est le cas en Roumanie avec notre nouveau bot vocal.

Ainsi, en 2024, 83 % des demandes de nos clients européens et 74 % de ceux des régions Afrique et Moyen-Orient (AMO) ont trouvé une résolution dès le premier contact. De même, 86 % de nos clients européens et 78 % de ceux des régions AMO se sont dits satisfaits de notre service client.

Dès lors, notre stratégie d'excellence client se révèle être un levier fort de différenciation : en 2024, nous avons été leaders ou à parité en matière de Net Promoter Score<sup>1</sup> dans 15 pays où nous sommes présents. En France, nous avons été élus par un organisme indépendant pour la première fois Service Client de l'Année 2025 dans la catégorie « Solutions communicantes pour particuliers », et pour la quatrième fois consécutive dans la catégorie « Solutions communicantes pour entreprises ». Une belle reconnaissance de notre attachement à la relation tissée avec nos clients, reflet de notre détermination à répondre à leurs usages actuels et à anticiper leurs besoins futurs.

**« L'excellence client est au cœur de notre stratégie et de toutes nos décisions. Orange France a été élu Service Client de l'Année 2025, grâce au travail de fond et à l'engagement de ses équipes pour établir une relation plus personnalisée avec chacun de ses clients. »**

**\_Jean-François Fallacher, Directeur exécutif, CEO d'Orange France**

**9,1 M**  
**de clients convergents en Europe (hors Espagne).**

## Q/ Comment l'IA générative enrichit-elle la relation client ?

« En Roumanie, nous avons déployé l'IA générative dans notre bot vocal pour faciliter la "reconnaissance d'intention", une avancée majeure dans la qualité des interactions digitales avec nos clients. Grâce à ce modèle, nous identifions plus précisément les besoins des clients dès le premier contact. Le taux de compréhension des intentions passe de 75 % à 85 %. Le routage des appels est optimisé : les transferts sont, en effet, moins importants grâce à la compréhension de phrases complexes. »

**Anca Cîrstian,**  
**Head of Automation & Simplification – Digital & Customer Experience, Orange Roumanie**



## Être là dans les moments qui comptent

Nous sommes là pour accompagner nos clients dans les moments qui comptent le plus. Les parents, notamment, ont besoin de conseils pour bien choisir le premier smartphone de leur enfant et apprendre à gérer efficacement la parentalité numérique. C'est pour cela que nous avons lancé SaferPhone en France, Ti Forfait à La Réunion, TúYo en Espagne ou encore Mobile Serenity Plus Child en Belgique. Toutes ces offres s'inscrivent dans la lignée de nos engagements à créer un numérique de confiance, et de notre programme For Good Connections, conçu pour protéger les jeunes contre les risques numériques tels que le cyberharcèlement ou l'hyperconnectivité (voir p.57).

## Save : pour un accès facilité à la réparation

En 2024, Orange France s'est allié à Save, leader français de la réparation de smartphones, pour offrir à ses clients Orange et Sosh un service de réparation de qualité, plus rapide et à un prix préférentiel. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de notre programme d'économie circulaire « Rø », qui prolonge la durée de vie des smartphones de nos clients (voir p.55). Nous répondons ainsi à leurs attentes en termes de consommation responsable et contribuons à un impact positif sur la société.



# Capitaliser sur nos infrastructures

La force de notre modèle repose sur nos infrastructures, indispensables à la chaîne de valeur du numérique. Alors que la **demande de connectivité explose**, nous poursuivons le déploiement du très haut débit, la modernisation de nos réseaux et le développement de services enrichis grâce à l'IA. À la clé : de nouvelles opportunités d'efficacité opérationnelle et de croissance.

Notre histoire n'a cessé de le prouver : nos infrastructures sont un levier puissant de création de valeur sur le long terme. Qu'il s'agisse de nos réseaux fixe et mobile, satellites, câbles sous-marins, tours mobiles ou de nos data centers, etc., nous capitalisons sur nos infrastructures détenues en propre pour les rendre toujours plus performantes, sécurisées et résilientes. Ainsi, nous apportons des solutions de connectivité à nos clients particuliers, entreprises, administrations. Mais aussi aux autres opérateurs ou fournisseurs de contenus mondiaux grâce à notre division Orange Wholesale<sup>1</sup>.

Pour répondre à la demande de connectivité en très forte hausse, nous investissons dans la modernisation de nos réseaux, via notamment le décommissionnement progressif de la 2G et la 3G d'ici 2030 en Europe et l'extension du très haut débit fixe et mobile. En 2024, 55,2 millions de foyers étaient raccordables au FTTH en Europe (+ 9% en un an). Pour soutenir le déploiement des réseaux tout en mutualisant les investissements, nous développons des partenariats à travers des accords de RAN Sharing (partage de réseaux mobile) ou la création d'entités communes. En Espagne, par exemple, MásOrange

et Vodafone ont signé un accord en vue de créer une société de réseau de fibre optique partagé (voir p. 49). Nous nouons également des alliances stratégiques pour étendre les services de connectivité satellite et sous-marine.

En parallèle, nous accélérons la valorisation de nos infrastructures mobile passives détenues par Totem, la Towerco du Groupe en Europe (active en France et Espagne), avec un taux de colocation des opérateurs tiers sur nos tours mobile de 1,42 en 2024 (avec un objectif de 1,5 en 2026).

L'IA générative connaît une impressionnante vitesse d'adoption (voir p. 16-17). Chez Orange, nous renforçons son usage dans nos réseaux pour accroître leur flexibilité et leur adaptabilité selon les besoins de nos clients. Par ailleurs, nous proposons des solutions « as a service » en nous appuyant sur notre plateforme digitale Click lancée en 2024, marquant ainsi une avancée significative dans ce domaine. Avec cette solution, nous anticipons les ruptures du marché et sommes aussi performants que les « pure players » du secteur. Ainsi, nous posons dès aujourd'hui les bases pour nous positionner comme l'un des leaders du secteur tech-telco de demain.

**« Chez Orange Wholesale, nous anticipons le développement des usages internet, l'intégration de l'IA dans les réseaux, ainsi que les exigences croissantes de résilience, performance et sécurité, tout en promouvant la mutualisation de nos actifs critiques pour répondre à des enjeux économiques comme environnementaux. »**

**\_Michaël Trabbia, Directeur exécutif, CEO d'Orange Wholesale**

**5,9 Mds €**

**le chiffre d'affaires d'Orange Wholesale en 2024, soit 15% de celui du total Groupe.**

## Q/ Click, une révolution pour la connectivité ?

« Face à l'évolution des usages, aux mutations technologiques et aux attentes de nos clients pour plus de sécurité, de souplesse et de réactivité, nous faisons évoluer nos réseaux et leur fonctionnement. En 2024, nous avons lancé Click, une plateforme network-as-a-service sur laquelle nos clients paramètrent eux-mêmes leurs besoins de connectivité en temps réel. Depuis le portail Click et ses interfaces partenaires grâce aux APIs, les utilisateurs peuvent configurer des solutions voix, data ou mobile en ligne, chiffrer leur coût, les commander, superviser leur usage et accéder à l'assistance. Les services qui requéraient des interventions physiques sont désormais gérés à distance, grâce à la softwarisation et à l'automatisation des réseaux. Dans cette logique, être propriétaire de ses infrastructures, ça change tout ! »

**Jean-Marc Barraqué,**  
VP et Directeur du programme de transformation numérique d'Orange Wholesale International

## Pour une connectivité résiliente, sécurisée et à très haut débit aux Caraïbes

Orange, en collaboration avec SETAR, APUA et Telxius, a lancé en décembre 2024 le projet CELIA (Caribbean ELite Alliance). Il s'agit d'un nouveau câble à fibres « express » de haute capacité qui améliorera la connectivité dans les Caraïbes. Le segment CETC (Caribbean European Territories Cable) desservant Aruba et les territoires français des Caraïbes, est co-financé par l'Union européenne. Grâce à une bande passante de grande capacité, une faible latence et une grande résilience, ce câble soutiendra la hausse du trafic dans la région au moins jusqu'en 2050. Ce projet, qui devrait être opérationnel au troisième trimestre 2027, répondra à une croissance exponentielle des besoins de transmission des données dans nos territoires ultra-marins et Orange Wholesale pourra ainsi servir les besoins des acteurs tech-telco dans la région.



## MásOrange: un réseau de fibre optique partagé avec Vodafone

En 2025, MásOrange<sup>1</sup> et Vodafone Espagne ont signé un accord pour créer une société de réseau de fibre optique partagé. Avec plus de 12 millions de prises, la co-entreprise sera la plus grande FiberCo en Europe. Elle profitera aux clients de MásOrange et Vodafone Espagne, et contribuera à développer davantage la connectivité et la digitalisation de l'Espagne en offrant un réseau FTTH (Fiber to the home) de premier plan. Ce réseau deviendra également une référence en matière de durabilité, répondant à des normes ESG élevées grâce aux économies d'énergie.

<sup>1</sup>. Co-entreprise détenue à parts égales par Orange Spain et MásMóvil.

# Repositionner notre activité BtoB et développer nos activités de cybersécurité

En 2024, Orange Business a poursuivi son plan de transformation avec l'ambition de se positionner comme l'intégrateur européen réseau et numérique de référence en Europe sur le BtoB. Par ailleurs, Orange Cyberdefense a su confirmer sa dynamique de croissance et conquérir de nouveaux marchés, en tant que leader de la cybersécurité en Europe.

Partenaire des entreprises et des administrations, Orange Business propose des solutions de connectivité sur mesure ou packagées. Grâce à son approche unique de bout en bout, reposant à la fois sur ses offres de téléphonie fixe et mobile, mais aussi ses services d'intégration et des technologies de l'information (transport de la donnée, cloud, IA générative, mobilité intelligente, etc.), notre division accompagne ses clients BtoB à toutes les étapes de leur transformation numérique, de manière efficace et durable.

En 2024, Orange Business a poursuivi sa transformation engagée en 2022 avec l'ambition d'améliorer sa rentabilité et de renouer avec la croissance. Pour cela, elle a notamment recentré son portefeuille d'offres sur les besoins prioritaires de ses clients. Sur cette base, elle leur propose de transformer leur expérience digitale en accédant, via le cloud, à une plateforme digitale de services réseaux sécurisés et sur mesure appelée « Evolution Platform ».

Elle optimise également leur expérience client (via des interactions personnalisées et riches en valeur

ajoutée), leur expérience employé (grâce à des outils favorisant les collaborations et l'efficacité), ainsi que leur expérience opérationnelle (services optimisant l'efficacité des chaînes de production, industrie 4.0, etc.).

Accompagner la transition numérique des entreprises signifie aussi construire un environnement de confiance intégrant les aspects technologiques, réglementaires et opérationnels. Pour répondre à cet enjeu, Orange Business s'appuie sur Orange Cyberdefense, leader de la cybersécurité en Europe. Ce dernier déploie sa stratégie de croissance, basée à la fois sur une croissance organique, une politique d'acquisitions ciblées, l'accélération sur le marché des professionnels TPE-PME et l'ouverture à celui des particuliers. Avec une ambition : proposer au moins une offre de cybersécurité en 2030 dans tous les pays où notre Groupe est opérateur. Ainsi, en juin 2024, le lancement en France de l'offre aux particuliers Orange Cybersecure a marqué une étape majeure dans la trajectoire qui nous positionne comme un acteur de confiance, à même de répondre aux enjeux de sécurité d'aujourd'hui et de demain.

« Chez Orange Business, d'opérateur télécoms BtoB, nous sommes progressivement devenus un acteur qui fait marcher ensemble les briques nécessaires au bon fonctionnement du monde numérique : la connectivité, les clouds, la cybersécurité, la data et l'IA. »

**Alette Mousnier-Lompré,**  
CEO d'Orange Business

Orange Business  
**- 8,4%**

la baisse de l'EBITDAaL à base comparable, en ligne avec l'objectif 2024 de réduire environ de moitié la décroissance comparée à celle de 2023 (- 15,4%).

Objectif : stabilisation en 2026

Q/ 2024, une nouvelle phase de maturité pour Orange Cyberdefense ?

« Dans un contexte géopolitique complexe, la menace cyber s'amplifie à mesure que nos économies se numérisent. Pour y faire face, Orange souhaite jouer son rôle d'acteur responsable et développer ses activités dans la cybersécurité en s'appuyant sur les 2 800 experts d'Orange Cyberdefense. Après avoir sécurisé les grandes organisations internationales, Orange Cyberdefense a été la première entreprise à concevoir, en 2019, une solution clé en main pour les PME. 50 000 organisations nous font désormais confiance. Et en 2024, nous sommes allés plus loin ! Les particuliers, à leur tour, peuvent compter sur nos innovations. Ils sont plus de 234 000 à être protégés par Orange Cybersecure, notre offre de protection complète et dynamique disponible en France et bientôt en Europe. »

**Hugues Foulon,**  
Directeur exécutif, CEO  
d'Orange Cyberdefense

Orange Cyberdefense  
**+11,2%**

de chiffre d'affaires en 2024 à base comparable (1,2 Md €) – en croissance pour la 4<sup>e</sup> année consécutive.  
Objectif 2025 : 1,3 Md €

## Enovacom, partie prenante de la solution médicale eHOP

Enovacom, leader français de l'interopérabilité médicale et filiale d'Orange Business, LTSI (Laboratoire de traitement du signal et de l'image) et le centre hospitalier universitaire (CHU) de Rennes (Ille-et-Vilaine) ont créé il y a près de dix ans eHOP, l'entrepôt de données dédié à la réutilisation de données de vie réelles. Cette solution sécurisée protège les données personnelles des patients. Consacrée à la recherche clinique, elle répond à de nombreux cas d'usage : médecine 4P, études épidémiologiques, veille sanitaire, évaluation des pratiques ou encore enseignement. eHOP est actuellement déployée dans 18 établissements français répartis dans trois régions (ouest, est et nord), ce qui favorise des collaborations entre les différents CHU et des études multicentriques sur les données de l'entrepôt. En 2024, eHOP a contribué à la création de l'Ouest Data Hub, le premier réseau européen de big data en santé.

## Haier Europe accélère sa transformation avec Evolution Platform d'Orange Business

Haier Europe, acteur majeur du secteur des gros appareils ménagers, a choisi Evolution Platform d'Orange Business. Cette plateforme conçue à partir de la technologie cloud apporte à l'entreprise une infrastructure flexible, un réseau composable et adaptable, offrant un service complet de bout en bout, avec à la fois une flexibilité et une sécurité avancée. La solution modulaire contribue aux pratiques de conception, de production et de consommation de l'entreprise. Haier Europe accélère ainsi sa transformation numérique et améliore sa performance grâce à une plus grande visibilité sur ses processus. Avec Evolution Platform, nous mettons au service des entreprises notre expertise en matière de cloud, de connectivité et de cybersécurité.

## LightOn, une nouvelle offre d'IA générative de confiance

En 2024, Orange Business a lancé deux nouvelles offres d'IA générative de confiance en partenariat avec la start-up française LightOn. Avec ces solutions, des entreprises de toutes tailles (PME et ETI comprises) peuvent mener des projets, de la couche infrastructure (IaaS) jusqu'aux applications (SaaS), de l'idéation à la maintenance, en garantissant la protection des données sensibles de leurs clients. Nous devenons ainsi le premier acteur couvrant l'intégralité du cycle de vie d'un projet d'IA générative de confiance.

# Poursuivre notre croissance en **Afrique** et au **Moyen-Orient**

**Au cœur de notre stratégie, la région Afrique et Moyen-Orient est le principal moteur de croissance du Groupe. Ses résultats 2024 remarquables l'ont une nouvelle fois confirmé. Forts de notre ancrage local, nous répondons aux besoins croissants des populations en connectivité et agissons en faveur du développement numérique des économies locales en tant qu'opérateurs multiservices.**

Opérateur télécom d'un Africain sur dix avec plus de 160 millions de clients mobile, dont 77 millions de clients 4G et 5 millions de clients fixe à fin 2024, Orange confirme sa position d'acteur majeur en Afrique et au Moyen-Orient. Stimulée par la très forte démographie et l'explosion des usages dans la région, notre croissance à deux chiffres est le résultat d'une stratégie reposant sur le déploiement des réseaux fixe et mobile et la diversification de nos services numériques.

Nous répondons ainsi aux besoins en connectivité des populations grâce, notamment, à nos réseaux 4G et au déploiement progressif de la 5G, disponible depuis début 2025 dans quatre pays (Botswana, Sénégal, Tunisie, Jordanie).

En améliorant la couverture des territoires, y compris des plus isolés, nous nous engageons en faveur de l'inclusion numérique et financière, levier clé de développement des pays. C'est dans cette dynamique, que nous donnons accès à des services innovants, à l'instar d'Orange Money. Ce dernier donne accès à 39,7 millions de clients actifs, parfois exclus du système bancaire traditionnel, à des solutions financières mobiles abordables

et sécurisées (micro ou pico-crédits, transferts d'argent local et à l'international, moyens de paiement, paiement par QR code pour les commerçants informels, etc.). En 2024, le partenariat noué avec Mastercard a, par ailleurs, étoffé ses services dans sept pays. Des millions de détenteurs de comptes Orange Money peuvent ainsi procéder aux paiements numériques à travers le réseau mondial de commerçants Mastercard.

En parallèle, le passage à l'échelle de notre «super-app» mobile Max it est venu renforcer cette stratégie de diversification des services. Son objectif : simplifier le quotidien des populations en Afrique et au Moyen-Orient.

Au plus près de leurs besoins et de leur quotidien, nous réaffirmons ainsi notre volonté d'être un partenaire numérique de référence pour nos clients particuliers et entreprises de la région Afrique et Moyen-Orient. Avec une ambition qui continuera à nous porter dans les années à venir : agir comme un accélérateur de croissance pour les populations comme pour les territoires.

**«Grâce à notre ancrage local et la force du collectif que nous formons, nous avons réussi à tenir nos objectifs avec une performance qui démontre la résilience de notre modèle. En nous nourrissant des meilleures pratiques des uns et des autres, nous trouvons collectivement les solutions et les ressources d'une croissance inclusive et responsable.»**

**\_Jérôme Hénique, Directeur exécutif, CEO d'Orange Afrique et Moyen-Orient**

## +11,1%

**de croissance du chiffre d'affaires en 2024<sup>1</sup> sur la région Afrique et Moyen-Orient, soit +770M €.**

**Objectif 2022-2025 : + 7% de croissance moyenne du chiffre d'affaires par an**

1. À base comparable.

## Q/ **Max it**, notre «super-app», reflet de l'innovation d'Orange en Afrique et au Moyen-Orient

« En fusionnant les univers télécoms, services financiers et e-commerce, la «super-app» Max it répond à tous les besoins du quotidien de ses utilisateurs. À partir d'une interface unique, elle leur donne accès à Orange Money, à la souscription de contenus digitaux et à un grand nombre d'autres services. Depuis son lancement, en 2023, Max it a été téléchargé plus de 43 millions de fois et compte 18 millions d'utilisateurs actifs. En 2024, nous avons enrichi Max it de mini-applications innovantes grâce à un partenariat stratégique avec Tencent Cloud, le géant technologique mondial. Notre objectif : donner accès à notre plateforme à une centaine de partenaires mondiaux et locaux, mais aussi doubler le nombre d'utilisateurs d'ici fin 2025. Avec Max it, nous démontrons notre capacité à diversifier nos services pour répondre aux besoins du plus grand nombre et accélérer la digitalisation en Afrique et au Moyen-Orient. »

**Brelotte Ba,**

**Directeur général adjoint d'Orange Afrique et Moyen-Orient**



## Orange Engage for Change : un impact direct pour les populations

Pour agir au plus près des besoins des populations, la région Orange Afrique et Moyen-Orient a lancé en juin 2024 Orange Engage for Change. Cette initiative unique permet à nos salariés de consacrer jusqu'à trois jours de travail par an à des projets à fort impact sociétal. Grâce à une plateforme interactive, ils peuvent choisir un projet parmi 232 programmes de solidarité dans les domaines de l'éducation, la culture, l'environnement, l'inclusion numérique et la solidarité et y contribuer activement. Depuis son lancement, plus de 5 100 salariés se sont mobilisés dans 17 pays, en participant à 237 opportunités d'engagement.

## Renforcer l'inclusion numérique grâce au satellite Eutelsat

Orange Afrique et Moyen-Orient et Eutelsat ont signé un partenariat stratégique pour réduire la fracture numérique en Afrique et Moyen-Orient. Nous pourrions ainsi utiliser le satellite Eutelsat Konnect, qui offre une technologie de pointe en haut débit, pour fournir un accès internet fiable, performant et sécurisé aux particuliers et aux entreprises situés dans des zones blanches et reculées. La complémentarité des offres de technologies fixe, mobile et satellitaire apportera une plus large couverture des territoires isolés et répondra aux besoins croissants de connectivité de la région. Avec ce partenariat, nous confirmons notre engagement en faveur de l'inclusion numérique.



## Notre objectif:

Net **0** carbone en 2040<sup>1</sup>.

Le numérique représente 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre<sup>2</sup>.

**En France, son empreinte carbone pourrait tripler et sa consommation d'énergie doubler entre 2020 et 2050, si aucune mesure n'est prise pour en limiter la croissance<sup>3</sup>. En tant qu'acteur majeur du secteur tech-telco, Orange déploie une stratégie de décarbonation de ses activités couvrant les scopes 1, 2 et 3 et une démarche d'économie circulaire.**

1. L'atteinte de cet objectif sera portée par la réduction de 90 % de nos émissions de gaz à effet de serre. Nous avons développé un programme de puits carbone pour séquestrer les 10 % d'émissions résiduelles dans le strict respect des standards scientifiquement établis.  
2. Source : « Numérique : quelle place pour le secteur du numérique dans la transition ? » – décryptage de l'ADEME, négaWatt et The Shift Project.  
3. Source : Arcep et Ademe.

## Environnement: une stratégie ambitieuse de décarbonation

Avec l'objectif net zéro carbone d'ici 2040, Orange prend pleinement sa part dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre, conformément à l'Accord de Paris sur le climat. En 2024, nous avons diminué de 38,6 % nos émissions sur les scopes 1 et 2 (vs. 2015) et de 10,7 % sur le scope 3 (vs. 2018). Nous avons ainsi démontré notre volonté d'engager des actions concrètes et globales pour atteindre notre objectif de réduction de 45 % des émissions de CO<sub>2</sub> tous scopes confondus d'ici 2030 (vs. 2020). Pour cela, nous nous appuyons sur deux leviers de décarbonation.

### 1<sup>er</sup> levier : diminuer le volume des produits et services utilisés dans nos activités

Pour y parvenir, nous modernisons notre réseau et nos data centers, notamment en incluant des plans d'action d'efficacité énergétique. Nous mutualisons nos infrastructures pour éviter l'overbuild. Nous rationalisons également notre parc d'équipements par le décommissionnement des anciennes technologies plus énergivores (réseau cuivre, 2G/3G). De plus, nous capitalisons sur l'efficacité opérationnelle afin de diminuer le volume de prestations et allongeons la durée de vie des équipements pour réduire le volume d'achats de neuf.

### 2<sup>e</sup> levier : diminuer l'intensité carbone de nos produits et services sur l'ensemble de notre chaîne de valeur

Pour atteindre cet objectif, nous augmentons la part d'énergie bas carbone dans notre approvisionnement énergétique. C'est pourquoi, en Afrique et Moyen-Orient, 12 000 de nos sites (sur 46 000) sont désormais solarisés. Nous agissons, par ailleurs, sur notre chaîne de valeur en mobilisant nos fournisseurs et sous-traitants dans une démarche active de décarbonation. C'est le sens de notre programme Partners to net zero carbon, lancé en 2024. Notre but : inciter à la transformation plus globale de l'ensemble de l'écosystème et de notre chaîne d'approvisionnement.

Enfin, pour mettre en œuvre les principes d'économie circulaire, nous définissons des plans d'action couvrant l'ensemble du cycle de vie de nos produits. Une démarche que nous étendons à nos clients en développant la collecte de mobiles usagés et la vente de terminaux reconditionnés, ainsi que l'écoconception de produits sous marque Orange.

À travers l'ensemble de ces actions, nous contribuons dès aujourd'hui à la construction d'un monde numérique plus respectueux de l'environnement.

## Une stratégie climat validée par la SBTi

Grâce à ses engagements de décarbonation, Orange a obtenu la validation en 2024 par la Science Based Targets initiative (SBTi) de ses objectifs 2025, 2030 et 2040.

**« La validation SBTi reconnaît notre objectif de zéro émission nette en 2040, actuellement parmi les plus ambitieux disponibles. Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe œuvre pour généraliser ses leviers de réduction et les amplifier dans toutes ses géographies et activités. »**

**Elizabeth Tchoungui,**  
Directrice exécutive en charge de la Responsabilité Sociétale et Environnementale du groupe Orange

## Prêts à relever le défi du scope 3 avec Partners to net zero carbon

« Le programme « Partners to net zero carbon » réunit prescripteurs, acheteurs et fournisseurs autour de l'enjeu essentiel de la décarbonation. Grâce à cette démarche, nous renforçons les actions déjà mises en place pour limiter notre impact environnemental dans toutes nos régions et activités. En travaillant étroitement avec nos 35 principaux fournisseurs, qui représentent 60 % de nos émissions carbone liées aux achats, nous identifions des leviers de décarbonation et nous les engageons au travers de plans de progrès. Unir nos efforts est clé : ensemble, nous pouvons relever le défi du scope 3. »

**Sylvie Babikian,**  
Directrice Achats et Supply Chain du groupe Orange

## Économie circulaire: le programme Rø s'étend en Europe

En 2020, nous avons lancé le programme Rø en Europe afin de sensibiliser et encourager nos clients à la Reprise, au Recyclage, à la Réparation ou à l'achat de téléphones Reconditionnés. Résultat : en 2024, avec 1,5 million de mobiles usagés collectés<sup>1</sup> rapporté au nombre de mobiles vendus, nous avons atteint un taux de collecte de 29 %, dépassant l'objectif de 20 % d'ici 2030 fixé par la GSMA.

Dans cette dynamique, des initiatives locales ont vu le jour. Ainsi, au Luxembourg, nous avons signé un accord avec la start-up Reevive pour que nos clients particuliers et PME accèdent facilement à ce réseau de réparateurs agréés. En Belgique, nous avons lancé une boutique en ligne de smartphones reconditionnés, avec le soutien d'un spécialiste du secteur, Recommerce®.

1. Chiffre prenant en compte les mobiles collectés dans nos sept pays européens (hors Espagne) rapporté au nombre de mobiles vendus dans ces sept pays.



Notre objectif :

**6**

**millions de personnes formées au numérique entre 2021 et 2030<sup>1</sup>.**

Guidés par notre raison d'être, nous agissons pour un monde digital responsable, sûr et inclusif. **En 2024, nous avons continué à nous mobiliser pour construire un numérique de confiance, véritable moteur de développement pour tous, sur tous les territoires, et facteur d'égalité des chances.**

**Droits humains**

En 2024, Orange a publié sa politique relative au respect des droits humains, avec l'engagement de promouvoir la citoyenneté numérique, d'œuvrer pour le respect de la vie privée et la liberté d'expression, d'agir pour la non-discrimination et l'égalité des chances, de garantir des conditions de travail décentes et une pratique des affaires en toute confiance, tout en atténuant les impacts environnementaux de ses activités.



En savoir **plus.**

**Sociétal : un numérique créateur de valeur pour tous**

**Faire du numérique un levier de développement et d'inclusion**

Connecter le plus grand nombre grâce au déploiement d'infrastructures est au cœur du métier d'Orange. Nous contribuons ainsi à la dynamisation des économies locales et favorisons l'accès à des services essentiels (santé, éducation, énergie, finances, etc.) dans tous les pays où nous sommes implantés. Engagés pour lutter contre la fracture numérique, nous proposons des services de connectivité et des offres adaptées<sup>2</sup> aux personnes en situation de handicap, âgées ou fragiles, dont des terminaux mobiles à prix abordable aux personnes en situation de précarité. En France, nous avons par exemple lancé l'offre Coup de Pouce.

**Favoriser l'égalité des chances grâce au numérique**

Nous cherchons tout d'abord à renforcer l'employabilité en soutenant la construction de parcours professionnels dans le numérique. Et ce, en ciblant en priorité les jeunes sans qualification, les publics en reconversion, ainsi que les femmes afin d'encourager la féminisation dans les métiers techniques et du numérique. C'est notamment le sens donné à notre programme Hello Women déployé dans plus de 20 pays depuis 2022. Nous nous mobilisons aussi pour aider le plus grand nombre à maîtriser les outils numériques (dont l'IA, en plein essor).

Avec un enjeu pour tous les publics : leur donner les clés d'un usage responsable pour mieux se protéger des risques (hyperconnexion, cyberharcèlement, atteinte à la protection des données) et saisir toutes les opportunités. De 2021 à 2024, nous avons sensibilisé et formé près de 2,5 millions de personnes : 63 % avaient moins de 15 ans et 58 % étaient des femmes<sup>3</sup>.

**Construire la confiance numérique**

Acteur majeur du secteur, Orange est conscient de ses responsabilités et s'engage à construire un monde numérique de confiance. Dans cette perspective, nous agissons concrètement pour accompagner les utilisateurs, à travers plusieurs priorités : sécuriser les données de nos clients (notamment via notre charte de protection des données personnelles), promouvoir un usage responsable des outils numériques (dont l'IA), aider les clients et usagers à mieux se protéger, accompagner les parents et former les jeunes aux risques numériques. Ainsi, nous nous engageons à mettre le numérique au service d'une société plus ouverte, plus juste et plus sûre.

1. Depuis 2021 : 2,46 millions de personnes formées.  
2. Soumis à conditions.  
3. Répartition par âge et par genre quand elle est connue, c'est-à-dire dans 50 % des cas pour l'âge et 27 % pour le genre.



**Accompagner les familles avec For Good Connections**

Lancée en 2024 sous l'impulsion de Christel Heydemann, l'initiative For Good Connections a pour objectif d'accompagner les enfants dans une pratique éclairée du numérique et de les aider à se protéger des menaces et dérives du numérique. Nous réaffirmons ainsi notre engagement de longue date en faveur d'une utilisation responsable du numérique et de l'accompagnement spécifique des jeunes et de leurs parents. Parmi les initiatives que nous avons mises en place : un programme de formation contre le harcèlement en milieu scolaire au Maroc ou encore la co-production du film *TKT* sur le cyberharcèlement en Belgique.

**Avec Orange Cybersecure, protéger les particuliers du risque cyber**

En nous appuyant sur l'expertise d'Orange Cyberdéfense, nous avons lancé en France une solution complète de cybersécurité pour les particuliers, Orange Cybersecure. Cette solution propose un portail gratuit accessible à tous pour vérifier manuellement la fiabilité d'un lien suspect, s'informer des dernières arnaques et de la façon de s'en protéger. Les clients Orange/Sosh bénéficient en plus, quant à eux, d'un pack payant pour bloquer automatiquement les appels indésirables, les tentatives d'hameçonnage et autres fraudes, et des experts cyber sont également disponibles par téléphone 7j/7. Orange Cybersecure sera étendue progressivement en Europe.



**IA générative : intégrer les langues régionales africaines**

En collaboration avec OpenAI et Meta, Orange intègre des langues régionales dans les modèles d'IA générative pour accélérer l'inclusion numérique en Afrique. Nous allons fournir ces modèles sous forme de licence gratuite pour des usages non commerciaux (santé publique, éducation, etc.). Objectif à long terme : collaborer avec de nombreux fournisseurs de technologies d'IA pour que les futurs modèles reconnaissent toutes les langues africaines parlées et écrites au sein des 18 pays dans lesquels nous opérons.



## Fondation Orange: s'engager au quotidien pour créer du lien social

Depuis 1987, la **Fondation Orange** a pour ambition de permettre à chacun de trouver sa place dans la société. En 2024, Orange a réaffirmé ses engagements et sa dimension internationale autour de **trois grandes priorités**.



### Accès à l'éducation

Parce que l'éducation est la clé de l'émancipation et du lien social, nous accompagnons ceux qui en ont le plus besoin (jeunes, publics fragiles, femmes) dans l'acquisition de savoirs et compétences numériques afin qu'ils bâtissent leur parcours de vie. En dix ans, nous avons ainsi soutenu plus de 300 FabLabs solidaires dans nos 26 pays. Nous avons aussi mis en place 1 700 écoles numériques dans nos 17 pays d'Afrique et du Moyen-Orient.



### Accès à la culture et à la scène

Parce que la culture est essentielle au vivre-ensemble, nous nous engageons à la rendre accessible à tous, en particulier la musique classique et la voix. Nous favorisons le renouvellement des publics, la diffusion culturelle dans les territoires moins bien desservis et l'émergence de nouvelles générations d'artistes. Depuis sa création, en 1987, la Fondation a accompagné les premiers pas de 140 chœurs et orchestres.



### Accompagnement des personnes avec autisme

Parce que l'autisme isole encore trop, nous poursuivons notre soutien historique initié en 1991. Nous finançons des projets éducatifs innovants favorisant l'apprentissage et l'inclusion sociale, aidant ainsi les personnes avec troubles du spectre autistique (TSA) à libérer leur potentiel et à trouver leur place dans la société. En France, nous sommes notamment partenaires des Cafés Joyeux, qui embauchent en CDI des personnes en situation de handicap cognitif.

**24** fondations dans le monde.

**Caroline Guillaumin,**  
Directrice exécutive  
de la Communication  
du Groupe et  
Présidente déléguée  
de la Fondation Orange

### Q/ En quoi la mission de la Fondation Orange résonne-t-elle avec celle du Groupe ?

**Caroline Guillaumin.** En tant qu'opérateur de confiance, notre mission est de connecter par la technologie, les femmes, les hommes, les entreprises et les géographies. Dans un monde polarisé et de plus en plus fragmenté, la Fondation Orange exerce cette mission sur le champ sociétal : soutenir et accompagner les plus fragiles dans les pays où nous sommes présents pour les faire grandir et les intégrer dans un collectif. Ce dispositif complète le champ des engagements d'Orange, que ce soit les Orange Digital Centers (voir ci-contre) ou le programme For Good Connections (voir p.57).

### Q/ Que vous apporte votre ancrage au cœur des territoires ?

**C. G.** Il s'agit d'un levier essentiel pour croiser nos forces et amplifier notre impact. La Fondation Orange est un réseau de 24 fondations en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. Grâce à leur ancrage dans les territoires, partout où Orange est présent, nous pouvons agir au plus près des publics éloignés ou en difficulté, en partant de leurs besoins.



En savoir **plus** sur les actions de la Fondation Orange.

## Les Orange Digital Centers : un levier puissant pour l'employabilité et l'entrepreneuriat



Lancé en 2019, le programme des Orange Digital Centers joue un rôle pivot dans la politique du Groupe en faveur de l'inclusion numérique et de l'insertion professionnelle. Les Orange Digital Centers sont des lieux uniques qui rassemblent dans un seul espace une école de code proposant des formations et des animations, un FabLab Solidaire, ainsi qu'une antenne du fonds d'investissement Orange Ventures. Nous avons pour objectif de déployer des Orange Digital Centers dans toutes nos géographies.

### Des formations professionnalisantes

Gratuits et ouverts à tous, les Orange Digital Centers ciblent en priorité les jeunes et les femmes sans prérequis de qualification, ainsi que les entrepreneurs en devenir. Les formations durent en moyenne

trois mois et sont conçues pour offrir un accès direct à l'emploi. Nous collaborons avec près de 150 universités en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, et 85 % de nos alumni ayant suivi une formation de trois mois trouvent un emploi dans les six mois ou reprennent des études<sup>1</sup>. L'apprentissage repose sur des projets concrets. Ainsi, le programme « Re/start » proposé dans sept pays africains en partenariat avec Amazon Web Services, forme des jeunes au métier de technicien cloud sur les technologies AWS. En Tunisie, au Maroc et au Sénégal, Orange a lancé, avec la GIZ (coopération allemande), le projet Master Repair pour former de futurs techniciens à la réparation d'équipements électroniques, l'installation et la maintenance de panneaux solaires et de fibre optique.

2024

**23**

Orange Digital Centers dont un ouvert en Slovaquie en septembre.

## Un tremplin pour l'entrepreneuriat par le numérique

En 2024, Orange Ventures et Digital Africa<sup>2</sup> se sont engagés à co-investir dans des start-up issues du réseau Orange Digital Centers en Afrique et au Moyen-Orient. Cette initiative vient consolider le partenariat stratégique conclu en juin 2023 et traduit la volonté des deux structures d'accélérer la croissance des start-up à travers un dispositif de soutien conjoint à destination des entrepreneurs africains à la recherche de financements.

1. Étude d'impact Orange Digital Center Dakar, 2023.  
2. L'objectif de cet organisme est de stimuler la croissance de l'écosystème des start-up africaines via des solutions technologiques au service de l'économie réelle en Afrique.



## Une gouvernance des enjeux de durabilité

Afin d'accompagner la transformation de notre modèle vers plus de durabilité, nous pilotons nos orientations RSE en intégrant la durabilité à notre gouvernance globale et nos processus. Nous agissons également pour mobiliser nos collaborateurs et restons attentifs aux attentes de nos parties prenantes.

### Mobiliser à tous les échelons de l'organisation pour atteindre nos objectifs RSE

Nous renforçons au sein du Groupe la culture RSE par des formations à tous les niveaux, y compris pour le Conseil d'administration. Des sessions spécifiques apprennent à certains métiers à intégrer la RSE dans leurs activités, en particulier pour le pilotage carbone. Par ailleurs, nos engagements RSE sont déclinés par entité, et les critères RSE qui en découlent sont inclus dans les «business reviews», dans les objectifs et dans la rémunération de certaines équipes. De même, des critères de performance durable sont intégrés à la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif.

« Notre gouvernance nous permet de piloter nos orientations RSE de manière efficace tout en prenant en compte les attentes de nos parties prenantes. »

### Appliquer et anticiper les réglementations

Nous veillons activement à respecter un ensemble de réglementations nationales, européennes et internationales, notamment le devoir de vigilance et la directive CSRD<sup>1</sup>. Ainsi, nous remplissons notre devoir de vigilance en identifiant les impacts de nos activités selon l'analyse de double matérialité définie par l'EFRAG<sup>2</sup>, et le Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises. En 2025, nous avons publié notre premier rapport de durabilité portant sur l'exercice 2024, conformément aux exigences de la directive CSRD. Chaque entité du Groupe a contribué à faire de ce reporting un outil au service de la performance durable.

### Comprendre les attentes de nos parties prenantes

Depuis 2008, nous dialoguons régulièrement avec nos parties prenantes internes et externes pour mieux appréhender leur perception de nos activités et de leurs impacts. En 2024, le dialogue mené sur le thème «ESG by design» a enrichi l'identification des impacts, risques et opportunités matériels présentés dans le rapport de durabilité du Groupe.

Pour en savoir plus sur notre performance voir p. 70 à 75.  
1. Corporate Sustainability Reporting Directive, directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.  
2. European Financial Reporting Advisory Group, groupe consultatif européen sur l'information financière.

## Une gouvernance solide au service de la performance globale

Notre gouvernance s'articule autour du Conseil d'administration, de ses comités et de la Direction générale, afin de viser l'efficacité et la performance. Depuis la décision de séparer les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Direction générale, Jacques Aschenbroich préside le Conseil d'administration d'Orange, tandis que Christel Heydemann en assure la Direction générale. Ce binôme a démontré, encore cette année, son efficacité dans un environnement politique et économique instable.

### Notre pilotage stratégique et notre suivi de la performance globale

Sur proposition de la Direction générale, le Conseil d'administration définit les orientations stratégiques pluriannuelles économiques, sociales, environnementales, financières ou technologiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale.

Chaque année, le Conseil d'administration valide les résultats financiers et de durabilité du Groupe. La Direction générale et le Comité exécutif consacrent plusieurs sessions de travail régulières aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, avec un focus particulier sur les objectifs relatifs aux émissions de gaz à effet de serre, inclus dans les processus budgétaires et stratégiques.

### Des comités spécialisés en appui au Conseil d'administration

Pour éclairer sa réflexion et l'aider dans sa prise de décision, le Conseil d'administration s'appuie sur trois comités – le Comité d'audit, le Comité stratégie et technologie (CST) et le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE).

Le Comité d'audit suit, notamment, le processus d'élaboration de l'information financière et de l'information en matière de durabilité. Il est également responsable du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle et de gestion des risques, incluant ceux issus de l'analyse de double matérialité. Le CST examine les orientations stratégiques et technologiques du Groupe, ses objectifs d'innovation et sa performance, tandis que le CGRSE a pour principaux champs de compétence les nominations et rémunérations, le déploiement des orientations RSE et la gouvernance.

« Notre Conseil d'administration s'est réuni 11 fois en 2024, avec un taux d'assiduité de 94 % marquant la forte implication de ses membres. »

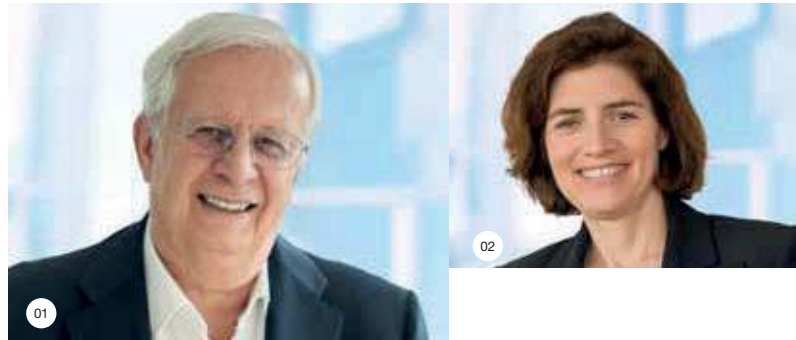
# Le Conseil d'administration

En 2024, l'activité du Conseil a été soutenue, et s'est concentrée, notamment, sur la situation du Groupe en Espagne et en France, le suivi du plan stratégique, la désignation de l'administrateur représentant les salariés actionnaires<sup>1</sup>, ainsi que sur les négociations relatives à la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). **L'année a également été marquée par la revue des risques, l'examen régulier de la situation géopolitique en Afrique, l'analyse des conclusions des rapports d'Enrico Letta et de Mario Draghi sur l'avenir du marché unique des télécoms, et l'évolution du cours de Bourse de l'action Orange.**

**14**  
administrateurs.

**45 %**  
de femmes<sup>2</sup>.

**63 %**  
taux d'indépendance<sup>2</sup>.



- 01. Jacques Aschenbroich,**  
Président du Conseil d'administration, administrateur indépendant
- 02. Christel Heydemann,**  
Directrice générale, administratrice
- 03. Gilles Grapinet,**  
Administrateur indépendant, président du Comité d'audit
- 04. Anne-Gabrielle Heilbronner,**  
Administratrice indépendante, présidente du CGRSE<sup>3</sup>
- 05. Frédéric Sanchez,**  
Administrateur indépendant, président du CST<sup>4</sup>

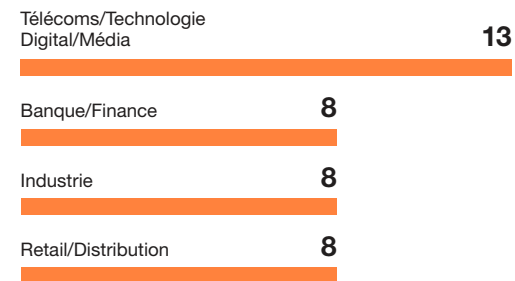
- 06. Valérie Beaulieu,**  
Administratrice indépendante, membre du Comité d'audit
- 07. Alexandre Bompard,**  
Administrateur indépendant, membre du CST<sup>4</sup>
- 08. Céline Fornaro,**  
Administratrice représentant la sphère publique, membre du Comité d'audit
- 09. Anne Lange,**  
Administratrice représentant la sphère publique, membre du CGRSE<sup>3</sup>

- 10. Momar Nguer,**  
Administrateur indépendant, membre du CGRSE<sup>3</sup>
- 11. Thierry Sommelet,**  
Administrateur représentant Bpifrance Participations, membre du CST<sup>4</sup>
- 12. Sébastien Crozier,**  
Administrateur représentant les salariés, membre du Comité d'audit
- 13. Vincent Gimeno,**  
Administrateur représentant les salariés, membre du CST<sup>4</sup>
- 14. Magali Vallée,**  
Administratrice représentant les salariés, membre du CGRSE<sup>3</sup>

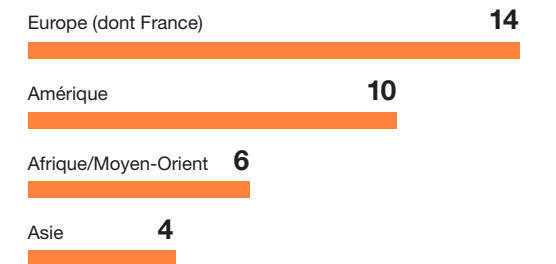
1. Siègne vacant à la suite de l'annulation du scrutin de février 2024 par le tribunal de commerce. Un nouveau scrutin s'est tenu début avril 2025.  
2. Hors administrateurs élus par les salariés.  
3. Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale.  
4. Comité stratégie et technologie.



## Expertise sectorielle



## Expérience à l'international



# Le Comité exécutif

Au 31 mai 2025.

Le Comité exécutif (Comex), placé sous l'autorité de la Directrice générale, assure la direction du Groupe. **Il élabore la stratégie d'Orange, définit les priorités pour sa mise en œuvre, qui sont validées par le Conseil d'administration.** Il pilote les domaines clés pour le Groupe tels que la performance commerciale, financière et opérationnelle, les ressources humaines, la RSE, la communication et la marque, l'innovation et la gestion des risques. Aux côtés du Comex, le Comité d'Investissement du Groupe et le Comité Territoire France viennent en appui à la Direction générale sur les décisions d'investissements et la coordination de la mise en œuvre du plan stratégique en France.

**13**  
membres

**38,5%**  
de femmes



- 01. Christel Heydemann**, Directrice générale
- 02. Jean-François Fallacher**, Directeur exécutif, CEO d'Orange France
- 03. Hugues Foulon**, Directeur exécutif, CEO d'Orange Cyberdefense
- 04. Nicolas Guérin**, Secrétaire général du Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration

- 05. Caroline Guillaumin**, Directrice exécutive en charge de la Communication
- 06. Jérôme Hénique**, Directeur exécutif, CEO d'Orange Afrique et Moyen-Orient (AMO)
- 07. Mari-Noëlle Jégo-Laveissière**, Directrice exécutive, CEO d'Orange en Europe (hors France)

- 08. Vincent Lecerf**, Directeur exécutif en charge des Ressources Humaines
- 09. Laurent Martinez**, Directeur exécutif Finance, Performance et Développement
- 10. Alette Mousnier-Lompré**, Directrice exécutive, CEO d'Orange Business

- 11. Elizabeth Tchoungui**, Directrice exécutive en charge de la Responsabilité Sociétale et Environnementale
- 12. Michaël Trabbia**, Directeur exécutif, CEO d'Orange Wholesale
- 13. Bruno Zerbib**, Directeur exécutif, Chief Technology & Innovation Officer



# Impacts

Tenant notre position de leader grâce à l'excellente qualité de notre réseau et de nos services, en 2024, nous sommes au rendez-vous de nos objectifs

# Now.

de performance, tant financiers que de durabilité, créant ainsi de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

# Une performance globale au service de nos parties prenantes

**Laurent Martinez**, Directeur exécutif Finance, Performance et Développement du Groupe, partage son analyse des résultats 2024 d'Orange et se projette sur les objectifs 2025.

## Quel regard portez-vous sur les résultats 2024 ?

**Laurent Martinez.** Nos résultats 2024 démontrent une très bonne dynamique : sur l'année, le **chiffre d'affaires** s'établit à 40 260 millions d'euros, en hausse de 1,2 % sur un an, soit + 487 millions d'euros. Cette croissance reflète la solide performance commerciale avec des services de détail en hausse de + 2,6 % hors PSTN<sup>1</sup> en France, + 1,3 % (hors IT&IS<sup>2</sup>) en Europe, + 12,2 % en **Afrique et au Moyen-Orient**. Chez Orange Business, la transformation se poursuit avec la croissance des services IT & intégration et Orange Cyberdefense, dont le chiffre d'affaires est en forte hausse de + 11,2 %. L'**EBITDAaL** du Groupe atteint 12 109 millions d'euros, en croissance annuelle de 2,7 %, soit + 322 millions d'euros et en accélération continue tout au long de l'année. Je tiens à saluer la dynamique remarquable en **Afrique et au Moyen-Orient**, la performance continue et solide en **Europe**, le retour à la croissance de l'**EBITDAaL** de la France. Ces performances se reflètent dans le **cash-flow organique du Groupe**, qui a augmenté de près de 200 millions d'euros, ce qui représente une amélioration significative de 6 % sur 2024 pour atteindre 3,4 milliards d'euros, en ligne avec notre objectif. Deux ans après son lancement, notre stratégie Lead the Future produit donc des résultats tangibles et se reflète clairement dans la génération de trésorerie avec un free cash-flow all-in incrémental sur deux ans s'élevant à 1,4 milliard d'euros.

« **La croissance de l'EBITDAaL démontre la capacité de notre Groupe à mettre en œuvre notre stratégie de valeur.** »

1. Public Switched Telephone Network, hors téléphonie classique cuivre.  
2. Service d'intégration et des technologies de l'information.

## Qu'en est-il des résultats de durabilité ?

**L. M.** Nos engagements ESG sont au cœur de notre stratégie, et je me réjouis de nos réalisations remarquables en 2024. La production du premier rapport de durabilité a mobilisé toutes nos entités dans tous nos pays. Nous sommes fiers de ce premier exercice réalisé grâce à l'adhésion de tous les niveaux de l'entreprise à nos engagements de durabilité. **La plupart de nos objectifs pour 2025 ont déjà été atteints** avec un an d'avance, y compris la réduction des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2, le nombre de bénéficiaires de formations au numérique, et l'amélioration de la représentation des femmes dans les réseaux de management. Nous avons également fait des progrès significatifs sur le **scope 3**. Je salue ces efforts collectifs qui renforcent notre impact positif sur l'environnement et la société!

« **Ces très bons résultats 2024 nous rendent confiants dans notre capacité à atteindre l'ensemble des engagements fixés au lancement de Lead the Future, en 2023.** »

## Quels sont vos objectifs pour 2025 ?

**L. M.** Ces très bons résultats 2024 nous rendent confiants dans notre capacité à atteindre l'ensemble des engagements fixés au lancement de Lead the Future, en 2023. Nous avons d'ailleurs rehaussé nos objectifs financiers pour 2025 avec une croissance de l'**EBITDAaL** d'environ 3 % et un cash-flow organique d'au moins 3,6 milliards d'euros (vs 3,5 milliards d'euros fixés en 2023). L'efficacité opérationnelle reste une priorité majeure pour le Groupe. Nous avons d'ores et déjà atteint les deux tiers de notre objectif 2025 (400 millions d'euros d'économies réalisées sur 600 millions à horizon 2025), et nous mettons en œuvre de nouveaux leviers d'action autour de trois axes : efficacité opérationnelle, efficacité des achats et efficacité liée à l'intelligence artificielle. S'agissant de nos objectifs de durabilité, nous réaffirmons notre ambition d'être net zéro carbone en 2040 (voir p.54) et renouvelons notre engagement en matière d'inclusion numérique (voir p.56) et de diversité. Nous continuons ainsi de renforcer les atouts du Groupe à court, moyen et long termes.

# Performance **financière**

## Évolution globale de l'EBITDAaL



### Et demain ?

+ 3% environ de croissance de l'EBITDAaL visée en 2025 (hors Espagne).

## Ratio dette nette/EBITDAaL des activités télécoms



## Évolution du chiffre d'affaires en Mds € par secteur opérationnel

	2022	2023		2024
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>39,1</b>	<b>39,7</b>		<b>40,3</b>
		+ 1,8% à base comparable		+ 1,2% à base comparable
France	18	17,7	↗	17,8
Europe (hors Espagne)	6,3	6,9	↗	7,1
Afrique et Moyen-Orient (AMO)	6,9	7,2	↗	7,7
Orange Business	7,9	7,9	↘	7,8
Totem	0,7	0,7	→	0,7
Opérateurs internationaux et services partagés	1,5	1,5	↘	1,3
Éliminations	-2,3	-2,2	↗	-2,1

## Évolution de l'eCapex (hors Espagne) en données historiques



## Évolution du cash-flow organique des activités télécoms

### ■ Cash-flow organique (activités télécoms) hors Espagne



### Et demain ?

Au moins 3,6 Mds € de cash-flow organique en 2025.

### ■ Free cash-flow all-in (activités télécoms) hors Espagne



## Notre création de valeur



## Valorisation de la marque Orange



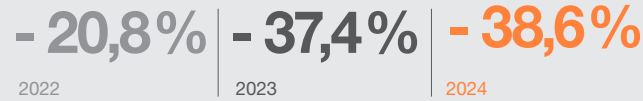
Classement 2025 Brand Finance

1. Rendement des capitaux employés.  
2. Résultat net par action.

# Performance durable

## Émissions de gaz à effet de serre (GES) sur les scopes 1, 2 et 3

Émissions de GES sur les scopes 1 et 2 par rapport à 2015



Émissions de GES sur le scope 3 par rapport à 2018

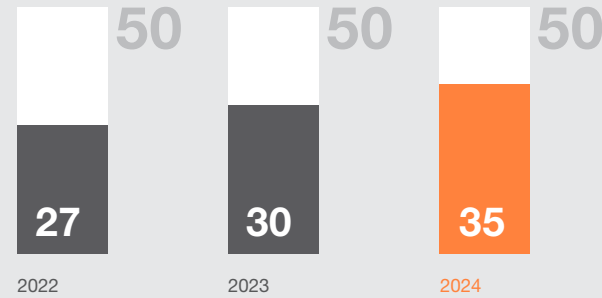


Et demain ?

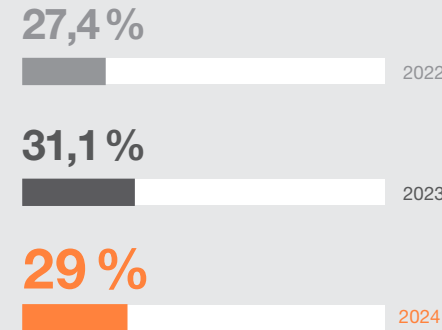
Net zéro carbone d'ici 2040.

## Fournisseurs engagés SBTi

Nombre de fournisseurs engagés dans la SBTi parmi les 50 les plus importants en termes de dépenses du Groupe sur des catégories d'achat relevant du scope 3



## Taux de collecte des mobiles usagés par rapport au nombre de mobiles vendus par Orange<sup>1</sup>



1. Dans nos sept pays d'Europe (hors Espagne).

## Nombre de bénéficiaires des programmes gratuits de formation au numérique depuis 2021



Et demain ?

6 millions de bénéficiaires d'ateliers et formations au numérique d'ici 2030.

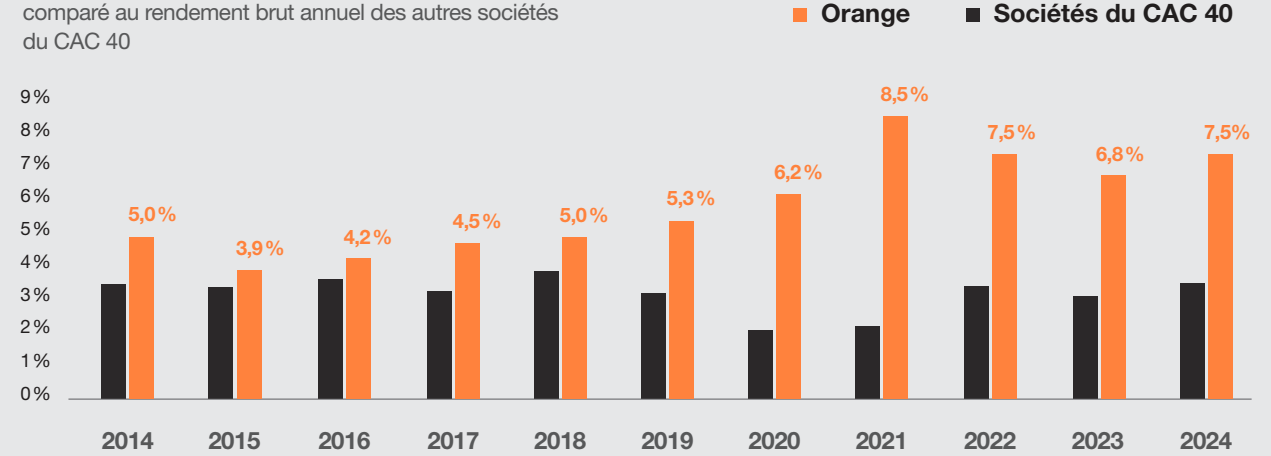
## Électricité renouvelable



# L'action Orange, sa performance globale

## Rendement brut annuel du dividende Orange

comparé au rendement brut annuel des autres sociétés du CAC 40



Source: Bloomberg.

## Dividende par action

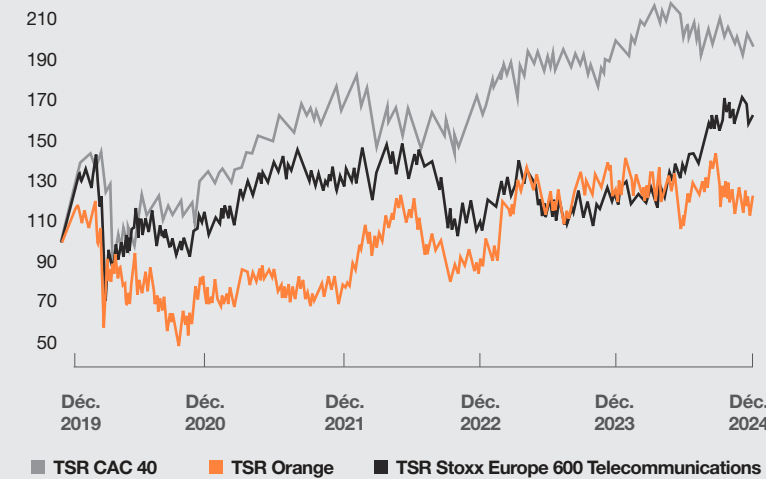


## Focus

Au sein du flottant, nos 650 000 investisseurs individuels détiennent 9,1% du capital.

## Rendement global pour l'actionnaire

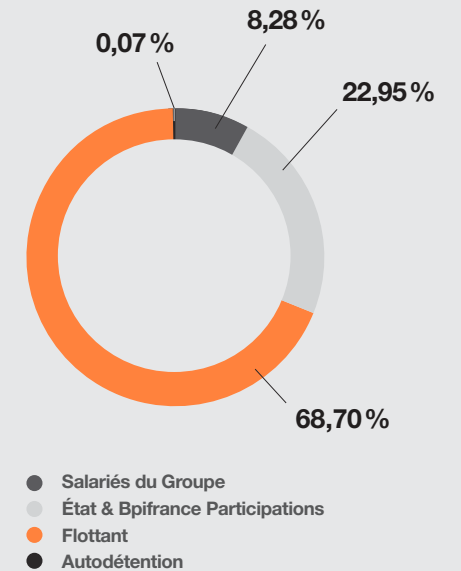
(Total Shareholder Return – TSR)<sup>2</sup>



1. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires 2025.

2. En base 100 au 31 décembre 2019, le Total Shareholder Return (TSR) désigne le rendement total pour l'actionnaire, soit les dividendes encaissés augmentés ou diminués de l'évolution de la valeur de l'action rapportés au prix d'acquisition de l'action.

## Répartition du capital



# Notre contribution à l'agenda mondial

Le numérique est l'une des solutions pour atteindre les **Objectifs de développement durable (ODD)** des Nations unies. En 2020, nous avons identifié ceux sur lesquels notre impact est le plus significatif et suivons chaque année notre contribution à la tenue de l'agenda mondial. En 2024, nous avons renouvelé l'engagement d'Orange à respecter et à promouvoir les 10 principes du Pacte Mondial des Nations unies.



**Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.**

Nous développons des réseaux de télécommunications et investissons dans la recherche pour offrir la connectivité (réseaux fixe et mobile) et des services innovants (services IT, cybersécurité, services financiers mobiles) aux territoires, entreprises, opérateurs et citoyens.

**60,1 M** de foyers raccordables à la fibre (FTTH) dans le monde dont 28,3M de prises déployées en propre par Orange en Europe et 4,9 M en Afrique et Moyen-Orient.



**Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.**

Nous améliorons l'efficacité énergétique de nos infrastructures, nous accroissons le recours aux énergies renouvelables et nous développons des solutions pour la transition décarbonée. Notre objectif : être net zéro carbone d'ici 2040.

**- 38,6 %** d'émissions de GES<sup>1</sup> (scopes 1 et 2) par rapport à 2015.

1. Gaz à effet de serre.



**Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.**

Nous offrons au plus grand nombre l'accès aux technologies et au savoir et favorisons ainsi l'insertion et l'autonomisation de chacun dans la société. Nous agissons au quotidien pour l'égalité numérique et œuvrons pour la promotion de la diversité et de l'égalité des chances dans l'entreprise.

**23 Orange Digital Centers** dont 1 nouveau ouvert en 2024.



**Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives.**

Nous nous engageons en faveur du respect des droits humains, notamment de la protection de la vie privée et de la liberté d'expression. Nous adoptons une approche éthique à travers notre politique d'achats responsables ou encore notre lutte contre la corruption.

Publication de notre **Charte sur la protection des données personnelles.**



**Établir des modes de consommation et de production durables.**

Nous intégrons davantage l'économie circulaire dans nos processus de production et nos métiers : écoconception et prolongation de la durée de vie des produits, des équipements et des services, optimisation de leur traitement en fin de vie et réduction de notre impact environnemental (collecte et recyclage).

**4,4 %** : vente de mobiles reconditionnés zone Europe et France (hors Espagne).



**Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement.**

Nous soutenons le développement socio-économique des territoires et nous nous engageons dans des partenariats qui servent les ODD, par exemple pour des services essentiels (mobile money, éducation, agriculture, santé, etc.). L'ensemble de notre écosystème est concerné : institutions, agences de développement, ONG, etc.

**22 localités du delta du Danube connectées en 5G pour un meilleur accès aux services numériques publics d'éducation et de santé grâce à Orange Roumanie et ses partenaires.**

## Vos contacts

**Investisseurs et analystes :**  
investor.relations@orange.com

**Club des investisseurs individuels :**  
orange@relations-actionnaires.com  
<https://investisseurs-individuels.orange.com/fr>



## Orange

111, quai du Président-Roosevelt  
92130 Issy-les-Moulineaux (France)  
+33 (0)1 44 44 22 22  
SA au capital de 10 640 226 396 euros – RCS Nanterre 380 129 866  
<https://www.orange.com/fr>

**Conception et rédaction**  
SPINTANK

## Crédits

Orange a souhaité présenter autant que possible ses collaborateurs dans les environnements Orange pour illustrer cette édition 2024-2025. Cependant, le recours à des photos de banques d'images a été nécessaire.

Communication interne & Engagement salariés - Orange Middle East and Africa, Fondation Orange, Getty Images, Gwendal, Irène de Rosen, Juliette Denis, Lee Morton/Stills.com, Michel Le Gal, Nicolas Gouhier, Orange brand site. Tous droits réservés.

## Impression

Ce rapport a été imprimé par Altavia Paris en 2 000 exemplaires, dont 1 600 en version française et 400 en version anglaise. L'impression a été réalisée en France, avec des encres végétales, sur un papier fabriqué à partir de fibres 100 % recyclées issues à 100 % de déchets de consommation.

## Version numérique

La version numérique de ce document est disponible sur <https://rai.orange.com/fr/rai2024>. Elle a été réalisée conformément aux normes d'accessibilité WCAG 2.1 niveau AA et PDF U/A (ISO 14289).

## Impact environnemental

Les indicateurs ci-après présentent une estimation de l'impact environnemental d'un exemplaire imprimé du présent rapport. Ces données sont évaluées suite à l'analyse du cycle de vie d'un produit, en accord avec les exigences de la démarche française de l'affichage obligatoire environnemental (guide de bonnes pratiques Afnor - BP X 30-323 et référentiel « ouvrages imprimés » - GT8 Edition).

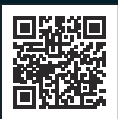
Pollution des eaux	Pollution atmosphérique	Changement climatique
0,03 gr éq.P + 1 gr éq.N	3 gr éq. COVNM	0,57 kg éq.CO <sub>2</sub>



## À propos de ce rapport

Ce rapport annuel intégré s'appuie sur le cadre de reporting intégré de l'IIRC (International Integrated Reporting Council) et bénéficie des améliorations apportées par la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Grâce à ces normes de reporting, les performances financières et de durabilité d'Orange y sont présentées de manière équilibrée, en fonction des progrès d'intégration réalisés par le Groupe. Pour la première fois, les risques, opportunités et impacts ont été intégrés afin d'illustrer la manière dont les éléments externes influencent la capacité d'Orange à créer de la valeur tout au long de sa chaîne d'activité. La lecture de ce rapport peut être complétée par celle du document d'enregistrement universel et du rapport de durabilité, qui répondent aux exigences de reporting CSRD.

Bonne lecture !



Découvrez l'ensemble de nos actions sur le site du rapport annuel intégré 2024-2025 : <https://rai.orange.com/fr/rai2024> ou flashez ce QR code.