

ORANGE

Société anonyme au capital de 10 640 226 396 euros
Siège Social : 111, quai du Président Roosevelt – 92130 Issy-les-Moulineaux
380 129 866 RCS ISSY-LES-MOULINEAUX

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 22 MAI 2024

ASSEMBLEE GENERALE DU 22 MAI 2024

REPONSES AUX QUESTIONS ECRITES

Questions formulées par Mme Nadia Zak-Calvet, Déléguée Syndicale Centrale adjointe CFDT Orange (14 mai 2023) :

ENVIRONNEMENT

45. L'activité de notre Groupe est souvent comprise comme une solution aux défis environnementaux collectifs auxquels nous sommes confrontés. Cependant, au-delà de cette vision angélique, l'activité d'Orange a également de nombreux impacts environnementaux.

Sur la décarbonation du modèle, s'il est à présent clair que le Groupe a engagé de nombreuses choses, il reste que le scope 3 n'est toujours pas interrogé. Il représente pourtant près de 6 fois plus d'émissions CO2 que les scopes 1 et 2. Le scope 3 va-t-il faire l'objet d'un reporting détaillé et quels sont les objectifs de réduction des émissions de ce dernier ?

Sur les autres sujets environnementaux (biodiversité, déchets, consommation d'énergie, eau...), comment le Groupe suit-il ses impacts et quels sont les objectifs fixés ? Y'a-t-il des politiques dédiées ou une politique environnementale Groupe qui adresse et série les sujets ?

Réponse : Orange publie dans son DEU 2023, section 4.2.4 *Cibles et mesures du changement climatique* un reporting détaillé, par poste et par zone géographique de son scope 3. Le Groupe s'est par ailleurs fixé l'objectif d'être Net Zéro Carbone en 2040 pour le secteur numérique (scopes 1, 2 et 3), avec l'objectif intermédiaire de réduction de son scope 3 de 14 % à l'horizon 2025 par rapport à 2018, et d'une réduction de 45 % de ses émissions des scopes 1, 2 et 3 à l'horizon 2030 par rapport à 2020.

Sur les autres sujets environnementaux, Orange suit ses impacts avec précision, à travers un reporting et des études dédiées et des plans d'action associés. Les résultats de ces suivis sont publiés dans le DEU 2023, section 4.2.4 *Cibles et mesures du changement climatique* (page 344 pour la biodiversité, page 339 pour les déchets, pages 334 à 337 pour l'énergie, page 345 pour l'eau).

Enfin, Orange dispose d'une politique RSE qui intègre sa politique environnementale ainsi que les autres politiques relatives aux enjeux de durabilité. Le Groupe a ainsi défini des plans d'action par typologie de sujets (énergie, économie circulaire, écoconception, engagement des fournisseurs par exemple) avec des objectifs adaptés par géographie. Les plans d'action sont précisés dans le DEU 2023 (pages 324 à 328).

RSE ET MODELE D'ENTREPRISE

46. La RSE est affichée comme une partie constituante de la stratégie Lead the Future. En quoi est-ce décliné dans la mise en place de cette stratégie ? La CFDT aimerait connaître des exemples de changements intervenus ou à venir qui donne à voir l'évolution vers plus de RSE dans le quotidien des équipes Orange ?

Réponse : L'atteinte des objectifs et engagements RSE du Groupe requiert une profonde transformation de l'entreprise, qui nécessite la contribution de l'ensemble des personnels ; c'est pourquoi Orange a mis en place des programmes de sensibilisation et de formation afin de développer une culture générale de la RSE et de disposer des compétences RSE indispensables. Ces programmes sont structurés au sein d'un comité stratégique et d'un comité opérationnel, mis en place avec des représentants de différentes entités d'Orange pour identifier les besoins en compétences, prioriser et

structurer le développement d'offres de formation RSE. Ces offres de formation RSE s'organisent autour de 3 axes :

Sensibiliser tous les salariés aux enjeux d'une démarche responsable et inclusive ;

Intégrer les compétences RSE dans les approches métier pour donner à chaque salarié les moyens d'agir dans son activité ;

Assurer la montée en compétence d'experts du domaine environnement.

Une formation pour les fonctions finances, qui ont un rôle clé à jouer dans le cadre du nouveau reporting des informations en matière de durabilité, avec l'entrée en vigueur en 2025 de la directive « CSRD », et le pilotage des trajectoires extra financières, a été lancée au 1er trimestre 2023. 30

D'un point de vue opérationnel de nombreuses évolutions ont été mises en place pour faire entrer la RSE dans les processus de décision dont voici des exemples : mise en place d'un cadrage de dépenses énergétiques, de contrôle des émissions de CO2 des scopes 1 et 2, prise en compte des bénéficiaires de programmes d'inclusion numérique dans le budget 2024, mise en place de Business Review RSE au sein de divisions ou de pays, structuration des outils et des processus de collecte pour le calcul du scope 3, mise en place de critères RSE dans l'évaluation du choix des fournisseurs lors des appels d'offres, diffusion et mise en place progressive d'une politique « déchets » dans les pays, refonte du pilotage des achats d'électricité en Europe et en France avec le Groupe, lancement d'un pilote sur 8 pays ou unités d'affaires pour évaluer l'impact du changement climatique sur les infrastructures, et publication des 7 principes sur les allégations environnementales.

47. Dans le déploiement des offres clients, les offres de téléphonie mobile avec des volumes de data toujours plus importants, et des incitations au renouvellement des terminaux ne nous apparaissent en rien compatible avec une stratégie RSE à faible impact environnemental. Comptez-vous faire évoluer les offres commerciales pour en minimiser les impacts environnementaux ? Quelle communication vers les clients faites-vous pour conscientiser aux impacts de l'usage du numérique sur l'environnement ?

Réponse : Les terminaux clients constituent pour le numérique le principal poste d'émission de CO2. Dans le cadre du programme « Re » actif dans les pays européens, Orange promeut la vente de terminaux reconditionnés à ses clients, diminuant par là même l'intensité carbone des équipements vendus aux clients. Le Groupe met en oeuvre des processus de récupération et de reconditionnement des Livebox et SetTopBox depuis des années et développe la vente à ses clients de terminaux reconditionnés en Europe tout comme les services de réparation.

Le développement d'offres de location d'équipements et de nouveaux modèles économiques contribue également à la réduction des impacts des services avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

Dans le cadre de ses démarches d'économie circulaire, Orange Business a lancé début 2024 l'offre « Circular Mobility », première offre télécom dont l'allégation de réduction des émissions carbone a été vérifiée par l'AFNOR.

Orange promeut des réflexes simples, essentiels et utiles, qui contribuent à une plus grande sobriété en énergie, en matériaux, en terres, en eau auprès du grand public (écogestes essentiels et écogestes utiles). Le Groupe soutient également les initiatives en faveur d'un encadrement des pratiques exploitant les mécanismes de captation de l'attention des utilisateurs, qui contribuent à la croissance des flux de données et ont un impact sur les émissions de carbone.

Pour permettre aux clients d'identifier les téléphones mobiles les plus respectueux de l'environnement, Orange s'est associé à d'autres opérateurs européens pour définir un indice d'« Eco-Rating » ; une note globale d'empreinte environnementale est donnée pour chaque appareil et autour de 5 dimensions : durabilité, réparabilité, recyclabilité, respect du climat et préservation des ressources. Cette initiative est ouverte à l'ensemble des opérateurs au travers d'un contrat de licence. Elle offre aux clients une transparence sur l'impact environnemental des smartphones (le plus élevé dans sa phase de fabrication) et a aussi pour objectif d'encourager les fabricants à améliorer l'écoconception de leurs produits. Les terminaux en vente en boutiques Orange ou en ligne bénéficient de cet indice dans l'ensemble des pays de la zone Europe.

En 2023, Orange a reçu le sceau Terra Carta 2023 de la Sustainable Markets Initiative qui récompense les entreprises internationales qui s'emploient activement à créer un avenir favorable pour le climat et la nature. 31

48. Les impacts sociétaux du numérique deviennent un enjeu de plus en plus fort au travers de l'addiction des plus jeunes aux écrans. Comment le Groupe agit-il pour sensibiliser aux risques que représentent l'usage des terminaux et des réseaux ? Le Groupe participe-t-il à des recherches académiques sur les conséquences d'usage des écrans chez les plus jeunes ? Est-il prévu de mettre des règles d'utilisation des terminaux et des réseaux notamment chez les plus jeunes ?

Réponse : En février 2024, Orange a publié une Politique Droits et Protection des Enfants à l'ère du numérique.

Orange soutient une utilisation responsable du numérique pour tous et en particulier pour les personnes vulnérables telles que les enfants qui représentent un tiers des utilisateurs d'Internet. Les principaux risques identifiés par Orange sur la santé mentale et physique des enfants sont l'accès aux contenus inappropriés (violents ou pornographiques), l'hyper connexion et addiction aux écrans, l'utilisation abusive des données personnelles et des publicités, le harcèlement en ligne par leurs pairs, la présence de cyberprédateurs et l'exposition à des cyberattaques ou des fraudes.

C'est pourquoi Orange a mis en place depuis plusieurs années une politique d'usages responsables du numérique pour les enfants, qui comprend trois volets :

Donner accès aux enfants à un numérique sécurisé via le contrôle parental sur les écrans du foyer, et ne pas les équiper personnellement avant le minima indiqué par la législation locale ou au plus tôt pas avant 9 ans ;

Informers les foyers et l'entourage de l'enfant des principaux risques d'Internet via les sites Internet des pays ; en lien avec ses partenaires, Orange propose dans chaque pays où il opère des ressources en ligne qui permettent aux parents et à l'entourage de l'enfant de s'informer des principaux risques du numérique pour les enfants, de trouver des outils et conseils pour les protéger, ainsi que des services d'assistance ou d'écoute externes dédiés aux enfants et aux parents ;

Former les parents et l'entourage des enfants aux usages et bonnes pratiques à adopter.

En complément, Orange met en place des animations pour les enfants afin de les rendre critiques aux contenus (fake news, rôle des algorithmes dans les réseaux sociaux...), limiter les risques liés au cyberharcèlement ou atteintes à la vie privée, développer une meilleure compréhension du fonctionnement des outils numériques (initiation robotique, codage informatique...), et conscients de l'impact de leurs équipements et de leurs usages numériques sur l'environnement.

49. Le nouveau modèle d'entreprise prôné dans la stratégie Lead The Future évoque la responsabilité et l'efficacité comme guides. Ce nouveau modèle doit répondre aux mutations profondes de l'environnement de notre Groupe. Pour la CFDT, la prise en compte de l'avis des parties prenantes du Groupe est indissociable d'une évolution acceptable et réussie du modèle de l'entreprise.

Aussi, comment comptez-vous associer plus en amont les organisations syndicales du Groupe aux décisions et au suivi et pilotage des politiques ?

Réponse : Voir réponse à la question 50.

50. Pour la CFDT, le dialogue social qui pourrait être un levier d'implication plus fort des salariés dans la gouvernance ne permet pas à jour d'anticiper les grandes transformations de l'entreprise. Avez-vous la volonté pour faire évoluer ce dialogue afin que sa temporalité coïncide plus avec les enjeux de moyens et longs termes du Groupe ? Comment considérez-vous aujourd'hui la qualité du dialogue social dans le Groupe ? Comment souhaitez-vous faire évoluer le dialogue social au niveau européen et monde pour mieux appréhender les enjeux globaux de transformation de notre Groupe ?

Réponse : La stratégie de l'entreprise et le suivi de la mise en oeuvre de celle-ci font l'objet d'une présentation détaillée devant les représentants du personnel du CSEC de l'UES Orange SA (Bloc 1). Ces présentations sont renouvelées tous les ans.

La Direction générale intervient également devant les représentants des différentes organisations syndicales afin de recueillir leurs remarques et répondre à l'ensemble de leurs questions.

Tous les ans, les membres du CSEC sont conventionnellement informés des orientations et ont la possibilité de poser directement des questions au Conseil qui y répond. Au-delà des dispositions du code du travail, le CSEC est informé conventionnellement chaque année, au périmètre de l'UES, sur :

Les orientations d'Orange France et de ses directions métiers (Grand Public, Entreprise, Boucle Locale Intervention) ;
Les orientations d'Orange Business ;
Les orientations de TOTEM France ;
Le Plan Schéma Directeur de l'Immobilier d'Orange (PSDI).

Ces informations contribuent à l'information annuelle des organisations syndicales sur la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise.

La présentation annuelle de la politique sociale, emploi et conditions de travail (Bloc 3) et de situation économique et financière de l'entreprise (Bloc 2) permettent de compléter l'information sur la stratégie de l'entreprise.

Le Conseil d'administration rappelle également qu'un représentant du CSEC de l'UES Orange SA et un représentant du Comité de Groupe Monde sont invités aux séances du Conseil ; par ailleurs, trois administrateurs directement élus par le personnel siègent au sein du Conseil d'administration d'Orange SA. Enfin, les salariés qui sont actionnaires bénéficient également d'un salarié administrateur les représentant.

51. Le nouveau modèle d'entreprise tel qu'il est présenté dans le DEU, semble vouloir répondre à un enjeu d'investissement des salariés dans les évolutions du Groupe. La CFDT considère que la responsabilisation des salariés dans l'évolution de leurs métiers et de leur travail est un enjeu considérable pour répondre à cette capacité d'agir de chacun. Comment comptez-vous redonner de la latitude dans l'organisation des collectifs pour répondre à ce défi de la responsabilisation ?

Réponse : Le nouveau modèle d'entreprise est le résultat d'un travail collectif impliquant le Comex et les Leaders de l'entreprise depuis février 2023 et le lancement du plan stratégique « Lead the Future ». Il vise une organisation plus coopérative qui permet notamment de responsabiliser chacun et de prendre les décisions au niveau de l'organisation le plus adapté, grâce à une répartition des rôles claire et partagée. En ce sens Orange travaille sur la clarification des rôles pour que chacun identifie le plus clairement possible ses rôles et missions dans l'organisation, et Orange cherche à simplifier les processus pour que chaque collectif de l'entreprise soit responsabilisé sur son périmètre d'action et que collectivement Orange soit le plus efficace possible pour ses clients et ses activités.

Enfin, concernant la latitude nécessaire à l'organisation des collectifs de travail, il est rappelé les 3 piliers du volet RH du plan stratégique d'Orange : compétences, culture, efficacité. Le pilier « culture » insiste sur la nécessité d'engager les équipes autour d'une culture de performance, collective, responsable et humaine, et la volonté de placer le salarié au coeur de l'action autour d'une culture de la confiance.

Orange a, par ailleurs, entrepris un travail sur la culture d'entreprise, qui devrait être mis en oeuvre en 2025.

La latitude accordée doit s'exercer dans un cadre cohérent d'action, en adéquation avec les différentes politiques et priorités opérationnelles du Groupe, cela dans un souci d'équité de traitement quel que soit le collectif d'appartenance, mais également d'efficacité.

STRATEGIE DU GROUPE

La stratégie d'Orange, Lead the future, s'appuie sur quatre piliers : 1 – Valoriser le coeur de métier d'Orange pour renforcer l'excellence et la qualité de service. 2 – Capitaliser sur les infrastructures dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. 3 – Transformer Orange Business pour accélérer sur le segment Entreprises et renforcer la position d'Orange dans la cybersécurité. 4 – Poursuivre la croissance en Afrique et au Moyen-Orient. la CFTD vous interpelle sur chacun de ces piliers ;

52. Le premier pilier – Valoriser le coeur de métier d'Orange pour renforcer l'excellence et la qualité de service s'appuie :

- sur une différenciation qualitative des réseaux et services ; pouvez-vous nous apporter des précisions sur la nature de la différenciation que vous entendez améliorer ? Pouvez-vous nous apporter des précisions sur la situation aujourd'hui observable et sur vos objectifs pour demain en termes de différenciation pour renforcer la qualité de service en France, en Europe hors France et dans le Monde hors Europe ?

Réponse : Leader du déploiement de la fibre optique en Europe, Orange dispose aujourd'hui d'une base d'actifs réseaux importante et particulièrement moderne. La Direction générale est attentive à la qualité de la relation client (distribution et après-vente) et renforce l'utilisation de la Data et de l'Intelligence Artificielle afin de proposer aux clients d'Orange des services et des offres de plus en plus personnalisés.

En France par exemple, la première attente des clients est la connectivité (couverture WiFi et stabilité de la bande passante) et c'est ce à quoi répond l'offre premium d'Orange :

Des prolongateurs WiFi inclus dans les offres Up et Max ;

Un réseau/infrastructure robuste, sans baisse de performance y compris pendant les heures de pointe.

Un service client premium.

Selon la dernière étude ARCEP de 2023, Orange est classé numéro 1 en termes de qualité de connexion perçue par les clients, pour la résolution des problèmes après avoir contacté le service client, pour l'expérience Internet mobile et – toutes les utilisations voix et données – notamment dans les zones rurales.

Plus généralement, la Direction générale suit de près la perception de la qualité de service partout dans le monde, tant sur le B2C que sur le B2B, à travers la mesure continue du NPS (Net Promoteur Score). Ainsi, en zone Europe, Orange est leader avec une dynamique de croissance du NPS, en Espagne, en Belgique, en Moldavie et au Luxembourg au deuxième semestre 2023. En Pologne, le Groupe reste leader sur la convergence.

En zone MEA, Orange continue d'investir dans l'extension des réseaux mobiles et fixe et dans la qualité de services en général afin de devenir numéro 1 en NPS et qualité de service dans tous les pays. 34

- sur une utilisation de la data et de l'intelligence artificielle pour offrir aux clients une expérience personnalisée ; pouvez-vous nous éclairer sur le delta que vous souhaitez faire franchir au Groupe en France, en Europe hors France et dans le Monde hors Europe ?

La data et l'intelligence artificielle sont essentielles à la stratégie du Groupe pour valoriser son cœur de métier et fournir une expérience personnalisée et sans-couture à ses clients.

L'IA est déjà déployée en France, en Europe et dans plusieurs pays de la zone MEA pour proposer des offres personnalisées aux clients B2C d'Orange et anticiper leurs besoins. Elle est également utilisée dans le domaine de l'intervention réseau pour améliorer l'expérience client, optimiser les investissements et effectuer de la maintenance prédictive du réseau.

Dans le secteur B2B, le Groupe a complété son portefeuille avec une solution d'IA générative complète, développée en collaboration avec la start-up Lighton, afin d'aider les entreprises de toutes tailles dans leur transformation numérique.

- sur une capitalisation de l'avance d'Orange dans les déploiements et de son leadership dans les réseaux ; pouvez-vous nous apporter des éléments caractérisant l'avance d'Orange dans les déploiements et son leadership dans les réseaux en France, en Europe hors France et dans le Monde hors Europe ?

Orange est un acteur majeur des infrastructures en Europe, en Afrique et dans les réseaux internationaux et leader européen en termes d'accès FTTH.

En France, Orange est le premier opérateur d'infrastructure et a déployé à peu près la moitié des 38,2 millions de prises raccordables FTTH (fin du T1 2024). Le Groupe, qui contrairement à la plupart de ses pairs, a gardé le contrôle de ses tours de téléphonie mobile, est aussi un acteur majeur sur les marchés de ces infrastructures en Europe (42 000 tours dont 27 000 chez TOTEM) et zone MEA (33 000 tours). Par ailleurs, Orange a déployé le premier backbone africain en fibre optique, le réseau Djoliba, un réseau de 10 000 km en Afrique de l'Ouest. Le Groupe dispose ou est copropriétaire de 450 000 km de câbles sous-marins, et de 800 points de présence dans 100 pays.

53. Le second pilier de la stratégie – Capitaliser sur les infrastructures dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent s'appuie :

- sur la poursuite de l'extension du très haut débit fixe et mobile et l'accélération de la valorisation de Totem ; pouvez-vous nous préciser ce que sont et seront les « RAN Sharing » et « entités communes » avec lesquels les efforts financiers seront partagés et en quoi cela sécurisera les investissements d'Orange ? Pouvez-vous nous indiquer les marges de manoeuvre en termes de valorisation de Totem en France, en Europe hors France et dans le Monde hors Europe ? Pouvez-vous nous anticiper les effets du décommissionnement du cuivre en termes de chiffre d'affaires et nous indiquer si vos objectifs de compensation de la perte de chiffre d'affaires anticipée sur le cuivre s'appuient uniquement sur ce second pilier de la stratégie ?

Réponse : Le RAN Sharing ou partage de réseaux mobiles consiste en à la mise en commun de tout ou partie des infrastructures et équipements constituant le réseau mobile entre opérateurs.

Actuellement, le le taux de partage du Groupe est d'environ 67 % : en France dans les zones blanches avec les trois opérateurs ; en Pologne sur tout le pays avec T-Mobile ; en Belgique, l'implémentation est en cours sur tout le pays avec Proximus ; en Roumanie, l'extension est en cours aux zones urbaines avec Vodafone. Cela permet d'optimiser et donc de mieux sécuriser les investissements dans le réseau mobile.

Dans le fixe, en France, Orange a créé, en 2021, en partenariat à 50 % avec un consortium, Orange Concessions pour déployer la fibre dans les zones rurales (Réseaux d'Initiative Publique). En Pologne, le Groupe a créé en 2021 une FiberCo sous forme de JV en 2021. Là encore l'objectif est de mutualiser les investissements avec des partenaires opérateurs et/ou financiers. 35

TOTEM accompagne la croissance des réseaux d'Orange en France et Espagne, et possède à fin 2023 plus de 27 000 sites. Le chiffre d'affaires réalisé par TOTEM pour l'hébergement d'autres clients qu'Orange, a cru en 2023 de 6,7 % en ligne avec l'objectif d'avoir un « taux de colocation » de 1,5 fin 2026. Ce taux est clef dans la valorisation de cet actif.

Le décommissionnement du cuivre impactera les activités cuivre de gros (wholesale) du Groupe ainsi que les activités fixes historiques pour le grand public. Cette décroissance est déjà enclenchée depuis plusieurs années. La bascule du cuivre vers la fibre a été anticipée dans le plan stratégique « Lead the Future », et la Direction générale anticipe des baisses des revenus de gros d'environ 1 milliard d'euros sur la période 2022-2025. Cette décroissance sera toutefois en partie compensée par des revenus supplémentaires sur la fibre et le génie civil et par la croissance service hors RTC. Orange France poursuit également des actions d'efficacité sur la structure de coûts.

- sur le déploiement des *Network Integration Factories* ; pouvez-vous nous expliciter le nouveau modèle industriel de gestion des réseaux en nous précisant notamment : ce que sont ces *Network Integration Factories*, ce mode *Network-as-a-Service* et ce que vous en attendez en termes d'économies (d'investissements, d'exploitation, de consommation électrique) et en termes de résultats financiers pour le Groupe en France, en Europe hors France et dans le Monde hors Europe ?

Les *Network Integration Factories* (NIFs) automatisent les tests et déploiements dans les réseaux d'Orange. Les NIFs permettent d'harmoniser les outils et transforment avec les pays les processus manuels actuels de tests, de déploiement ou de mise à jour de version logicielle. Ces processus sont en cours de mise en oeuvre étape par étape dans les pays, en lien avec les constructeurs, en analysant la rentabilité et le temps nécessaire. Ils permettent d'économiser sur un certain nombre de prestations actuellement fournies par les constructeurs, qui seront remplacées progressivement par les NIFs. Une seule chaîne d'automatisation mutualisée pour l'ensemble des fonctions réseaux et l'ensemble des pays est proposée avec des économies significatives. De plus, cette automatisation permet des mises à jour plus fréquentes afin de rester à jour par rapport au niveau de sécurité attendu, augmentant la résilience des réseaux.

Le « Time to Market » de nouvelles versions logicielles du réseau est aussi raccourci de manière significative de quelques mois à quelques jours, voire quelques heures pour certaines solutions, avec un impact positif pour la génération de revenus. Les NIFs sont ainsi un ingrédient essentiel du nouveau modèle opérationnel logiciel des réseaux et à la base des nouvelles offres de connectivité (network as a service, telco API, slicing, réseaux privés mobiles virtualisés, etc.).

Concernant le *network as service* (NaaS), il y a une demande pour une connectivité sur mesure, de très haute qualité et sécurité, à la demande. La plateforme et l'exposition de fonctions réseaux sous forme d'APIs contribuent à limiter l'érosion de notre chiffre d'affaires et nous permettent de saisir de nouvelles opportunités.

54. Le troisième pilier de la stratégie – Transformer Orange Business, pour accélérer sur le segment Entreprises et renforcer la position d'Orange dans la cybersécurité s'appuie :

- sur le positionnement d'Orange Business comme leader des solutions de connectivité de nouvelle génération ; pouvez-vous nous apporter des éléments de compréhension industriels et économiques de la notion de « solutions de connectivité de nouvelle génération » ? Pouvez-vous nous indiquer les pistes et/ou méthodes envisagées pour engager l'important plan de formation prévu des salariés, le programme d'envergure d'optimisation des coûts prévu et le recentrage du portefeuille d'offres prévu ?

Réponse : En se digitalisant, les entreprises modernisent leurs infrastructures télécom pour les faire évoluer vers des solutions virtualisées, basées sur Internet et le Cloud. Historiquement, ces solutions

reposaient sur des équipements dédiés, déployés sur les sites de l'entreprise. Désormais, elles sont hors les murs de l'entreprise, accessibles depuis Internet et totalement intégrées aux processus métiers des entreprises. Ce mouvement s'accompagne d'une bascule vers ce qu'il est convenu d'appeler « solutions de connectivité de nouvelle génération », où Internet couplé à des solutions de cybersécurité virtualisées (technologies SDWAN/SASE) remplace peu à peu les réseaux privés d'entreprise d'ancienne génération, basés sur les technologies MPLS. Ce mouvement est concomitant au remplacement des accès cuivre basés sur les technologies xDSL par des accès fibre. Cette bascule vers les solutions de connectivité de nouvelle génération permet aux entreprises de gagner en flexibilité, en richesse fonctionnelle et en capacité d'innovation.

Orange Business a prévu des moyens à la hauteur de ses ambitions en ce domaine, avec deux millions d'euros supplémentaires dédiés à la formation en France, et 10 % du budget global dédié aux certifications. Ce budget, et l'investissement en temps des équipes opérationnelles représentant les métiers, permettent de produire des parcours de haute qualité, avec des formations et certifications reconnues (Essec, Kedge, Global Knowledge, AWS, ITIL, Azure) à même de maintenir l'employabilité des salariés.

Une première vague de parcours de montée en compétences et de reconversion a été lancée, proposant aux salariés d'Orange Business 23 parcours certifiants ou diplômants, alternant formation et immersion professionnelle.

Dans le cadre de sa position stratégique en tant qu'intégrateur réseau et numérique de référence, Orange Business revoit son modèle économique. Cela implique la mise en place d'un nouveau modèle opérationnel cible, de processus rationalisés et d'un système de gestion de la performance amélioré dans toute l'organisation. Orange Business se concentre également sur la réduction des coûts grâce à la simplification des processus.

Dans le cadre de son nouveau modèle opérationnel, Orange a créé des organisations axées sur le client. De plus, il a été mis en place un contrôle des opérations au niveau mondial, centralisé et rationalisé, ainsi que des organisations unifiées marketing et digital & IT. Ces changements visent à améliorer l'efficacité et à mieux servir les clients d'Orange.

Orange Business ajuste sa structure de coûts avec un plan ambitieux de réduction aligné sur l'évolution de son modèle économique. Le programme a déjà permis des améliorations significatives en 2023, contribuant à ralentir la baisse de l'EBITDA, et est en bonne voie pour atteindre ses objectifs pour 2024.

De plus, Orange Business investit considérablement dans la modernisation de son infrastructure informatique afin de simplifier, numériser et automatiser tous nos processus, en commençant par le parcours client. Cette initiative soutient non seulement son objectif d'optimisation des coûts, mais améliore également l'expérience des employés et des clients.

Pour accompagner la transformation des clients du Groupe, Orange a focalisé son portefeuille en capitalisant sur la forte légitimité d'Orange Business dans la connectivité sécurisée.

Ce recentrage s'accompagne d'une simplification radicale du portefeuille dont le nombre de références produits a été réduit de moitié en 2023.

- sur la poursuite de la croissance d'Orange Cyberdéfense pour s'ouvrir à de nouveaux marchés (B2C/TPE) ; pouvez-vous nous apporter des éléments permettant d'apprécier les moyens que vous allez mettre en oeuvre pour atteindre vos objectifs pour 2025 ?

Orange Cyberdéfense poursuit sa croissance, et accélère sur le marché des professionnels/petites et moyennes entreprises (PME) et s'ouvrira à de nouveaux marchés tels que le B2C.

Sur ce marché TPE/PME, Orange Cyberdéfense a lancé le service « Cyber protection » en France, ie un antivirus de nouvelle génération. Cette offre répond à un besoin croissant de sécurisation des données 37

souvent vitales pour l'activité de ces petites structures n'ayant pas toujours le temps et les moyens pour s'y consacrer. Le fonctionnement de Cyber Protection combine l'intelligence artificielle et l'expertise humaine.

55. Le quatrième pilier de la stratégie – Poursuivre la croissance en Afrique et au Moyen-Orient s'appuie :

- sur le soutien de la croissance de la zone Afrique-Moyen-Orient ; pouvez-vous nous apporter des éléments pour apprécier l'important potentiel de la zone Afrique – Moyen-Orient ? Comment pensez-vous pouvoir améliorer la rentabilité sur la zone d'ici à 2025 ?

Réponse : La zone MEA est un moteur de croissance pour le Groupe. Le potentiel est important sur cette zone, lié à la forte démographie, à l'adoption d'Internet et à la croissance des usages, dont la captation est rendue possible par le déploiement des réseaux et des infrastructures.

Grâce à la résilience de son portefeuille diversifié et équilibré tant en géographies qu'en monnaies, la zone MEA parvient à résister aux difficultés ponctuelles dans certains pays.

La sécurisation de l'atteinte des objectifs est assurée par des fondamentaux solides sur les moteurs de croissance d'Orange MAE et le fort potentiel des nouveaux services :

La data mobile poussée par la démographie de la zone et l'explosion des usages ;

Une démocratisation de la data fixe, portée par un modèle de déploiement spécifique ;

Les activités Orange Money, perturbées par le passé, ont su rebondir et vont accélérer leur transformation afin d'aller capter le potentiel restant ;

Pour répondre à l'ambition d'être un opérateur digital et multi services de référence, le lancement de la SuperApp « Max it » permettra de structurer la croissance des revenus digitaux, contenus et multiservices au travers de la constitution d'un écosystème suivant le modèle plateforme.

- sur l'accélération de la transformation d'Orange Money ; pouvez-vous nous apporter des précisions sur la « Super-app » Max it, qui fusionne les univers télécom, services financiers et e-commerce, en termes d'avantages nouveaux pour les clients ? Pouvez-vous nous préciser quel pourcentage des clients sur la zone utilisent aujourd'hui cette application ? Quel avenir a ce type d'applications sur une zone comme la France ??

A ce jour, « Max it » est disponible dans 7 pays du footprint d'Orange en Afrique à savoir le Cameroun, le Sénégal, le Botswana, le Mali, le Burkina-Faso, la Côte d'Ivoire et la Tunisie.

L'application totalise plus 10,7 millions de téléchargements. En 2024, l'ambition d'Orange MEA est de rendre l'application disponible à l'ensemble des clients de la zone Afrique-Moyen-Orient (17 pays au total).

La super-app a pour objectif d'accompagner les clients au quotidien. Au-delà de la gestion de leurs offres télécom et de leur portefeuille électronique (Wallet), elle permet, par exemple, d'acheter des billets de transport au Sénégal, des billets de concert ou d'événements sportifs en Côte d'Ivoire, de promouvoir l'économie circulaire en Tunisie grâce à la vente de vêtements de seconde main, ou encore de regarder les matchs de la CAN. « Max-it » représente également un fort ancrage local.

Les « super-apps » répondent souvent au besoin des clients possédant des smartphones avec une faible capacité de mémoire, ce qui est rarement le cas en Europe, où les consommateurs par ailleurs préfèrent avoir des applications différenciées et indépendantes les unes des autres. Cependant, Orange reste à l'écoute du marché.