



# Yearbook 2025



# 2025, une année charnière, un bilan décisif

## Sommaire

- 2 Orange en chiffres
- 4 Édito de Jacques Aschenbroich,  
Président du Conseil d'administration
- 6 Entretien avec Christel Heydemann,  
Directrice générale
- 8 Notre modèle  
de création de valeur
- 10 Nos histoires business
- 36 Nos histoires d'innovation
- 42 Nos histoires d'impact
- 50 La Fondation Orange
- 52 Une histoire de collectif

**Au terme de notre plan stratégique Lead the future, nous voici désormais plus forts, plus simples, plus efficaces. Une nouvelle étape s'ouvre désormais, pour changer de dimension.**

**Ce Yearbook décrypte douze mois de transformations décisives, au travers d'histoires concrètes et de récits incarnés pour célébrer nos réalisations collectives et nos succès partagés.**

**Chiffres clés, modèle de création de valeur, gouvernance... Toutes ces informations factuelles s'écrivent au fil d'une narration bâtie en quatre chapitres : nos histoires business, nos histoires d'innovation, nos histoires d'impact et une histoire de collectif.**

**Au fil de ce parcours, notre futur s'esquisse déjà, avec le même engagement pour un numérique plus sûr, plus responsable et plus inclusif.**

Retrouvez  
toutes nos actions  
sur [orange.com](https://www.orange.com)



## Orange en chiffres

Chiffre d'affaires

**40,4 Mds€**

EBITDAaL<sup>(1)</sup>

**12,5 Mds€**

Dividende par action

**0,75 €<sup>(2)</sup>**

### Déployer et opérer des réseaux fixe et mobile

- **6,2 Mds€** d'investissements (eCapex hors Espagne).
- **4G/5G** Plus 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 7 pays d'Afrique et du Moyen-Orient.
- **65,5 M** de foyers raccordables FTTH<sup>(3)</sup> dans le monde (100 M y compris coentreprises), dont 42,5 M en France, 16,8 M dans les pays d'Europe (hors Espagne) et 6,2 M dans les pays d'Afrique et du Moyen-Orient.

### Commercialiser des services numériques

- **272,8 M** d'accès mobile et 38,1 M d'accès fixes dans le monde<sup>(4)</sup>.
- **70 %** des pays Orange leaders ou à parité sur la satisfaction client (Net Promoter Score).
- **47 M** de clients actifs Orange Money.

### Renforcer nos engagements RSE

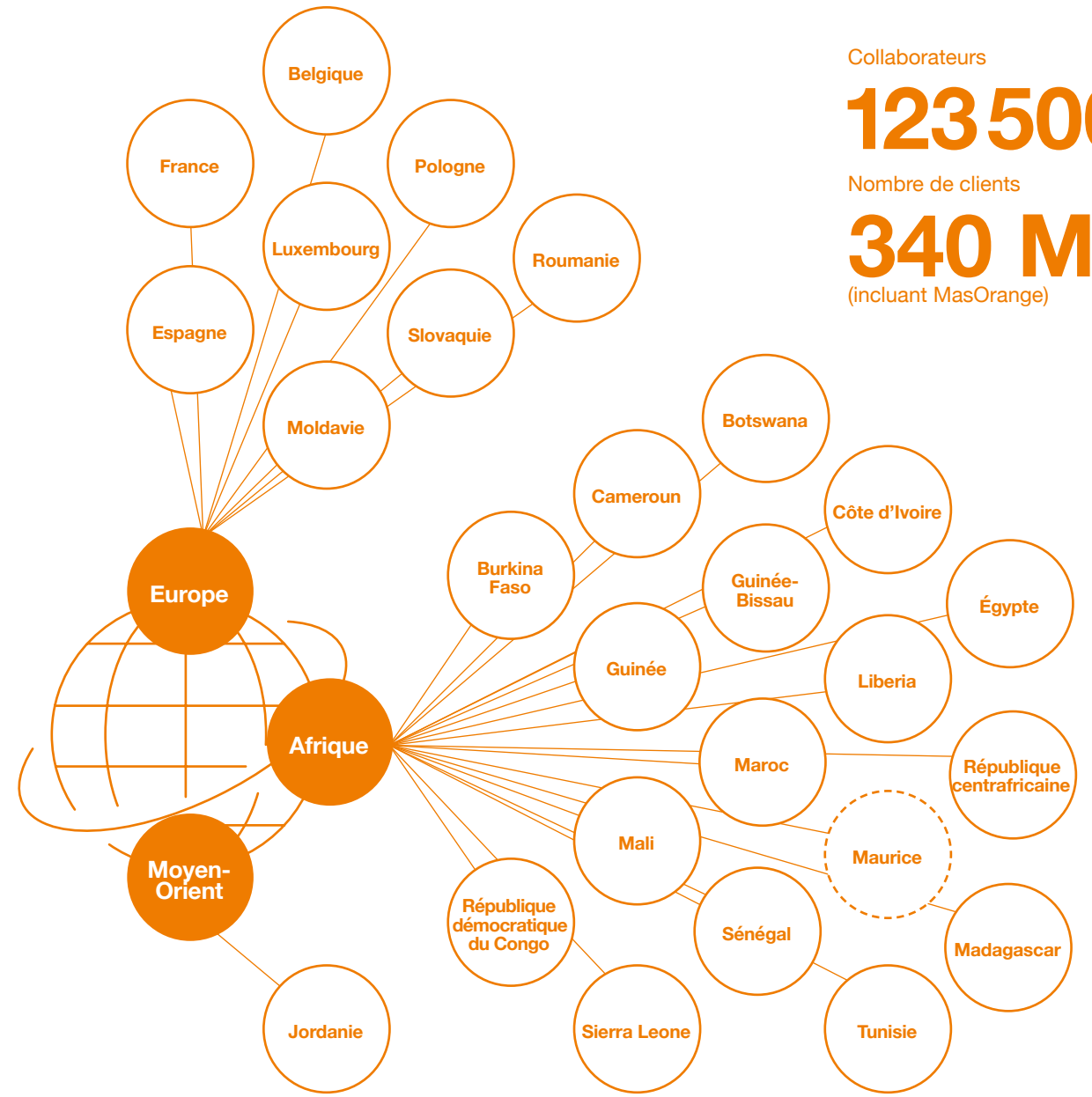
- **-49 %** des émissions de GES<sup>(5)</sup> entre 2015 et 2025 sur les scopes 1 et 2 (-38,6 % en 2024) et -16 % entre 2018 et 2025 sur le scope 3.
- **36 %** de femmes dans les réseaux de management.
- **3,3 M** de bénéficiaires de formations gratuites au numérique depuis 2021.
- **24,7 M** de mobiles collectés, soit 68 684 tonnes de déchets valorisés, dont 70 % recyclés en 2025.
- **90 %** d'électricité bas carbone (renouvelable et nucléaire) utilisée en Europe. 100 % pour TOTEM Spain.
- **54 %** d'électricité renouvelable dans nos consommations totales d'électricité.

Collaborateurs

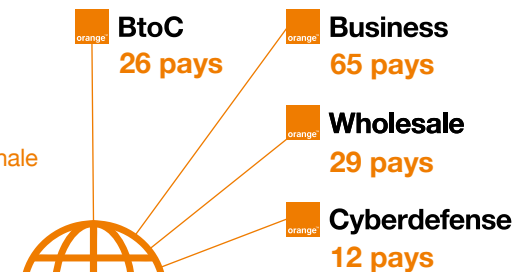
**123 500**

Nombre de clients

**340 M**  
(incluant MasOrange)



Présence internationale



(1) Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Lease payments. (2) Sous réserve d'approbation lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2026. (3) Fiber to the home. (4) Hors MasOrange. (5) Gaz à effet de serre.



## « Continuons de bâtir l'avenir du numérique »

**Jacques Aschenbroich**  
Président du Conseil d'administration

2025 a marqué la dernière année du plan stratégique Lead the future, initié en 2023, et a permis de préparer le nouveau plan Trust the future, qui a été présenté, avec succès, par notre Directrice générale, Christel Heydemann, aux investisseurs et aux équipes le 19 février dernier. L'ambition est claire : conforter et renforcer le leadership d'Orange au cœur du secteur du numérique, dans l'ensemble de nos géographies, dans un environnement extrêmement concurrentiel et marqué par des ruptures technologiques majeures.

Les résultats sont là. La trajectoire de croissance ne s'est pas seulement confirmée. Fin 2025, un cap symbolique a été franchi : plus de 340 millions de clients à travers le monde font confiance à Orange. Le profil financier du Groupe s'est renforcé, illustrant la pertinence des choix stratégiques approuvés par le Conseil

d'administration, la qualité de leur exécution par l'ensemble des équipes et la robustesse du modèle d'Orange, basé sur la maîtrise des infrastructures et l'excellence opérationnelle.

Cette excellence opérationnelle au service de tous les clients est la fierté de tous les collaborateurs d'Orange.

Le Conseil d'administration s'est particulièrement mobilisé sur les enjeux de qualité, de sécurité et de résilience des réseaux, qu'il s'agisse de la fibre ou du mobile, mais aussi des infrastructures sous-marines. Il a également veillé à ce que le déploiement massif de la data et de l'intelligence artificielle dans les opérations se fasse dans un cadre de gouvernance robuste, respectueux des engagements éthiques et des obligations réglementaires.

Les défis réglementaires resteront centraux dans les prochaines années. En Europe, les règles de concurrence et le cadre sectoriel doivent évoluer pour permettre aux opérateurs de soutenir, dans la durée, des niveaux d'investissement compatibles avec les besoins accrus en connectivité et avec l'essor de l'IA.

La nécessité de consolidation sur certains marchés est une réalité incontournable, et le mouvement majeur que le Groupe a réalisé avec la création et le projet de reconsolidation de MasOrange démontre que c'est à la fois un mouvement stratégique bénéfique pour le secteur mais aussi pour les consommateurs. Le Conseil d'administration est pleinement engagé aux côtés de la Direction générale pour porter cette vision auprès des autorités publiques, des régulateurs et de l'ensemble des parties prenantes, dans un dialogue exigeant mais constructif.

L'enjeu est double : faire de l'IA un levier de performance et de résilience pour les réseaux et les opérations, et déployer des infrastructures capables d'accompagner la montée en puissance des usages

de l'IA pour les clients entreprises, les collectivités et le grand public. Cette transformation structurante devra s'articuler avec une gestion rigoureuse et maîtrisée de l'extinction des réseaux historiques, afin de conjuguer efficacité industrielle et responsabilité environnementale.

Enfin, nous ne concevons pas la performance d'Orange sans son impact positif sur la société et sur l'environnement. L'inclusion numérique, en particulier des jeunes et des seniors, ainsi que la protection des publics les plus fragiles demeurent au cœur de la mission : donner à chacune et à chacun les moyens d'accéder aux opportunités du numérique, de façon simple et sûre. Dans le même temps, le Groupe poursuit ses efforts pour atténuer ses émissions et assurer la résilience de ses infrastructures face à des événements climatiques de plus en plus fréquents.

Je souhaite souligner le travail du Conseil d'administration, qui s'appuie sur des compétences diverses et complémentaires pour accompagner de manière constructive la Direction générale.

Au moment où, atteint par la limite d'âge, je quitte la présidence du Conseil d'administration d'Orange, pour la transmettre à Frédéric Sanchez, administrateur indépendant depuis 2020 et Président du Comité Stratégie et Technologie, je tiens à réitérer ma confiance à Christel Heydemann et à son Comité exécutif. Je tiens également à remercier l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs du Groupe pour leur engagement sans faille au service des clients et pour leur capacité d'adaptation dans un environnement exigeant.

Aujourd'hui, Orange est une entreprise solide, avec un cap clairement établi et une gouvernance qui a fait ses preuves. Continuons, ensemble, à bâtir une entreprise performante, responsable et essentielle pour l'avenir économique des pays où Orange est présent.

## Entretien

# « Nous avons progressé sur ce qui compte le plus »

**Christel Heydemann**

Directrice générale

## Lead the future s'achève. Quel en est le bilan ?

**C.H. : Lead the future nous a rendus nettement plus forts.**

En trois ans, nous avons consolidé nos fondamentaux dans un environnement pourtant chahuté – tensions géopolitiques, disruptions technologiques avec en particulier l'accélération de l'IA générative, menaces cyber, changement climatique... Aujourd'hui, Orange est reconnu comme l'un des leaders européens et mondiaux du numérique. Nous avons renforcé notre cœur de métier, simplifié notre organisation et démontré que notre stratégie crée de la valeur. Même sur nos marchés les plus matures, comme la France et l'Europe, nos atouts concurrentiels restent très différenciateurs et notre marque s'est imposée comme une référence de qualité, de fiabilité et de responsabilité.

Nous avons tenu nos engagements et avons atteint tous nos objectifs financiers et extra-financiers renforçant notre crédibilité. Nous avons ainsi progressé sur ce qui compte le plus : la confiance de nos clients, la solidité de notre modèle multilocal et la perfor-

mance de nos réseaux et ce, grâce à un engagement sans faille de nos collaborateurs partout dans le monde. Un grand merci à eux.

## Quels ont été les temps forts de la mise en œuvre de Lead the future en 2025 ?

**C.H. : Il y en a beaucoup, mais je voudrais revenir sur quelques moments qui symbolisent le mieux notre cap stratégique.**

Un moment fort en Europe a été l'accord en décembre 2025 avec le coactionnaire pour racheter 100 % de MasOrange. Sous réserve d'approbation finale, c'est un acte industriel fort : il consolide notre position sur notre deuxième marché européen, renforce notre taille critique et nous donne davantage de leviers pour investir, innover et créer de la valeur durablement. En France, je tiens à saluer le cap symbolique des 10 millions de clients fibres et le début du décommissionnement du cuivre, projet phare de la modernisation de nos réseaux. En tournant la page du cuivre, nous faisons le choix d'infrastructures d'avenir au service des territoires, des entreprises et de chaque foyer.



Enfin, il faut reconnaître la dynamique exceptionnelle de nos activités en Afrique et au Moyen-Orient, qui enregistrent une croissance à deux chiffres pour le onzième trimestre consécutif. C'est remarquable et cela démontre que notre pari de faire de cette zone un pilier de la croissance du Groupe était le bon. Ces exemples – en France, en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient – illustrent la cohérence de notre trajectoire : un Groupe engagé vers l'avenir, avec des positions de leadership solides pour continuer à faire la différence.

## Et maintenant, Trust the future. Que marque ce nouveau plan ?

**C.H. : Trust the future marque une nouvelle étape de maturité pour Orange.**

Ce plan, présenté lors de notre Capital Markets Day du 19 février 2026, s'appuie sur les bases solides construites avec Lead the future pour nous faire changer d'échelle.

Notre conviction est claire : la connectivité restera vitale et dans un monde technologique qui accélère, la confiance sera un véritable élément de différence.

Avec Trust the future, nous affirmons notre ambition de bâtir un monde numérique de confiance, au service de nos clients, collaborateurs, de nos partenaires et de la société.

Ce plan repose sur trois ambitions structurantes :

- **proximité client**, pour construire avec chacun de nos clients une relation plus personnalisée, plus fluide, plus utile au quotidien ;
- **croissance par l'innovation**, pour accélérer notre croissance au-delà de la connectivité, en misant sur des services BtoC et BtoB à forte valeur ajoutée – cybersécurité, cloud, IA de confiance, services financiers et numériques ;
- **l'excellence à grande échelle**, pour tirer pleinement parti de la puissance de notre Groupe, de notre capacité d'innovation tout en nous appuyant sur la force de notre modèle multilocal.

Orange a, aujourd'hui, la crédibilité, les actifs et 123 500 talents pour jouer un rôle déterminant sur ces enjeux. Trust the future, c'est un message d'optimisme lucide : dans un monde incertain, nous choisissons de faire de la confiance notre avantage concurrentiel et notre boussole de long terme.

## Notre modèle de création de valeur

# En 2025, une création de valeur toujours plus responsable

## 1. Orange s'appuie sur un ensemble d'actifs industriels, technologiques et humains qui constituent le socle de son modèle économique. Notre modèle d'entreprise est fondé sur nos ressources...

### ... humaines

- **123 500** collaborateurs
- **20,4** heures de formation par collaborateur
- **35,3%** de femmes dans les effectifs

### ... industrielles

- **Fibre : 65,5 M** de foyers raccordables au FTTH<sup>(1)</sup> dans le monde (100 M y compris coentreprises) dont 30 M de prises déployées en propre par Orange en Europe (géographique) et 6,2 M en Afrique et au Moyen-Orient
- **4G** : plus de **99%** de la population couverte en moyenne dans les **7** pays européens consolidés (+ l'Espagne) et **17** pays couverts en Afrique et au Moyen-Orient
- **5G** disponible dans **7** pays d'Europe géographique hors Espagne et **7** pays d'Afrique et du Moyen-Orient
- **7 navires** pour l'étude de nouvelles routes, la pose et la maintenance de câbles sous-marins

### ... commerciales

- **4 410** boutiques dans le monde
- **36** centres de détection des cybermenaces dans le monde
- **18,9 MdsUSD** : valorisation de la marque Orange (classement Brand Finance Global 500 valuation 2026)
- **Puissance de la marque : numéro 1 ou 2** dans 22 sur 25 des pays sous marque Orange<sup>(2)</sup>

### ... intellectuelles

- **585,7 M€** dédiés à la recherche et au développement
- **5** chaires de recherche financées sur le périmètre Orange Innovation
- **44** start-up actives en portefeuille Orange Ventures
- **294** nouvelles inventions protégées par brevet en 2025

### ... financières

- **33 Mds€** de capitaux propres
- **1,8x** : un ratio d'endettement maîtrisé
- **6,2 Mds€** d'eCAPEX (hors Espagne)

### ... environnementales

- Engagements de réduction des émissions de GES<sup>(3)</sup> à 2030 et 2040 validés par SBTi<sup>(4)</sup> comme étant sur la trajectoire d'une limitation du réchauffement climatique de +1,5 °C par rapport à l'ère préindustrielle
- **31** de nos 50 fournisseurs les plus importants en termes de dépenses 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 et sociétales

- **Membre de la JAC<sup>(6)</sup>** pour évaluer, développer et contrôler la mise en œuvre de principes RSE chez les fournisseurs
- **65** Orange Digital Centers
- **26,8 M€** de budget mécénat, dont 62 % consacrés à l'éducation. Cumul déclaratif des 24 fondations

Pour donner à chacun les clés d'un monde numérique responsable, nous nous attachons chaque jour à innover pour toujours mieux connecter les usagers et les territoires, aux quatre coins du monde. Une mission au service des particuliers, entreprises et collectivités alignée avec notre raison d'être et nos valeurs : responsabilité, attention, audace.

## 2. Résultat, nous avons généré de la valeur au service d'une performance durable pour l'ensemble des parties prenantes à tous les niveaux, sur nos activités...

### ... humaines

- **81 %<sup>(7)</sup>** des collaborateurs se déclarent fiers de travailler chez Orange
- **8,15 %** d'actionnaires salariés et anciens salariés
- **36 %** de femmes dans les réseaux de management

### ... industrielles

- **Leadership européen** sur le très haut débit (fibre et câble) avec **16,5 M** de clients et sur la convergence avec **9,3 M** de clients
- **2 M** de clients sur la fibre en Afrique et au Moyen-Orient
- **74 %** : taux de monétisation de la Fibre en France
- **1,46** : taux de colocation des opérateurs tiers sur les sites mobiles de TOTEM

### ... commerciales

- **340 M** de clients particuliers, entreprises et opérateurs (incluant MasOrange)
- **47 M** de clients actifs Orange Money
- **70 %** des pays Orange leaders ou à parité sur le NPS<sup>(8)</sup>

### ... intellectuelles

- **1<sup>er</sup> opérateur télécom européen** en matière de propriété intellectuelle avec plus de **11 000** brevets en portefeuille, dont **294** nouvelles inventions protégées par brevet en 2025
- **Certifié GEEIS-AI<sup>(9)</sup>** pour une intelligence artificielle inclusive

### ... financières

- **12,5 Mds€** d'EBITDAaL<sup>(10)</sup>
- **3,7 Mds€** de cash flow organique des activités télécoms (hors Espagne)
- **2,8 Mds€** de free cash flow « all in » des activités télécoms (hors Espagne)
- **0,75 €** : dividende par action<sup>(11)</sup>, rendement total pour l'actionnaire : **+56 %<sup>(12)</sup>**

### ... environnementales

- **-49,3 %** des émissions de GES entre 2015 et 2025<sup>(13)</sup> (scopes 1 et 2)
- **-16,4 %** des émissions de GES entre 2018 et 2025 (scope 3 du secteur numérique)
- **54 %** d'électricité renouvelable dans nos consommations totales d'électricité

### ... sociales et sociétales

- **87 %<sup>(14)</sup>** des contrats signés intègrent la clause RSE
- **3,3 M** de bénéficiaires accompagnés dans l'acquisition de compétences numériques depuis 2021

(7) Baromètre salariés Voice-Up 2026 sur l'année 2025. (8) Net Promoter Score. (9) Gender Equality European & International Standard – Artificial Intelligence. (10) Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Lease payments. (11) Sous réserve d'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires (payable en 2026). (12) Bloomberg. (13) À base comparable. (14) Données collectées sur un périmètre représentant 96 % du chiffre d'affaires consolidé 2025 d'Orange et Buyin.



Retrouvez  
le DEU 2025

(1) Fiber to the home. (2) Kantar – Orange Brand Tracking. (3) Gaz à effet de serre. (4) Science-Based Targets initiative. (5) IT & Networks : réseaux et systèmes d'information. (6) Joint Alliance for CSR.

Retrouvez ici tout ce que nous avons réalisé en 2025 pour faire de notre plan stratégique Lead the future un véritable succès.

# Nos histoires business



L'excellence client



Des infrastructures de valeur



La transformation du BtoB



Croissance durable en Afrique et au Moyen-Orient



# En 2025, l'excellence client a été une nouvelle fois au cœur de nos engagements



Orange poursuit sa dynamique de croissance en s'appuyant sur l'un de ses atouts majeurs : l'excellence client. En Europe, notre marque confirme sa solidité, tout en identifiant des axes de progression sur certains marchés. La satisfaction progresse, portée par la qualité de service et l'accélération de la transformation de l'expérience client grâce notamment à l'intégration progressive de l'IA.

## Une excellence client plébiscitée

**Leader NPS** <sup>(1)</sup> dans 16 pays

**Meilleur réseau mobile** en France métropolitaine pour la 15<sup>e</sup> fois (ARCEP <sup>(2)</sup> 2025)

**Meilleur service client** grand public et pros (ESCDA <sup>(3)</sup> 2026)

## Une forte dynamique commerciale en France

**Numéro 1** en part de marché

**82 %** de pénétration de la fibre (objectif dépassé)

**47,5 %** pour la pénétration 5G

## La digitalisation des services progresse

**31 %** des ventes effectuées en ligne à fin 2025

**Intégration de l'IA** dans l'expérience client

## Ce qu'il faut retenir

Bâtir une relation durable avec nos clients passe par des moments très précis : un appel bien orienté dès les premières secondes, un conseiller qui accède immédiatement aux bonnes informations, ou un problème résolu sans multiplier les interlocuteurs. C'est dans ces situations du quotidien qu'Orange fait la différence. Car l'excellence client ne repose plus uniquement sur la qualité des réseaux. Elle se joue aussi sur la capacité à simplifier les parcours, à enrichir les interactions et à répondre plus rapidement aux attentes. Une expérience plus fluide, plus personnalisée, plus efficace, dans laquelle l'intelligence artificielle occupe un rôle clé.

Smart routing <sup>(4)</sup>, bots conversationnels texte et voix, agent augmenté, analyse avancée des centres de contact... L'IA est en cours d'intégration dans plusieurs parcours pour accompagner nos conseillers en temps réel, avec six cas d'usage transverses en POC <sup>(5)</sup> ou en phase de déploiement. Cette évolution majeure s'inscrit dans une promesse exigeante, incarnée depuis 2024 par la signature « Orange est là ».

(1) Net Promoter Score.

(2) Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse.

(3) Élection du Service Client de l'Année.

(4) Routeur intelligent.

(5) Proof of concept/test.



**Pilier #1 / L'excellence client**

Une promesse ancrée dans le réel, y compris dans des moments critiques, comme lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, où la fiabilité des réseaux et la qualité de service ont été mises à l'épreuve et ont confirmé la capacité du Groupe à être présent lors d'événements d'ampleur. Avec Lead the future, nous avons donc fait un choix structurant : faire de la qualité de service et de la relation client un véritable avantage concurrentiel. Deux ans plus tard, les résultats sont visibles. La marque Orange est aujourd'hui la deuxième marque télécom la plus puissante en Europe et la cinquième marque française la plus puissante au monde (classement BrandZ 2025). Elle confirme son leadership en France, en Pologne et en Moldavie, tout en restant fortement compétitive dans l'ensemble de ses marchés européens (#2 en Roumanie et #3 en Espagne, Belgique,

Slovaquie et Luxembourg). Des performances qui se traduisent aussi dans la perception de nos clients. Nous sommes en tête ou à parité sur le Net Promoter Score (NPS) dans la majorité des pays européens où nous opérons. En France, la marque reste leader sur les dimensions réseau, service client et RSE. Orange a également été élu meilleur réseau mobile pour la quinzième année consécutive et meilleur service client, à la fois sur le segment grand public et professionnel (2<sup>e</sup> année consécutive pour le grand public, 5<sup>e</sup> année consécutive pour les professionnels). Ce que raconte 2025, c'est un pari réussi. Pour toujours mieux connecter nos clients, Orange cherche, anticipe leurs besoins, simplifie leurs usages et rend chaque interaction plus utile. Une transformation continue qui fait de l'excellence client un facteur de différenciation pour le Groupe.



**Communiquer avec Orange en langues locales**

En Afrique et au Moyen-Orient, la super-app Max it a franchi une nouvelle étape grâce à l'intégration de Easy Talk, une nouvelle fonctionnalité qui permet une interaction à la voix en langues locales : dès à présent le wolof, demain d'autres langues telles que le bambara, le lingala ou le swahili. Objectif : permettre à tous d'accéder simplement aux services d'Orange.

**Une box TV plus interactive**

Au Mobile World Congress de Barcelone, Orange a présenté un assistant vocal basé sur ChatGPT (GPT-4o) directement intégré à un décodeur TV. Il suffit désormais à l'utilisateur de poser sa question à haute voix. Ce prototype pourrait transformer l'expérience TV en rendant l'expérience client plus intuitive et interactive au contenu plus intuitif et interactif, tout en ouvrant la voie à de nouvelles fonctionnalités de recommandation et de commande vocale pour les abonnés.

**Moments choisis**



**Un chatbot qui comprend mieux que jamais**

En Roumanie, nous avons déployé l'IA générative au cœur de notre bot. Résultat : le taux de compréhension des intentions clients est passé de 75 % à 85 %. Les appels sont mieux orientés dès le premier contact, les transferts diminuent et les clients obtiennent une réponse plus rapide.



**85 %**  
Taux de compréhension des intentions de notre bot vocal





## Pilier #1 / L'excellence client

### Un chatbot 24/7 pour l'administration publique

Orange Business et son partenaire Wikit ont développé un chatbot basé sur l'IA générative à destination des institutions. Accueil numérique disponible 24 h/24, réponses automatiques aux questions fréquentes et redirection des sujets complexes vers des collaborateurs : les collectivités peuvent désormais mieux répondre aux sollicitations en ligne.

### Des parcours clients plus simples

Orange Business a revu les parcours clients pour les rendre plus simples et adaptés à chaque besoin des entreprises. Cette approche consiste à repenser les plateformes et les interfaces digitales pour réduire les frictions et offrir une expérience plus fluide, quel que soit le canal ou la solution utilisé.



+



### Des appels plus sûrs et plus intelligents

Orange Business réinvente la communication vocale en entreprise grâce à l'IA. Identification fiable des appels, détection des fraudes et assistants intelligents permettent de sécuriser les échanges. Objectifs : renforcer la confiance, améliorer la productivité et garantir l'authenticité sur tous les canaux vocaux et numériques.

### Une IA pour faciliter le travail des clients Pro/PME et Entreprise

Avec Live Memo, nous co-innovons avec la start-up Ringover (issue du portfolio Orange Ventures) pour simplifier le quotidien des professionnels : techniciens, commerciaux, agents immobiliers... Un appel ? L'IA générative analyse l'essentiel de la conversation et adresse par SMS, un résumé ou un compte rendu plus détaillé. Un gain de temps considérable pour les professionnels, un meilleur suivi et un CRM mieux renseigné pour l'entreprise.



+

## Pilier #2 / Des infrastructures de valeur



# Nos infrastructures, au cœur de la performance et de la création de valeur

Regarder un contenu en streaming en pleine montagne, envoyer un message sans couverture mobile ou connecter une entreprise à l'autre bout du monde : derrière ces usages du quotidien, se trouvent des infrastructures capables de fonctionner partout, tout le temps. C'est cette exigence qu'Orange a continué de relever en 2025, en renforçant à la fois la puissance, la résilience et l'intelligence de ses réseaux.

### Un réseau fibre déployé à grande échelle

**65,5 M** de foyers raccordables FTTH<sup>(1)</sup> dans le monde (+ 17 M vs 2022)

**59,2 M** de foyers raccordables FTTH<sup>(1)</sup> en Europe dont 42,5 M en France

### Une 5G en forte progression

**> 80 %** de la population européenne<sup>(2)</sup> couverte en 5G (hors Roumanie et Moldavie)

**> 44 %** des clients Orange Mobile postpayés utilisent la 5G

**5G Non StandAlone** dans tous les pays européens à fin 2025

### Des infrastructures mieux valorisées

**74 %** de taux de monétisation FTTH<sup>(1)</sup> en France (+ 5,2 pt vs 2022)

**> 60 %** de partage RAN<sup>(3)</sup> en Europe

**1,46** taux de colocation des tours TOTEM (2025 vs 1,37 en 2022)

### Ce qu'il faut retenir

Dans le sillage du plan Lead the future, Orange continue d'optimiser la puissance, la résilience et l'intelligence de ses infrastructures. L'objectif est clair : en faire un levier central de création de valeur en poursuivant les déploiements, mais également en modernisant en profondeur la façon dont les réseaux sont opérés, partagés et monétisés. Une stratégie qui se traduit par une accélération visible sur trois fronts : la transition vers les réseaux de nouvelle génération, la valorisation des actifs, et la transformation industrielle.

Sur le fixe, Orange franchit un cap avec 65,5 millions de foyers raccordables à la fibre dans le monde, contre 48,5 millions en 2022 (hors Espagne). En intégrant les coentreprises, ce chiffre atteint désormais 97,5 millions. En Europe, le Groupe compte 59 millions de foyers raccordables, dont 30 millions de prises déployées en propre par Orange en Europe (géographique) et 6,2 millions en Afrique et au Moyen-Orient. La progression est tout aussi nette sur le mobile, avec plus de 80 % de la population européenne couverte en 5G (hors Roumanie et Moldavie), et plus de 44 % des clients mobiles postpayés qui bénéficient déjà de cette technologie. La 5G Non StandAlone (NSA) est désormais disponible dans tous

(1) Fiber to the home.

(2) Pays où Orange est présent.

(3) Radio Access Network.



## Pilier #2 / Des infrastructures de valeur

les marchés européens. En Afrique et au Moyen-Orient, la 4G continue de structurer les usages avec une couverture supérieure à 79% dans 17 pays, tandis que la 5G est désormais disponible dans 7 pays.

En parallèle, Orange a également renforcé la puissance de ses infrastructures longue distance. Les réseaux de câbles sous-marins continuent de s'étendre avec des projets structurants comme Deep Blue, CELIA, Medusa ou Pisces, et les solutions satellitaires viennent compléter cette couverture, notamment dans les zones les plus isolées. En France, l'offre Konnect VHTS<sup>(1)</sup> et le lancement du service « Message Satellite » illustrent bien cette capacité à connecter au-delà des réseaux traditionnels, tout comme les partenariats avec Eutelsat et le développement des stations au sol qui ouvrent de nouvelles perspectives en Afrique et au Moyen-Orient ou dans les zones isolées.

Orange avance également sur le décommissionnement des réseaux historiques (cuivre, 2G/3G) pour libérer des ressources permettant d'investir dans des tech-

nologies plus performantes et plus intelligentes. Résultat : l'automatisation s'intensifie, elle aussi, avec la généralisation des Network Integration Factories (NIF), ces plateformes mutualisées déjà déployées dans six pays pour offrir un pilotage des réseaux plus centralisé et plus efficace. À cela s'ajoute l'intégration de l'intelligence artificielle – portée notamment par le partenariat avec le champion français Mistral AI – qui permet d'optimiser le trafic, d'anticiper les incidents et d'améliorer la maintenance pour répondre à un double enjeu : utiliser l'IA pour piloter les réseaux (AI for networks) et adapter les infrastructures aux besoins croissants des clients en matière d'IA (Networks for AI). Un changement de dimension dans lequel les infrastructures ne constituent plus seulement un socle technique, mais deviennent un actif industriel stratégique, capable de soutenir les usages, d'optimiser la performance et de créer de la valeur durable pour le Groupe.

(1) Very High Throughout Satellite.



## Moments choisis

### La fibre qui détecte les fuites et les glissements de terrain

Avec Fiber Detection, nous transformons notre réseau de fibre optique en capteur. En analysant les variations du signal optique grâce à l'IA, la technologie détecte des fuites d'eau souterraines, parfois avant qu'elles n'apparaissent en surface. Bientôt disponible pour les collectivités avec, à la clé, moins de gaspillage, des interventions plus ciblées et un service public plus réactif.



### Les SMS par satellite débarquent en Europe

Envoyer des SMS via son smartphone sans couverture Wi-Fi ou mobile, c'est possible ? Oui, Orange l'a fait. En 2025, nous avons été le premier opérateur européen à lancer en France le service « Message Satellite » permettant aux clients en France métropolitaine d'échanger des SMS via satellite en s'appuyant sur la technologie Direct to Device, même sans couverture mobile ou Wi-Fi. Dans les zones blanches ou territoires isolés, c'est via satellite que les utilisateurs communiquent sans équipement supplémentaire. Résultat ? Une connectivité encore étendue, et des services disponibles partout et tout le temps.



### Un diagnostic IA qui évite des interventions inutiles

Avec Live Field, nous créons un jumeau numérique de la boucle locale fibre, alimenté par des drones et des relevés terrain. Mis à jour en continu, il a permis d'éviter 180 000 interventions terrain en France pour tester les boîtiers FTTH<sup>(2)</sup> des clients. Moins de déplacements, moins d'attente, plus d'efficacité : l'IA transforme aussi l'expérience réseau, au bénéfice direct des usagers.

(2) Fiber to the home.



**180 000**  
interventions terrain évitées en France grâce à l'IA Live Field





### 763 communes passent au très haut débit

Orange accélère la modernisation de ses infrastructures avec la fermeture du réseau cuivre dans 763 communes françaises réparties dans 54 départements et 14 régions, soit près de 900 000 locaux concernés. Une étape clé vers le 100 % très haut débit, qui permet d'offrir des connexions plus performantes et durables, au service des usages numériques partout sur le territoire.

### Quand la 5G privée offre une expérience sportive inédite

À Val-Thorens, nous avons déployé une 5G privée pour la Coupe du Monde de Ski Cross 2025. Grâce à ce réseau temporaire ultraperformant, les caméras légères fixées sur les casques ont transmis en temps réel des images HD avec une très faible latence, offrant aux spectateurs sur place et à distance une expérience immersive inédite.



### Deux nouveaux navires câbliers pour un Internet plus robuste

Orange Marine, filiale d'Orange spécialisée dans le domaine des travaux en mer sur câbles sous-marins, construit deux nouveaux navires câbliers équipés de technologies à haute performance environnementale. Ils renforceront la résilience et la sécurité des infrastructures sous-marines, assurant des réseaux stables et performants pour soutenir les communications internationales dans un monde toujours plus connecté.

### La fibre du futur est déjà là

Grâce à la technologie 50G-PON, nous avons démontré dans des conditions réelles la puissance de la fibre du futur. Première en France, elle offre des débits jusqu'à 5 fois supérieurs à la génération précédente. Cette technologie répond aux besoins croissants (streaming 8K, cloud, jeux, VR<sup>(1)</sup>) tout en optimisant la capacité des réseaux existants.

(1) Virtual reality.



# Nous avons placé la confiance au cœur de nos activités cyber et BtoB



Cloud, data, cybersécurité, IA, quantique... En 2025, Orange accélère la transformation de son activité BtoB. L'enjeu n'est plus seulement de fournir de la connectivité, mais de devenir un partenaire de transformation pour les entreprises et les acteurs publics. Un repositionnement stratégique, porté par des offres plus intégrées, une logique de plateforme et le rôle stratégique d'Orange Business et d'Orange Cyberdefense.

## Une transformation BtoB structurante

Portefeuille d'offres divisé par 2

pour gagner en lisibilité

**+ 12 points** de NPS<sup>(1)</sup> (BtoB)

**+ 13 points** de win ratio<sup>(2)</sup> à l'international

## Une performance en amélioration continue

Rentabilité améliorée  
**de -18,8% (2022) à -6,3% (2025)**

## La cybersécurité change d'échelle

**1,3 Md€** de chiffre d'affaires pour Orange Cyberdefense (fin 2025) contre 977 M€ (fin 2022)

**3 200** clients Micro-SOC<sup>(3)</sup> en France (déploiement européen engagé)

**> 550 000** clients protégés par Orange Cybersecure en France (marché BtoC)

(1) Net Promoter Score.

(2) Ratio d'affaires gagnées.

(3) Security Operations Center.

## Ce qu'il faut retenir

Migrer ses applications vers le cloud, sécuriser ses données, déployer des environnements de travail collaboratifs ou connecter des sites à l'échelle internationale... Au cours de ces dernières années, les besoins des entreprises ont profondément évolué. Elles n'attendent plus seulement des réseaux performants, mais des solutions complètes, simples à déployer, intégrant l'approche « Secure by design » et fiables dans la durée. C'est cette évolution qu'Orange Business a engagée. Longtemps centré sur les services télécoms, le modèle s'élargit pour s'orienter vers une approche plus intégrée, enrichie de solutions numériques à forte valeur ajoutée.

Cloud, data, intelligence artificielle, digital workplace... Désormais, ces expertises viennent compléter les réseaux pour répondre à des besoins métiers concrets. Une transformation qui s'appuie d'abord sur une simplification du modèle. Le portefeuille d'offres a été rationalisé pour gagner en lisibilité, avec une logique de services managés (autrement dit, de solutions externalisées pour les entreprises), de revenus récurrents, et d'engagement « end to end » allant de la conception au déploiement jusqu'à l'exploitation.

Cette transformation se prolonge également en interne avec, en toile de fond, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle (process, outils, gouvernance, pilotage). Les équipes ont ainsi la capacité de mieux travailler ensemble, de la vente jusqu'à l'exploitation. Résultat : les indicateurs progressent. La rentabilité s'améliore nettement, avec une trajectoire passée de -18,8% (2022) à -6,3% (2025) et

490 millions d'euros d'économies réalisées par rapport à 2022. La dynamique commerciale se redresse à l'international (win ratio<sup>(1)</sup> + 13 points) et le NPS<sup>(2)</sup> progresse de 12 points.

Dans cette logique, les infrastructures deviennent un socle au service de solutions plus globales, comme le service Evolution Platform qui combine réseaux, cloud et cybersécurité dans une approche unifiée, avec déjà 427 clients et plus de 240 millions d'euros de contrats signés.

Face à l'explosion des menaces numériques, la cybersécurité devient un enjeu stratégique pour toutes les entreprises, et Orange Cyberdefense s'impose comme le leader européen incontournable du secteur – avec 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires fin 2025. Protégeant à la fois les très grandes entreprises européennes, les PME via sa gamme Micro-SOC<sup>(3)</sup>, mais aussi plus de 550 000 particuliers avec l'offre Orange Cybersecure. Pour continuer sa croissance et répondre aux attentes toujours plus exigeantes de ses clients, Orange Cyberdefense opère une transformation profonde de son modèle

opérationnel. Renforçant sa stratégie de développement autour de la création de valeur avec les opérateurs Orange et Orange Business.

Pour prolonger ce cercle vertueux, les entités BtoB du groupe Orange mettent l'accent sur l'innovation. L'intelligence artificielle est progressivement intégrée dans les offres, avec des solutions comme Live Intelligence, qui permet aux entreprises d'utiliser l'IA générative de manière sécurisée. Le partenariat avec Mistral AI ou encore les premières offres de cybersécurité post-quantique illustrent également cette volonté d'anticiper les besoins à venir.

D'un acteur centré sur la connectivité télécoms, Orange Business est ainsi devenu un intégrateur de services numériques qui accompagne ses clients dans leurs transformations, avec des solutions plus simples, plus complètes et plus sécurisées grâce au support d'Orange Cyberdefense. L'année 2025 a confirmé la pertinence de cette démarche.

(1) Ratio d'affaires gagnées.

(2) Net Promoter Score.

(3) Security Operations Center.

## Moments choisis

### Une détection des menaces qui intègre l'IA agentique

Le partenariat entre Orange Cyberdefense et Qevar AI renforce la détection des menaces. Grâce à l'intelligence artificielle agentique, intégrée dans nos centres de détection SOC<sup>(4)</sup>, le traitement des alertes est automatisé. Les équipes peuvent ainsi consacrer plus de temps sur des tâches de remédiation à forte valeur ajoutée pour nos clients.

(4) Security Operations Center.



### Cloud Avenue SecNum obtient la qualification SecNumCloud

En juillet 2025, la qualification SecNumCloud de l'ANSSI<sup>(5)</sup> a été obtenue par Orange Business pour son offre Cloud Avenue SecNum, hébergée dans son data center de Grenoble. Cette qualification est le plus haut niveau de reconnaissance en Europe et atteste que nos environnements IaaS (Infrastructure as a Service) mutualisés et dédiés de notre offre respectent des exigences strictes en matière de sécurité et de transparence. Avec cette offre, nos clients bénéficient d'une plateforme performante, leur permettant de déployer ou migrer leurs services critiques dans un cloud de confiance sécurisé, ce qui est indispensable pour les secteurs sensibles comme l'administration, la santé, la défense ou la finance.

### Une reconnaissance faciale antifraude

Avec Live Recognition, nous proposons une solution d'IA qui, en comparant deux photos, délivre un score de similarité en une seconde : le tout sur un simple PC et sans connexion Internet. Un moyen pour des secteurs sensibles (banque, santé...) de vérifier une identité, sans jamais envoyer d'image ni de données en dehors de l'environnement local, évitant ainsi d'exposer des données, sans recourir à des solutions cloud et sans variation de coût à l'usage.

(5) Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information.



### Une entrée remarquée dans l'ère quantique

En 2025, nous avons lancé Orange Quantum Defender, un portefeuille de solutions de cybersécurité quantum-safe en partenariat avec des entreprises innovantes comme Toshiba et Cisco. Elle protège entreprises et institutions contre les menaces des futurs ordinateurs quantiques en renforçant leurs infrastructures critiques dès aujourd'hui. Ce portefeuille inclut des offres d'infrastructure numérique quantum-safe, migration post-quantique, inventaire cryptographique et remédiation, proposés par Orange Cyberdefense et soutenus par les cryptologues de l'Applied Cryptography Group d'Orange Innovation.

### Une IA générative sur mesure pour les entreprises

Une plateforme d'IA générative SaaS<sup>(1)</sup> qui protège les données, élimine les « shadow AI » et crée des agents IA pour booster productivité et expérience des employés? C'est le pari de Live Intelligence par Orange Business. Un pari gagné qui permet déjà à de nombreuses entreprises d'intégrer l'IA à grande échelle et en toute confiance.

(1) Software as a Service.



+



### Orange Business au service de la souveraineté nationale

Dans un monde où le numérique redessine les frontières de la sécurité, Orange Business crée la Direction Défense & Sécurité. Dirigée par Nassima Auvray à la tête de plusieurs centaines d'experts, cette nouvelle entité, intégrée au plan Lead the future, ambitionne de devenir un acteur stratégique incontournable : des réseaux hybrides civils-militaires à la cybersécurité, en passant par l'IA et les communications d'urgence. Elle illustre également la volonté du groupe Orange de mettre son excellence opérationnelle au service des acteurs de la défense et de la sécurité en France et en Europe.

### Micro-SOC<sup>(2)</sup> : d'un succès français à un déploiement européen

Orange France et Orange Cyberdefense ont noué un partenariat stratégique solide, permettant à plus de 3200 entreprises françaises de bénéficier des solutions de cybersécurité Micro-SOC – à destination des petites et moyennes entreprises. Forts de cette réussite, nous étendons désormais nos services en Europe. De la Belgique à la Roumanie en passant par l'Espagne ou la Suisse. Cette expansion européenne accélère notre développement et confirme une ambition : faire d'Orange un opérateur de confiance contre les menaces numériques.

(2) Security Operations Center



+



+



## Pilier #4 / Croissance durable en Afrique et au Moyen-Orient



# L'Afrique et le Moyen-Orient ont confirmé leur rôle de moteur de croissance

Région stratégique pour le Groupe, l'Afrique et le Moyen-Orient poursuivent leur trajectoire de croissance, avec des attentes fortes et des usages qui évoluent vite. En 2025, Orange accompagne cette transformation avec un modèle qui combine réseaux, services financiers et innovation, au plus près des réalités locales.

### Une dynamique de croissance solide et durable

**Croissance du chiffre d'affaires** depuis 11 trimestres consécutifs

**OMEA n° 2** en CA<sup>(1)</sup> et en EBITDAaL<sup>(2)</sup>

### Des infrastructures en accélération

**79%** de couverture 4G dans 17 pays

**5G** Non StandAlone disponible dans 7 pays

**6,2 M** de prises fibre raccordables (contre 3,2 M fin 2022)

### Orange Money change d'échelle

**47 M** d'utilisateurs mensuels fin 2025

**+ 18%** sur 1 an

**+ 20%** de volume croissant de transactions

### Max it dans 16 pays

**> 23 M** d'utilisateurs actifs tous les mois

### Ce qu'il faut retenir

Transférer de l'argent en quelques secondes, payer un service depuis son mobile ou accéder à Internet dans une zone encore peu couverte : dans de nombreux pays d'Afrique et du Moyen-Orient, le numérique répond à des besoins essentiels du quotidien. En 2025, la région confirme son statut de moteur de croissance pour le Groupe. Portée par une démographie dynamique, l'adoption rapide des services numériques et une demande toujours aussi importante en connectivité et en services financiers mobiles, elle continue d'enregistrer une croissance solide. Le parc clients progresse, soutenu par l'essor de la data mobile et l'extension des réseaux.

Dans 17 pays, la couverture 4G dépasse désormais 79 %, créant les conditions d'un usage plus intensif des services numériques. La 5G, déjà disponible dans 7 pays, ouvre quant à elle de nouvelles perspectives, notamment dans les grandes villes. Dans le même temps, les infrastructures continuent de se développer. Le déploiement de la fibre progresse rapidement, avec 6,2 millions de prises raccordables déployées en propre, contre 3,2 millions fin 2022. Des investissements qui améliorent la qualité de service et permettent d'accompagner la montée en puissance des usages, qu'il s'agisse de streaming, de services digitaux ou d'activités professionnelles.

Mais la croissance dans cette zone ne repose pas uniquement sur la connectivité. Elle s'appuie également sur le succès des

(1) Chiffre d'affaires.

(2) Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Lease payments.



## Pilier #4 / Croissance durable en Afrique et au Moyen-Orient

services financiers mobiles. Avec 47 millions d'utilisateurs mensuels fin 2025, Orange Money a changé d'échelle. Paiements, transferts, épargne, micro-crédit... Dans des économies où l'accès aux services bancaires reste limité, ses services s'imposent comme des outils du quotidien qui facilitent les échanges, sécurisent les transactions et soutiennent l'activité économique locale. Ici aussi, l'innovation n'est pas en reste. La digitalisation des parcours facilite l'accès aux services, y compris dans des zones éloignées des centres urbains, et l'intégration progressive de l'intelligence artificielle dans les réseaux et dans l'expérience client permet d'améliorer la qualité de service et d'optimiser les opérations. Si Orange Afrique et Moyen-Orient (OMEA) enregistre une augmentation de son chiffre d'affaires à deux chiffres depuis onze trimestres, c'est parce qu'en combinant

infrastructures et services, le Groupe est parvenu à adapter son modèle aux réalités locales et aux attentes des clients. Une réussite qui repose aussi sur une discipline opérationnelle renforcée, où maîtrise des coûts, optimisation des investissements et pilotage plus fin des activités contribuent à maintenir l'équilibre et préserver la rentabilité dans un environnement parfois instable.

La région illustre ainsi la capacité d'Orange à conjuguer expansion commerciale, impact sociétal et performance financière. Plus qu'un relais de croissance, elle confirme sa contribution déterminante au développement du Groupe et incarne une ambition : soutenir l'inclusion numérique et financière, et accompagner la transformation des économies locales sur le long terme, au plus près des besoins des populations.

## Moments choisis

### Orange Engage for Change : l'engagement des salariés au service des communautés

Avec la plateforme Orange Engage for Change lancée en 2024, nous encourageons nos collaborateurs en Afrique et au Moyen-Orient à s'impliquer dans des projets solidaires et responsables. Chaque salarié de notre Groupe peut consacrer jusqu'à trois jours par an à des initiatives locales (éducation, inclusion numérique ou actions environnementales) pour contribuer concrètement au développement des communautés.



### Orange s'engage pour l'inclusion et le sport féminin en Afrique

En 2025, Orange a soutenu la Coupe d'Afrique des Nations féminine CAF TotalEnergies au Maroc, renforçant l'inclusion et l'accès au sport. Au-delà du sponsoring, la marque a mené des initiatives pour rapprocher la compétition des communautés, favoriser la pratique sportive et promouvoir l'égalité des chances dans une discipline en plein essor.

### Un partenariat pour booster les paiements en ligne

Orange Money Group et Visa s'associent pour accélérer les paiements en ligne et démocratiser l'accès aux services financiers à travers l'Afrique et le Moyen-Orient. Chaque utilisateur, grâce à l'app Max it, peut créer sa carte à tout moment, l'approvisionner depuis son compte Orange Money et effectuer des paiements en ligne sur des sites locaux et internationaux.



+



### Réduire la fracture numérique

Lors de l’Africa CEO Forum, Orange Afrique et Moyen-Orient (OMEA) et la Société financière internationale (IFC) ont signé un partenariat pour accélérer la connectivité dans huit pays d’Afrique de l’Ouest et Centrale. En combinant leurs expertises, ils déploient des infrastructures télécoms pour réduire la fracture digitale, favoriser l’inclusion financière et stimuler l’emploi dans l’économie numérique.



### Étendre le crédit responsable

Orange Money Group s’est associé à la fintech Jumo pour développer des services de crédit numérique accessibles aux particuliers et aux petites entreprises en Afrique. Une collaboration qui permet de proposer des prêts adaptés et responsables, même à ceux qui sont traditionnellement exclus du système bancaire. Objectif : stimuler l’activité économique locale tout en diversifiant les services financiers d’Orange Money.



+



+



### Initier les jeunes élèves africains à l’écriture numérique

Et si les élèves africains devenaient les auteurs du web de demain ? C’est tout l’enjeu du WikiChallenge Écoles d’Afrique, dont la 8<sup>e</sup> édition s’est tenue en 2025. Organisé avec Wiki In Africa et l’encyclopédie pour enfants Vikidia, ce concours invite des milliers d’écoliers issus de 13 pays d’Afrique à écrire grâce aux 1 700 kits « Écoles Numériques » déployés par la Fondation Orange.



+

### Cybersécurité : un enjeu clé pour les PME africaines

Avec l’adoption des nouvelles technologies sur le continent africain, les TPE et PME locales deviennent des cibles privilégiées pour les cyberattaques. Orange Cyberdefense les accompagne dans la protection de leurs systèmes d’information avec des solutions adaptées de sécurité périmétrique comme le Micro-SOC<sup>(1)</sup>, qui permettent d’externaliser tout ou partie de leur sécurité informatique et de leur proposer un accompagnement en profondeur dans leur stratégie cyber. Un levier essentiel pour sécuriser leur croissance numérique.

(1) Security Operations Center.

Retrouvez ici toutes nos innovations pour bâtir le monde numérique de demain, en toute responsabilité et confiance.

# Nos histoires d'innovation

Anticiper les ruptures, transformer la recherche en solutions concrètes, peser dans les standards internationaux... En 2025, Orange a consolidé une stratégie d'innovation résolument orientée valeur, où l'excellence scientifique, la propriété intellectuelle et l'open innovation structurent une dynamique qui relie le temps long technologique aux enjeux industriels immédiats du Groupe.

## Une puissance scientifique structurée

**700** chercheurs en France et à l'international

**> 110** publications scientifiques dans des conférences et journaux internationaux

## Un levier d'influence industrielle

**11 000** brevets et demandes de brevets au portefeuille

**9<sup>e</sup>** déposant à l'INPI<sup>(1)</sup> en 2025 avec 294 brevets déposés

**> 2 000** industriels dans le monde ont pris licence de nos brevets

## Un écosystème d'innovation collaboratif

**> 150** partenaires (laboratoires, universités, industriels)

**22** Orange Fab répartis sur 3 continents

**22** accélérateurs Orange 5G Lab en France et à l'international

## Ce qu'il faut retenir

Dans un marché des télécoms en pleine recomposition, où la pression sur les prix s'intensifie et où les cycles technologiques s'accélèrent, l'innovation demeure un levier essentiel de différenciation. En 2025, Orange a poursuivi une stratégie claire, en adéquation avec les ambitions du plan Lead the future : faire de la recherche et de l'innovation un moteur de création de valeur, capable à la fois d'améliorer notre efficacité opérationnelle à court terme, de préparer les ruptures technologiques de demain et d'identifier les prochains relais de croissance sur notre cœur de métier : nos réseaux et nos infrastructures. Cette ambition repose sur un principe simple : relier plus étroitement la recherche scientifique aux besoins opérationnels afin de transformer les avancées technologiques en solutions déployées. Derrière les réseaux qui gagnent en performance, derrière les outils qui optimisent les opérations et les capacités qui renforcent la résilience, il y a des équipes qui modélisent, expérimentent, testent puis transforment ces avancées en capacités industrielles. La recherche nourrit directement l'évolution des infrastructures et celle de nos métiers en enrichissant nos expertises. La recherche et l'innovation nourrissent ainsi l'évolution des infrastructures et participent à accompagner la transformation des métiers de l'ingénierie et de l'exploitation des réseaux, en cohérence avec les priorités industrielles du Groupe et ses choix technologiques à moyen et long terme.

(1) Institut National de la Propriété Industrielle.

## Pour un monde numérique sûr et responsable

Cette année encore, les chercheurs d'Orange ont reçu de nombreux prix et distinctions dans des conférences internationales de référence. Le Groupe s'est également distingué dans les programmes européens de recherche, avec seize nouveaux projets financés pour 2025 – dont quatre dans le cadre des Smart Networks and Services – avec un taux de succès de 44 %, un niveau particulièrement élevé pour un opérateur. Une performance qui confirme notre capacité à peser dans les grands programmes structurants autour de la 6G, du cloud et des réseaux du futur. Orange est l'un des principaux acteurs privés de la recherche dans le domaine du numérique, et sa stratégie active de propriété intellectuelle renforce son rôle en matière d'influence industrielle et de souveraineté technologique européenne. Mais l'innovation ne se construit pas seule, elle s'inscrit

dans une logique d'ouverture et de collaboration à laquelle nous participons activement. L'Open Innovation est au cœur de notre identité et de nos pratiques. Les 22 accélérateurs de start-up Orange Fab, présents sur 3 continents (dont dans 16 pays dans la région Afrique et Moyen Orient) en France et à l'international, illustrent cette volonté d'accélérer les expérimentations en soutenant les start-up les plus innovantes. En dix ans, 1 000 ont été accélérées grâce à notre réseau Orange Fab. Parce qu'au fond, ce que raconte 2025, c'est une innovation qui relie le temps long de la recherche aux impératifs plus immédiats du business. Une innovation qui conjugue excellence scientifique, discipline industrielle et écosystème ouvert, et qui inscrit Orange comme un acteur incontournable dans les standards et les écosystèmes qui façonneront les télécommunications de demain.



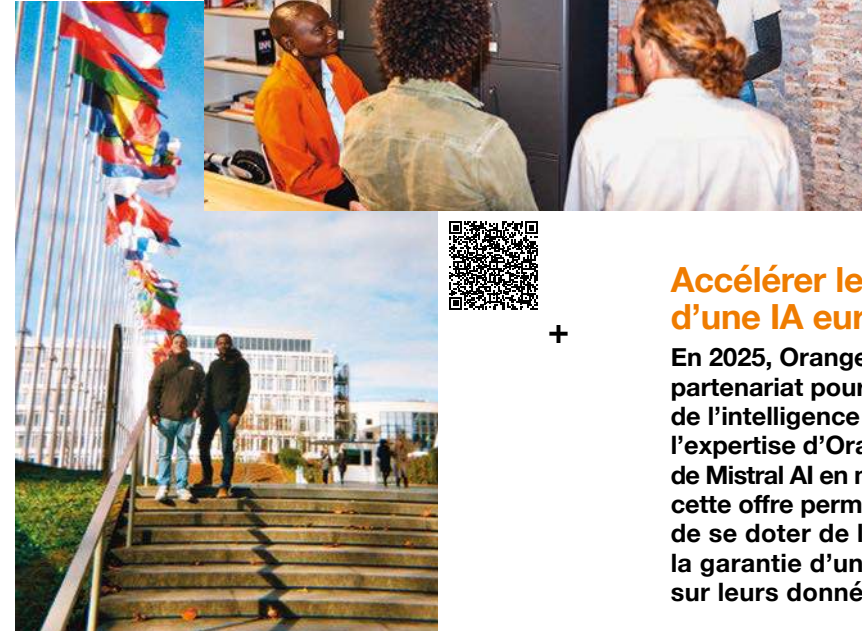
+



## Moments choisis

### Orange OpenTech 2025 : l'innovation en vitrine

Avec « Unleash the Value », Orange OpenTech 2025 a réuni collaborateurs, partenaires, start-up et chercheurs pour explorer comment les technologies nous permettent de répondre aux grands défis à venir : souveraineté technologique, cybersécurité, inclusion numérique et efficacité énergétique. L'occasion également, lors de cette édition, de mettre en lumière l'excellence scientifique d'Orange, avec un tiers des démonstrations issues directement des travaux de nos 700 chercheurs.



+

### Accélérer le développement d'une IA européenne

En 2025, Orange et Mistral AI ont signé un partenariat pour accélérer le développement de l'intelligence artificielle en Europe. Combinant l'expertise d'Orange en infrastructures et celle de Mistral AI en modèles d'IA de nouvelle génération, cette offre permettra aux entreprises européennes de se doter de logiciels performants avec la garantie d'une souveraineté complète, tant sur leurs données que sur leurs processus.

### Un arc-en-ciel numérique au-dessus du Pacifique

En 2025, Orange a lancé le projet satellitaire Nuanua à Wallis-et-Futuna pour sécuriser et moderniser la connectivité de l'archipel. Basé sur la constellation O3b mPOWER de SES, il complète le câble sous-marin, offrant des débits plus élevés, une latence réduite et une meilleure résilience aux 12 000 habitants.

Premier opérateur télécom européen en propriété intellectuelle



+



## Pour un monde numérique sûr et responsable

### L'un des premiers corridors autoroutiers 5G transfrontaliers d'Europe

En 2025, Orange s'est associé à Vantage Towers, TOTEM, O2, Telefónica et l'Université des Sciences Appliquées de la Sarre (htw saar) pour déployer une 5G de dernière génération le long de l'axe routier Metz-Sarrebruck. Ce corridor transfrontalier sert de banc d'essai pour mobilité intelligente, véhicules autonomes et applications critiques, testant des services pour sécuriser et fluidifier le trafic. Ce projet inédit illustre le succès de coopérations transfrontalières.

### Une 5G « à la carte » pour le grand public

En 2025, Orange devient le premier opérateur à offrir une 5G avec bande passante (le slicing) dédiée pour le grand public. Cette offre garantit vitesse et stabilité même en période de forte affluence, idéale pour streaming, jeux et réalité augmentée, offrant une expérience fluide et sur mesure intégrée à l'écosystème mobile d'Orange.

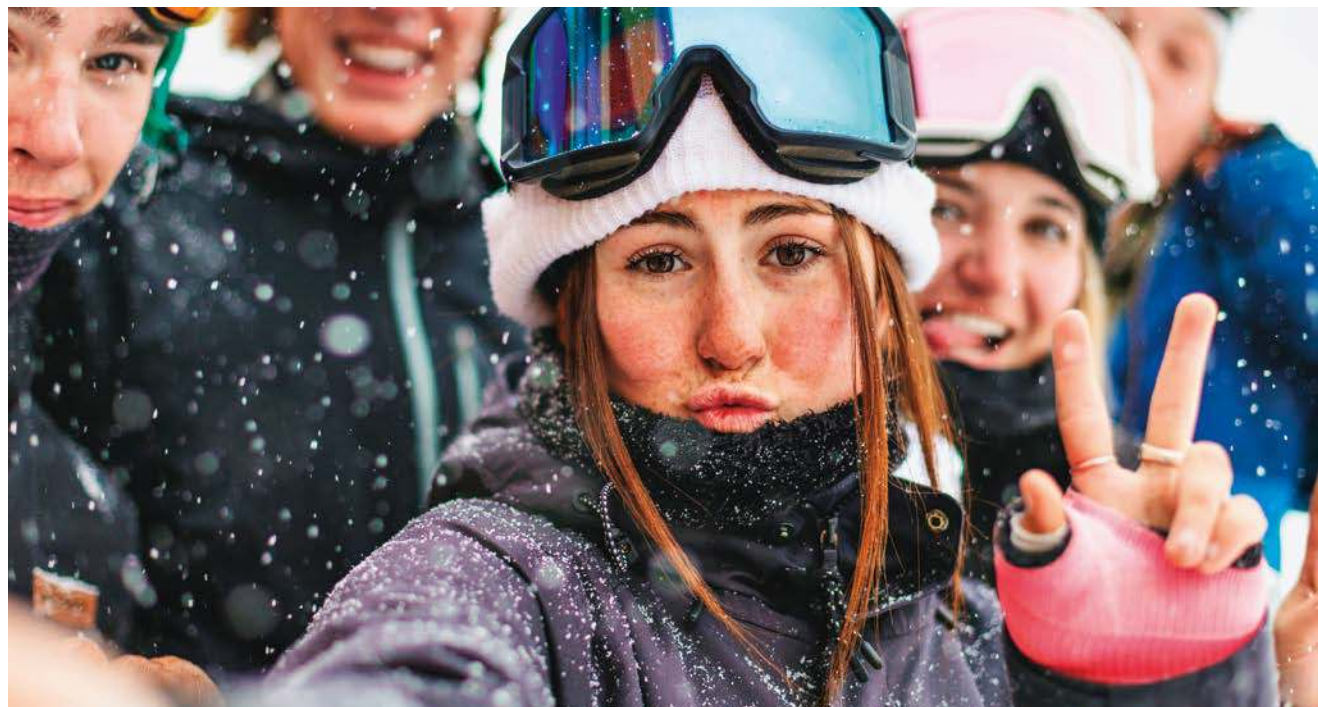


### Wi-Fi 7 : Orange accélère la connectivité domestique de nouvelle génération

Avec le Wi-Fi 7, Orange porte la connectivité sans fil à un niveau inédit grâce à des débits théoriques pouvant atteindre 20 Gbps et une gestion simultanée optimisée de multiples appareils. La technologie s'appuie notamment sur le Multi-Link Operation (MLO) et un spectre élargi jusqu'à 320 MHz, tout en renforçant la sécurité via le chiffrement WPA3. Acteur moteur au sein de la Wi-Fi Alliance, le Groupe a fédéré les principaux opérateurs et fournisseurs mondiaux pour garantir une transition performante, sécurisée et fluide pour l'utilisateur.

### Orange pionnier des technologies quantiques pour la sécurité et l'innovation

En 2025, Orange se positionne comme un acteur précurseur dans le domaine de la sécurité numérique et de l'innovation, en intégrant les avancées des technologies quantiques. Le Groupe intègre des solutions post-quantum et de nouveaux protocoles de chiffrement pour anticiper les risques, renforcer la souveraineté numérique et créer des usages innovants. Une double ambition stratégique qui combine sécurité et ruptures technologiques.



Découvrez comment nous avons contribué  
en 2025 à bâtir un monde numérique  
plus sûr, plus résilient et plus inclusif.

# Nos histoires d'impact



Pour la planète



Pour la société



Sur notre écosystème



## Pour la planète

Plus de data, plus d'usages, plus d'équipements... et en parallèle, moins d'émissions. C'est l'équation que doit résoudre le secteur des télécoms. Orange a engagé depuis plusieurs années une transformation profonde de ses réseaux, de ses opérations, et travaille avec sa chaîne de valeur pour concilier croissance du numérique et réduction de son impact environnemental.

# En 2025, nous avons réduit l'empreinte environnementale de nos activités

Streaming, cloud, intelligence artificielle... À mesure que les usages numériques s'intensifient, la question de l'empreinte environnementale des opérateurs télécoms devient de plus en plus importante. Pour Orange, derrière chaque connexion, il y a désormais un objectif supplémentaire : réduire son impact sur la planète. Depuis plusieurs années, le Groupe transforme ses réseaux pour les rendre plus sobres. Concrètement, cela signifie moderniser les équipements, optimiser leur consommation et recourir davantage aux énergies renouvelables.

La mutualisation des infrastructures constitue également un levier d'évitement d'émissions souvent sous-estimé : en partageant pylônes et réseaux entre opérateurs – via TOTEM et nos activités wholesale – Orange évite la duplication d'équipements, du CO<sub>2</sub> évité sur l'ensemble du cycle de vie des infrastructures.

Résultat : en 2025, les émissions directes liées à l'énergie (scopes 1 et 2) ont été réduites de 49,3 % par rapport à 2015, dépassant largement l'objectif initial de – 30 %. Aujourd'hui, plus de 80 % de notre empreinte carbone provient du scope 3.

Pour influencer sur cette échelle, nous travaillons directement avec nos partenaires industriels pour réduire l'empreinte des équipements. Avec le programme « Partners to net zero carbon », les principaux fournisseurs – qui représentent près de 60 % des émissions liées aux achats – sont engagés dans des

plans de réduction concrets. En 2025, plusieurs d'entre eux ont signé de nouveaux engagements, et intégrer des objectifs mesurables sur toute la chaîne de valeur.

En parallèle, l'économie circulaire devient une réalité tangible. Recycler un téléphone, prolonger la durée de vie d'une box, réutiliser des équipements réseaux : ces actions, souvent invisibles, ont pourtant un impact direct. Déjà 2000 collectivités engagées. Depuis 2008, ce sont ainsi plus de 24,7 millions de mobiles qui ont été collectés et recyclés, auxquels s'ajoutent plus de 6 millions d'équipements fixes récupérés en 2025.

19 millions de box collectées depuis 2020. Cette logique se retrouve aussi dans la conception des produits. Les Livebox 7 et décodeurs 6 ont, par exemple, été certifiés « Footprint progress » par Bureau Veritas en reconnaissance de la démarche d'écoconception mise en œuvre. Preuve qu'il est possible de concevoir des équipements plus performants, tout en réduisant leur impact environnemental. Et les effets commencent à se faire sentir : malgré la croissance continue des usages numériques, nos émissions du scope 3 ont reculé de 16,4 % par rapport à 2018. Là aussi, l'objectif initial de 14 % est atteint.

La réduction de l'empreinte carbone du numérique passe par une remise à plat de toute la chaîne : production, usage, recyclage.

# Moments choisis

## Orange et Sagemcom s'allient pour accélérer la décarbonation des box Internet (ou Livebox)

Orange et Sagemcom, leader mondial des produits et solutions communicantes, renforcent leur collaboration en signant un plan de progrès qui fixe des objectifs mesurables pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>eq liées aux produits et services fournis à Orange. Ce plan structure des actions concrètes sur toute la chaîne de valeur – de la conception et la production, à l'usage et la fin de vie – pour accélérer la décarbonation.

## Un cloud plus responsable de son impact environnemental

Avec sa gamme Cloud Avenue, Orange Business propose des solutions cloud présentant une attention particulière à l'empreinte écologique. Ces solutions sont hébergées dans des centres de données écoconçus, dont le PUE minimum moyen est d'environ 1,3, et dont le WUE<sup>(1)</sup> est proche ou égal à 0. Ces data centers utilisent également des technologies de refroidissement telles que le free cooling, employé plus de 85 % du temps, ainsi que le natural cooling. Grâce à ces innovations, nous avons réussi à réduire jusqu'à 43 % les émissions de CO<sub>2</sub> d'une de nos solutions Cloud Avenue par rapport aux solutions précédentes.



## Des objectifs de décarbonation atteints

–49,3 % sur les scopes 1 et 2 en 2025 vs 2015 (objectif de –30 % dépassé)

–16,4 % sur le scope 3 en 2025 vs 2018 (objectif de –14 % dépassé)

## Une énergie toujours plus propre

15 000 sites mobiles solarisés, soit 30 % du parc Orange MEA,

54 % d'électricité de sources renouvelables et 78 % bas carbone

## Miser sur l'économie circulaire

24,7 M de mobiles collectés, soit 68 684 tonnes de déchets valorisés, dont 70 % recyclés en 2025

6 M d'équipements fixes collectés en 2025 (19 M en 5 ans)

(1) Water Usage Effectiveness.

## Pour la société

Parce que le numérique transforme profondément nos sociétés, Orange agit pour qu'il bénéficie au plus grand nombre. Inclusion numérique, protection des usages, développement des compétences et respect des droits humains. En 2025, nous avons poursuivi nos actions pour faire du numérique un levier d'émancipation, de confiance et de progrès, pour les individus comme pour les territoires.

# En 2025, nous avons contribué à bâtir un numérique de confiance

Accéder à un service en ligne, accompagner un jeune dans ses usages numériques ou encore développer une activité grâce au digital... Ces situations du quotidien illustrent le rôle désormais central du numérique dans nos sociétés. Mais pour qu'il soit un véritable levier de progrès, encore faut-il qu'il soit accessible à tous, utilisé en confiance et encadré de manière responsable. C'est autour de ces trois enjeux qu'Orange structure son action. Le premier est celui de l'inclusion numérique. Dans de nombreux territoires, une partie de la population reste encore éloignée des outils et des compétences digitales. Pour atténuer cette fracture, Orange déploie des dispositifs de formation et d'accompagnement au plus près des besoins locaux. Les Orange Digital Centers, présents en Afrique, au Moyen-Orient et en Europe, proposent ainsi des formations gratuites aux nouveaux métiers du numérique (IA, data, cybersécurité...) et soutiennent l'entrepreneuriat local innovant. Entre 2021 et 2025, plus de 3,3 millions de personnes ont été formées, dépassant l'objectif initial fixé par le Groupe.

Le deuxième enjeu concerne les usages. Avec l'essor du numérique, accompagner les utilisateurs devient essentiel pour leur permettre de mieux comprendre, maîtriser et utiliser les outils digitaux. Cyberharcèlement, surexposition aux écrans, désinformation : les risques évoluent, en particulier chez les plus

jeunes. À travers l'initiative #ForGoodConnections, Orange agit directement auprès des familles, des enseignants et des enfants pour favoriser des pratiques numériques plus responsables et renforcer la confiance dans les usages. Déployée dans l'ensemble des pays, cette initiative s'inscrit dans une démarche plus large visant à accompagner chacun dans son autonomie numérique.

Enfin, le développement du numérique pose des enjeux plus larges en matière de droits humains. Protection de la vie privée, liberté d'expression, lutte contre les discriminations ou encore accès équitable aux services : ces sujets structurent l'action du Groupe, en interne comme en externe. Orange s'appuie sur les principes directeurs des Nations unies pour encadrer ses activités et intégrer ces exigences dans ses pratiques opérationnelles. En y ajoutant la dimension « Connecter », le Groupe affirme une conviction : le numérique doit être conçu, déployé et utilisé dans le respect des droits fondamentaux, partout où il opère. Cet engagement se traduit également par le soutien à de nombreuses initiatives éducatives, culturelles et solidaires, portées notamment par la Fondation Orange, ainsi que par l'implication des collaborateurs dans des actions locales. Autant de leviers qui affirment l'engagement d'Orange à faire du numérique un outil concret de développement pour les personnes et les territoires.



## Moments choisis

### #ForGoodConnections : sensibiliser les jeunes aux usages du numérique

En 2025, nous avons déployé la #ForGoodConnections Day dans 25 pays d'Europe et d'Afrique pour sensibiliser enfants et parents aux bons usages du numérique. Ateliers éducatifs et activités sportives ont permis d'aborder des sujets comme le cyberharcèlement ou le temps d'écran excessif, avec l'objectif de toucher 16000 jeunes de 11 à 14 ans et leurs familles.

### POESAM : 15 ans d'innovation au service de l'Afrique

En 2025, Orange a célébré la 15<sup>e</sup> édition du Prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique et au Moyen-Orient (POESAM) lors du Mobile World Congress à Kigali. Depuis sa création en 2011, le programme a reçu plus de 17600 candidatures et récompense chaque année des start-up à impact social et environnemental, accompagnées ensuite par les Orange Digital Centers pour accélérer leur développement.

### Renforcer notre action en faveur de l'inclusion numérique

**65** Orange Digital Centers, dont 24 dans les capitales de nos pays en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient

**24** fondations dans le monde

**3,3 M** de personnes formées au numérique entre 2021 et 2025 (objectif 2025 de 2,5 M cumulés dépassé)

**Près de 100 M€** d'achats inclusifs et solidaires cumulés entre 2021 et 2025

**2<sup>e</sup> sur 200** entreprises du numérique dans le monde sur l'inclusion numérique selon World Benchmarking Alliance



+

## Sur notre écosystème

Afin d'anticiper les évolutions du secteur et de répondre aux attentes sociétales, Orange intègre l'ensemble de ses parties prenantes dans ses réflexions. En 2025, cette dynamique collaborative a continué de s'intensifier pour permettre d'adapter les actions du Groupe, de mieux maîtriser les impacts de nos activités et de contribuer à l'évolution de notre écosystème.

# En 2025, nous avons fédéré l'écosystème du numérique

Depuis plusieurs années, Orange s'attache à animer un réseau de partenaires particulièrement innovants et dynamiques pour favoriser le déploiement du numérique et l'émergence de nouveaux usages, quelles que soient les régions du monde. Le Groupe entretient un dialogue constant avec ses parties prenantes (clients, institutions publiques, ONG, acteurs de la société civile ou organisations professionnelles), qui jouent un rôle essentiel dans le développement économique et numérique des territoires, mais aussi dans leur transition écologique. Ces échanges permettent d'identifier les attentes, d'adapter les actions, et participent à une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux dans les décisions du Groupe. Une relation basée sur la concertation, qui constitue un levier essentiel pour faire évoluer les pratiques et inscrire nos activités dans un cadre plus durable et plus responsable.

Dans le prolongement de cette dynamique, Orange s'appuie sur une stratégie d'open innovation fondée sur la coopération avec les start-up, les universités, les instituts de recherche et les partenaires industriels, pour favoriser l'émergence de solutions innovantes au plus près des besoins. Les Orange Digital Centers, présents en Afrique, au Moyen-Orient et en Europe, accompagnent la formation aux compétences numériques, soutiennent l'entrepreneuriat et facilitent l'émergence de projets innovants au plus près des territoires.

Quant aux Orange Digital Centers, ils contribuent à la formation aux compétences numériques, soutiennent l'entrepreneuriat et facilitent l'émergence de projets novateurs.

En s'appuyant sur une politique d'achats responsables qui intègre des critères environnementaux et sociaux exigeants, Orange agit également sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et mobilise ses fournisseurs pour les encourager à adopter des pratiques durables. Avec la mise en place du programme « Partners to net zero carbon », nous avons ainsi lancé une démarche collaborative qui engage nos 40 principaux fournisseurs (qui représentent près de 60 % de nos émissions carbone liées aux achats) pour identifier des leviers de réduction et mettre en place des plans de progrès concrets.

Au total, cinq nouveaux plans ont été signés en 2025 avec des acteurs européens et chinois (Camusat, Sagemcom, Acome, Honor, Xiaomi) pour structurer ces engagements sur l'ensemble du cycle de vie des produits et services.

À travers ces différentes actions, Orange montre sa capacité à fédérer tout son écosystème autour d'une ambition commune : construire un numérique responsable, inclusif et bénéfique pour tous. Une manière de créer de la valeur autrement : en partageant les responsabilités et en collaborant pour faire évoluer les pratiques.



+

## Moments choisis

### Décarboner notre écosystème

**31 de nos 50 fournisseurs** les plus importants en termes de dépenses engagés dans la SBTi<sup>(1)</sup>

**De 10 % à 20 %** de la note totale du fournisseur dans nos décisions d'achat (SI, réseaux, équipements client fixe...) dont le montant est supérieur à 1 million d'euros reposent sur des critères RSE

**87 %** des nouveaux contrats signés en 2025 avec nos fournisseurs intègrent la clause RSE

### Soutenir l'open innovation

**+ de 1 000** start-up accompagnées en 10 ans

**585,7 M€** consacrés à la recherche et à l'innovation

**65** Orange Digital Centers dans le monde

**5** chaires de recherche financées par Orange Innovation

(1) Science-Based Targets initiative.

### Un forum pour accélérer la performance RSE

Les 16 et 17 septembre 2025, le siège social d'Orange a vibré au rythme de son tout premier Sustainability Forum. Un événement fédérateur qui a rassemblé la communauté RSE du Groupe autour d'une ambition partagée : « Grow For Good ». Pendant deux jours, près de 600 experts internes et partenaires se sont réunis pour partager initiatives et bonnes pratiques RSE et construire collectivement la feuille de route du Groupe vers 2030.

### Vers une entreprise « ESG by Design »

Dans le cadre de notre plan stratégique Lead the future, nous avons souhaité faire évoluer notre modèle d'affaires pour intégrer les enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance et créer de la valeur durable. Cela a été l'occasion pour Orange d'échanger avec ses parties prenantes clés, en interne et en externe, afin de recueillir leur expertise et leurs perceptions. Notre objectif : être plus durable et devenir une entreprise ESG by Design.

## La Fondation Orange

Dans le prolongement de notre métier d'opérateur, la Fondation Orange crée du lien social sur nos territoires. En France comme à l'international, nous agissons pour favoriser l'accès au savoir et à l'apprentissage pour les publics les plus fragiles. L'éducation est aussi un fil conducteur de notre engagement dans les domaines de la culture et de l'accompagnement des personnes avec autisme.

# La Fondation Orange est là

Accompagner celles et ceux qui en ont le plus besoin dans l'acquisition des savoirs et des savoir-faire qui vont les aider à prendre confiance en eux, à exprimer leur potentiel et à bâtir leur parcours de vie : c'est la mission fédératrice de la Fondation Orange partout dans le monde. S'appuyant sur un réseau unique de 24 fondations et structures équivalentes, la Fondation Orange agit au cœur des territoires où le Groupe est présent, au plus près des besoins des populations. Elle soutient des dispositifs innovants basés sur le numérique et le faire ensemble, tels les FabLabs solidaires qui aident des jeunes en difficulté à apprendre autrement. Elle a développé depuis 2013 un réseau de 1 500 Écoles Numériques dans 17 pays d'Afrique et du Moyen-Orient, pour améliorer les conditions d'apprentissage de près de 600 000 élèves. En parallèle, la Fondation soutient des projets qui démocratisent l'accès à la culture et favorisent l'émergence et la

professionnalisation de nouveaux talents, principalement dans les domaines de la musique classique et de la voix. Chaque année, des festivals, des associations et des programmes éducatifs bénéficient de cet engagement qui contribue au renouvellement des publics et des générations d'artistes. Enfin, la Fondation Orange se mobilise depuis 35 ans pour les personnes atteintes de troubles du spectre autistique. Elle finance des programmes de formation et d'innovation pédagogique qui facilitent l'apprentissage, l'autonomie et l'inclusion sociale des personnes avec autisme, et permettent de mieux accompagner les familles et les professionnels. L'engagement de la Fondation va de pair avec celui des collaborateurs Orange. Bénévolat, mécénat de compétences, animation d'ateliers... Leur implication est essentielle pour que la Fondation joue pleinement son rôle de trait d'union avec les associations et les bénéficiaires des actions de mécénat.

**24**  
fondations  
ou structures  
équivalentes

**26,8 M€**  
de budget  
mécénat  
(déclaratif)  
dont 62 % consacrés  
à l'éducation

**654**  
projets soutenus  
au total en 2025

## Moments choisis



### La Nuit de la Voix : la musique comme langage universel

En 2025, la 29<sup>e</sup> Nuit de la Voix a réuni plus de 150 artistes sur la scène de l'Opéra Garnier à Paris. Solistes de renommée internationale et jeunes artistes découverts à travers les programmes de mécénat de la Fondation Orange ont exploré ensemble de nouvelles passerelles entre répertoire classique, opéra et musiques du monde. Un événement emblématique de l'engagement culturel d'Orange, mécène de la musique classique et de la voix depuis 1987.



### Des kits scolaires pour soutenir les élèves en Afrique

À travers l'opération Back to School, la Fondation Orange a distribué 35 000 kits scolaires à des élèves dans 16 pays d'Afrique et du Moyen-Orient. Cartables, cahiers ou crayons : ces fournitures essentielles complètent les programmes d'écoles numériques et permettent à de nombreux enfants de poursuivre leur scolarité dans de meilleures conditions.

### Des collaborateurs engagés

Créée par la Fondation Orange, l'association Orange Solidarité s'appuie sur l'engagement des salariés du Groupe et de bénévoles pour accélérer l'inclusion numérique. Depuis sa création en 2007, elle a animé plus de 100 000 ateliers et accompagné près de 450 000 bénéficiaires – jeunes en difficulté, femmes en situation précaire, personnes en situation de handicap, dont l'autisme. Dans le cadre de l'association Volontaires pour les personnes avec autisme, créée par la Fondation Orange, 169 enfants ont bénéficié en 2025 de séjours de vacances adaptés. Des bénévoles, en majorité salariés du Groupe, accompagnent également les personnes avec autisme et leurs familles.

### Apprendre autrement grâce au numérique

En dix ans, dans 26 pays où Orange est présent, le réseau des 300 FabLabs solidaires a soutenu 900 projets portés par 560 structures et accompagné 250 000 jeunes. Dédiés aux jeunes en rupture avec les méthodes d'enseignement classique, des programmes d'éducation numérique basés sur le « faire » et le partage les aident à bâtir un projet collectif et à développer des compétences qui favorisent leur insertion professionnelle.



Retrouvez les femmes et les hommes qui œuvrent au quotidien pour transformer le secteur du numérique et bâtir un monde de confiance.

# Une histoire de collectif



Conseil d'administration



Comité exécutif




Ressources humaines

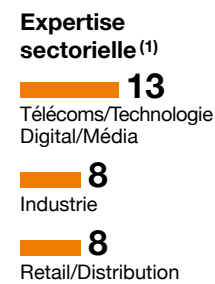


Une gouvernance exigeante  
au service d'une stratégie ambitieuse

# Conseil d'administration

Le Conseil d'administration d'Orange joue un rôle central dans la définition des orientations stratégiques du Groupe et le suivi de leur mise en œuvre. Composé d'administrateurs aux profils diversifiés et majoritairement indépendants, il garantit un équilibre entre expertise, efficacité et performance. En 2025, le Conseil a accompagné l'achèvement du plan Lead the future, qui a permis de rendre Orange plus simple, plus fort et plus efficace, tout en consolidant ses fondamentaux industriels et financiers. Fort de ces acquis, il a validé les grandes orientations du nouveau plan Trust the future, pour placer la confiance au cœur du modèle de croissance du Groupe. Particulièrement mobilisé sur les enjeux de qualité, de cybersécurité et de résilience des réseaux, le Conseil veille également à l'intégration responsable de l'intelligence artificielle dans les opérations et au suivi des résultats financiers et de la situation du Groupe dans l'ensemble des pays où il opère. Il s'assure enfin que la performance d'Orange s'inscrit dans une trajectoire durable, au service de ses clients, de ses collaborateurs et de la société.

- **15** membres composent le Conseil d'administration d'Orange
- **7** administrateurs indépendants  garantissent l'équilibre des pouvoirs
- **4** ans, c'est la durée du mandat de chaque administrateur
- **96,4 %** d'assiduité aux réunions



(1) Les compétences ont été évaluées sur la base de 14 administrateurs siégeant et non 15 (en 2025, un siège a été vacant).



**Jacques Aschenbroich**  
Président  
du Conseil  
d'administration



**Christel Heydemann**  
Directrice  
générale



**Nicolas Guérin**  
Secrétaire Général  
– Secrétaire du Conseil  
d'administration

## Comité Stratégie et Technologie



**Frédéric Sanchez**  
Président



**Alexandre Bompard**  
Administrateur



**Thierry Sommelet**  
Administrateur  
représentant  
Bpifrance  
Participations  
(sphère  
publique)

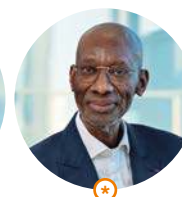


**Vincent Gimeno**  
Administrateur  
représentant  
les salariés

## Comité de Gouvernance et de Responsabilité Sociale et Environnementale



**Anne-Gabrielle Heilbronner**  
Présidente



**Momar Nguer**  
Administrateur



**Anne Lange**  
Administratrice  
représentant la  
sphère publique



**Pierre Chaussoneaux**  
Administrateur  
représentant  
les salariés

## Comité d'Audit



**Gilles Grapinet**  
Président



**Valérie Beaulieu**  
Administratrice



**Céline Fornaro**  
Administratrice  
représentant la  
sphère publique



**Sébastien Crozier**  
Administrateur  
représentant  
les salariés

Retrouvez le Conseil d'administration actuel sur [orange.com](https://www.orange.com)



## Une gouvernance exigeante au service d'une stratégie ambitieuse

# Comité exécutif

Aux côtés de la Directrice générale, le Comité exécutif pilote la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et coordonne l'ensemble des activités opérationnelles. Composé des principaux dirigeants, représentant les grandes fonctions (finance, innovation, performance et développement, RH et communication, RSE, secrétariat général), les différentes entités (Business, Orange Cyberdefense et Wholesale) et nos zones géographiques d'activité (Afrique et Moyen-Orient, Europe, France), il incarne la diversité des expertises nécessaires à la transformation d'Orange.

En 2025, le Comité exécutif a conduit l'achèvement du plan Lead the future, qui a permis de renforcer les fondamentaux du Groupe et d'améliorer sa performance. Il est désormais pleinement mobilisé autour du nouveau plan Trust the future, dont il porte les priorités opérationnelles : proximité client, croissance par l'innovation et excellence à grande échelle.

En coordination avec le Comité d'Investissement du Groupe et le Comité Territoire France, le Comité exécutif joue un rôle clé pour accélérer l'exécution stratégique, piloter les grandes transformations – notamment d'Orange Business – et soutenir la dynamique de croissance en Europe comme en Afrique et au Moyen-Orient.

- **13** membres composent le Comité exécutif d'Orange
- **38,5 %** de femmes siègent au Comex



**Christel Heydemann**  
Directrice générale



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



**Nicolas Guérin**  
Secrétaire général  
du Groupe et  
Secrétaire du Conseil  
d'administration



**Caroline Guillaumin**  
Directrice exécutive  
en charge de  
la Communication



**Jérôme Hénique**  
Directeur exécutif,  
PCA d'Orange Afrique  
et Moyen-Orient (AMO)



**Mari-Noëlle Jégo-Laveissière**  
Directrice exécutive,  
CEO d'Orange en  
Europe (hors France)



**Vincent Lecerf**  
Directeur exécutif  
en charge  
des Ressources  
Humaines



**Laurent Martinez**  
Directeur exécutif  
Finance, Performance  
et Développement



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



**Yasser Shaker**  
CEO d'Orange  
Afrique &  
Moyen-Orient



**Élisabeth Tchoungui**  
Directrice exécutive  
en charge de  
la Responsabilité  
Sociétale et  
Environnementale



**Michaël Trabbia**  
Directeur exécutif,  
CEO d'Orange  
Wholesale



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

+



## Ressources humaines

Dans un secteur en transformation rapide, la capacité à anticiper l'évolution des métiers et à développer les compétences devient un enjeu stratégique. Développement des talents, reconversion vers les métiers d'avenir, engagement des collaborateurs et promotion de la diversité... En 2025, nous confirmons notre volonté d'accompagner au quotidien la transformation du Groupe en plaçant les collaborateurs au cœur de notre stratégie.

# Les femmes et les hommes d'Orange au cœur de notre transformation

Depuis le lancement du plan Lead the future, la politique RH du Groupe s'est structurée autour d'un objectif : accompagner chaque collaborateur dans son évolution professionnelle, tout en renforçant la capacité du Groupe à relever les défis technologiques et sociétaux à venir. Cette démarche repose sur une gestion proactive des talents, avec une cartographie des métiers, la généralisation des Talent Reviews et une offre de formation renouvelée, mieux adaptée aux besoins des équipes.

Les programmes d'upskilling<sup>(1)</sup> et de reskilling<sup>(2)</sup> ont également été renforcés. En France, nous avons signé à l'unanimité un nouvel accord sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) le 10 février 2025. Un accord qui vise à accompagner l'évolution des métiers et des compétences au sein du Groupe pour assurer l'employabilité de nos salariés, et qui prévoit notamment la reconduction du dispositif Temps Partiel Seniors pour la période 2025-2028. Désormais pilotés par un label Groupe « Orange Perspectives », nos programmes de reconversion visent à accompagner 1 800 collaborateurs en 3 ans vers les métiers en croissance, notamment dans la data, le cloud ou la cybersécurité. Cette dynamique s'appuie aussi sur une meilleure visibilité des compétences.

Lancée en 2025, la plateforme My Skills permet à chaque collaborateur d'autoévaluer ses compétences, d'identifier les formations adaptées et de construire plus facilement son parcours professionnel. Quelques mois après son lancement, plus de 40 000 salariés avaient déjà enrichi leur profil sur la plateforme.

En parallèle, Orange continue de renforcer une culture d'entreprise fondée sur l'engagement et la responsabilité collective. Le dispositif d'écoute Voice Up, qui permet de mesurer régulièrement l'engagement des équipes et d'identifier les leviers d'amélioration, en est une belle illustration. Avec 72 % en 2025 (contre 65 % en 2024), son taux de participation en nette progression confirme l'implication des collaborateurs dans cette démarche de dialogue interne. La transformation du Groupe s'accompagne également d'une attention particulière portée à la diversité et à l'égalité professionnelle. En 2025, Orange a dépassé ses objectifs en matière de mixité avec 36 % de femmes parmi les Leaders et Executives, et 25,4 % de femmes dans les métiers techniques et du numérique. Une progression soutenue notamment par des programmes dédiés comme Hello Women.

(1) Formation. (2) Reconversion.



## Moments choisis

### Une nouvelle étape pour plus de mixité

Depuis 2020, le programme Hello Women agit concrètement pour encourager les femmes dans la tech et le numérique, partout dans le monde. Nous avons progressé de 5 points passant de 20,5 % au lancement pour atteindre à 25,4 % de femmes dans les métiers techniques et du numérique chez Orange fin 2025.

### Des collaborateurs engagés

**81 %** <sup>(3)</sup> se déclarent fiers de travailler chez Orange

**74 %** <sup>(3)</sup> de taux d'engagement

**70 %** <sup>(3)</sup> de taux de confiance dans l'avenir de notre entreprise (+ 7 points)

### Des compétences en transformation

**40 000** collaborateurs ont déjà enrichi leur profil My Skills

**1 800** reconversions internes prévues en 3 ans

### La mixité dans nos métiers se poursuit

**36 %** <sup>(4)</sup> de femmes dans les réseaux de management : Leaders ou Executives

**25,4 %** <sup>(5)</sup> de femmes dans les métiers techniques et du numérique

(3) Enquête interne Voice Up 2025.

(4) Système d'information Ressources Humaines Groupe.

(5) MyDataVision.

(6) Unité Économique et Sociale.

### Un nouvel accord pour l'égalité et l'inclusion

En décembre 2025, Orange a signé un nouvel accord « Égalité professionnelle, équilibre des temps de vie et lutte contre les discriminations », conclu pour le périmètre UES<sup>(6)</sup> (Orange SA et TOTEM France). Il se distingue par un chapitre pionnier sur l'IA inclusive pour prévenir les biais genrés et par l'introduction d'un Temps Partiel Parental innovant.



## Ressources humaines



### Le déploiement d'une IA inclusive et responsable

Avec plus de 100 000 utilisateurs de Dinootoo et 60 000 salariés formés à l'IA, Orange démontre une forte mobilisation pour favoriser l'adoption de l'IA par tous les collaborateurs et développer chez chacun de nouvelles compétences pour un avenir numérique responsable et inclusif. Depuis 2020, le Groupe s'engage en faveur d'une IA inclusive, devenant la première entreprise à obtenir le label GEEIS-AI (Gender Equality European & International Standard – Artificial Intelligence), encore reconnu début 2025 lors du Sommet IA à Paris.



### La première « Learning Week » en zone MEA

En avril 2025, la Learning Week d'Orange Afrique et Moyen-Orient a été déployée dans les 17 pays de la région, une initiative ambitieuse et fédératrice qui a placé l'apprentissage au cœur de la stratégie d'OMEA. Au programme : des sessions sur l'IA générative, la cybersécurité, mais aussi des formations locales sur mesure, répondant aux enjeux spécifiques de chaque entité.



#### 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>

#### Impression

Ce rapport a été imprimé par Picture Perfect Paris en 2 000 exemplaires, dont 1 600 en version française et 400 en version anglaise, sur un papier certifié FSC Recyclé, composé à 100 % de fibres recyclées.

#### Conception et rédaction

HAVAS Paris

#### Crédits

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

Orange Cyberdéfense, Orange Marine, Orange Moldavie, Orange Brand site : Agence 136, Benjamin Decoin, Daisy Reillet, Estelle Poulalion, Fondation Orange, Gauthier Bouret, Irène de Rosen, Juliette Denis, Nicolas Gouhier, Lucky sun, Samy Snoussi, SIPA/Benjamin Decoin, Sebastien Lixandru, So Design Consultants, Stéphane Foulon, Stocksy, Studio Firma, Voodoo, Wesual ; Getty Images 10'000 Hours, Alrphoto, AndreyPopov, baona, enigma\_images, eyecrave productions, Feifei Cui-Paoluzzo, FG Trade, Ignatiev, Karl Hendon, Maskot, midrag ignjatovic, MStudioImages, NanoStockk, Patricio Nahuelhual, Purrfect, urbazon ; Shutterstock.  
Tous droits réservés.

#### Versión numérique

La version numérique de ce document est disponible sur [orange.com](https://www.orange.com). Elle a été réalisée conformément aux normes d'accessibilité WCAG 2.2 niveau AA et PDF U/A (ISO 14289).





**Trust**  
**the**  
**future**

**Ensemble, ouvrons un nouveau  
chapitre de notre stratégie,  
sous le signe de la confiance.**

+



**Plus d'infos**  
Découvrez notre  
nouvelle stratégie