

AG DES ACTIONNAIRES ORANGE 2025

QUESTIONS ÉCRITES DE LA CFE-CGC ORANGE

Stratégie & business

Finances

1. Pourquoi la Direction continue-t-elle d'augmenter le dividende malgré une baisse du résultat net par action et un taux de distribution dépassant 90 % de son cash-flow, alors que cela réduit les fonds disponibles pour des investissements stratégiques assurant l'activité future et la pérennité d'Orange ?
2. Les résultats du T1 2025 montrent qu'en dehors de l'Afrique, le chiffre d'affaires décroît sur tous les segments. Dans le même temps, la promesse d'améliorer l'EBITDAal subsiste au même niveau (+3%), alors qu'il n'y a aucun relai de croissance dans la stratégie actuelle. Quelles sont dès lors les sources de cette amélioration de l'EBITDAal ?

France

3. Pourquoi les activités d'ASN (Alcatel Submarine Networks) ont-elles été rachetées par l'Etat français et non rapprochées d'Orange Marine ? Rapprocher les deux flottes, de tailles équivalentes, aurait pourtant du sens en termes d'efficacité opérationnelle. Ce rapprochement est-il encore envisageable dans l'avenir ?
4. Est-il envisagé qu'Orange France rachète des RIP – Réseaux d'Initiative Publique - (au-delà des RIP 1G) pour améliorer sa rentabilité à l'extinction du cuivre ?
5. Compte tenu de ses difficultés, SFR a annoncé vouloir céder des actifs en France. Orange peut-elle et envisage-t-elle de se positionner pour racheter des activités ?
6. Comment se fait-il que ce soit Bouygues Telecom, et non Orange, qui ait racheté La Poste Mobile ? Quelles en sont les conséquences en terme de parts de marché sur le segment « mobiles » en France ?
7. Quels plans concrets sont prévus pour redresser la dynamique commerciale en France, afin d'endiguer la stagnation du chiffre d'affaires (+0,4 %) et la perte de clients fixes (-31 000) ?

International

8. Une politique de droits de douane élevés aura-t-elle une incidence sur l'activité d'Orange ? Si oui laquelle et comment la société prévoit-elle de s'en prémunir ?
9. Comment Orange prévoit-elle de réduire l'endettement élevé de MASORANGE (4,5 fois son EBITDA), tout en assurant sa compétitivité sur le marché espagnol face à des concurrents agressifs comme DIGI ?
10. Quelles stratégies spécifiques sont envisagées pour contrer le recul du chiffre d'affaires (-2,1 %) en Europe (hors France), notamment face à l'arrivée de nouveaux acteurs comme DIGI dans un nombre croissant de pays ?

11. Qu'est-ce qui explique que des acteurs comme Swisscom ou Deutsche Telekom performant beaucoup plus qu'Orange en Europe, qui reste un marché en croissance, notamment sur la digitalisation ?
 - quelles leçons peut en tirer Orange ?
 - quels sont les points clefs de la stratégie d'Orange pour améliorer la situation ?
12. Orange se sépare très régulièrement d'activités ou d'entreprises récemment rachetées, au motif « d'inadéquations stratégiques » ou de rentabilité insuffisante. Quelle est la stratégie de valeur qui guide Orange lors des rachats d'entreprises, et quelles actions d'intégration sont mises en oeuvre pour que les acquisitions viennent nourrir la croissance organique du Groupe ?
13. Sauf sur la cybersécurité, les résultats d'Orange Business ne sont toujours pas aux attendus. Quels sont les piliers de la stratégie d'Orange pour remonter la pente ?
14. Quels sont les plans pour pérenniser la croissance rapide en Afrique et au Moyen-Orient (+11,1 % du CA), notamment dans les segments Data (+22 %) et Orange Money (+19 %) ?

Souveraineté technologique

15. Le Groupe Orange a développé avec succès pendant plus de 15 ans une filière rentable sur la TV et la distribution de vidéo auprès de millions d'abonnés, complétée par le succès du lancement de la publicité ciblée sur cet écran en France. Cette réussite a été permise grâce à une vision : celle du contrôle par le Groupe Orange du logiciel du décodeur TV, seul garant des revenus, de la confidentialité et la détention des données de ses clients.

Dans une période où les Etats-Unis remettent en cause leurs alliances avec les pays Européens, des réflexions sont menées en vue de s'appuyer sur Google et son logiciel décodeur (Android TV) pour fournir le même service. Utiliser Android TV, c'est partager avec Google les revenus générés, et les données de nos clients, en offrant à Google l'opportunité de les utiliser pour alimenter notamment ses modèles d'intelligence artificielle.

Alors que la consommation de contenus vidéos est en forte croissance, Orange envisage-t-elle de perdre son indépendance en passant sur Android TV, au risque de devoir partager les revenus générés et de perdre une opportunité d'investir en Europe sur ce qui deviendra un enjeu de demain avec l'IA ?

16. Dans un monde où la géopolitique se complique, où la dépendance à la technologie américaine interroge, où le Foreign Intelligence Surveillance Act et le Cloud Act autorisent un accès extra territorial et systématique aux données stockées et traitées par des entreprises américaines, y compris les données localisées en Europe et des logiciels installés « on premise » (exploités sur les serveurs et les systèmes de l'entreprise), n'est-il pas temps pour Orange de reconsidérer plus largement sa politique de solutions logicielles et d'hébergement, très largement confiée à des entreprises états-uniennes, pour se garantir de risques économiques et/ou d'interruption de services, qui ne peuvent plus être écartés compte tenu de la gouvernance actuelle Outre-Atlantique ?

Orange dispose de compétences internes en capacité d'orchestrer des solutions open source, favorables à la souveraineté nationale, moins coûteuses énergétiquement et plus favorables socialement (emplois, conditions de travail).

- Le Groupe peut-il réintroduire dans le fonctionnement de l'entreprise des outils autonomes, robustes et maintenus par Orange lui-même et/ou des acteurs français/européens ?

- Est-il possible de cartographier les solutions déployées en Open Source suite au programme Open Source lancé au T1 2024 dans le cadre des travaux de la Fédération IT ?
- Des migrations à grande échelle vers des bases de données Open Source ont été prévues en 2024 et 2025, est-il possible de connaître l'état des lieux de ces migrations ?

Responsabilité sociale et environnementale, gestion des risques

Ressources humaines

17. L'analyse montre que la baisse constante des effectifs opérée par Orange, notamment en France et en maison mère, ne se traduit pas par une baisse de la force au travail. Dans les faits, les personnels supprimés sont remplacés par de la sous-traitance (pour environ 80% des tâches considérées comme « simples ») et des délocalisations. Alors qu'Orange revendique des ambitions élevées en matière de RSE ne serait-il pas plus socialement responsable de conserver les emplois en interne, au plus près des clients (donc pour la France pas seulement en Ile de France où sont concentrés 40% des effectifs) ? Outre la violence sociale engendrée par les programmes de réduction d'effectifs, la qualité de service ne serait-elle pas plus aisément pilotable avec des équipes intégrées ?
18. La Direction d'Orange s'est félicitée de la signature de l'accord GEPP (Gestion des emplois et des parcours professionnels) 2025-2028. L'impact sur les effectifs a-t-il été mesuré établissement par établissement ? Le risque sur le RTC (maintenance du réseau, mais surtout décommissionnement du cuivre) n'est-il pas exacerbé par les départs potentiels en TPS (Temps partiel seniors) ?
19. Le Rapport Annuel Intégré 2024 affiche la volonté d'avoir « des collaborateurs pleinement engagés » <https://rai.orange.com/fr/rai2023/cap-sur-notre-ambition/des-collaborateurs-pleinement-engages/>

Cependant l'enquête « Voice-Up » 2025 montre une baisse significative de l'engagement des personnels en France (dilué par la mise en avant de pourcentages globaux dans le DEU 2025). Et si le RAI 2024 indiquait que « les réponses de nos salariés à Voice-Up sont précieuses, elles guident notre réflexion et nos actions futures et sont au cœur de nos décisions », les personnels ont découvert avec stupéfaction l'usage pratique qui en est fait cette année. Après une pression soutenue pour que le taux de réponses soit satisfaisant pour la Direction, il a été constaté que les parts variables sont dégradées ... en raison des résultats médiocres du sondage !

Est-ce à dire que les collaborateurs sont coupables de s'exprimer sur leurs conditions de travail ? Est-ce compatible avec la culture d'entreprise d'Orange (attentionnés, responsables, audacieux) ? Quel est in-fine l'objectif de Voice-Up ? Comment est-il prévu de remédier à la situation ?

20. Le document d'enregistrement universel 2024 (<https://gallery.orange.com/h/yHOrUh> - page 513), montre une dérive du ratio d'équité de la rémunération entre les dirigeants de l'entreprise et les personnels. Si la rémunération de Stéphane Richard (PDG) représentait environ 32 fois le salaire moyen des personnels d'Orange SA en 2021 et 2022, le score bondit pour Christel Heydemann (DG) : 43 fois le salaire moyen en 2023, 46 fois en 2024.

Comment se justifie une telle évolution ? N'est-elle pas de nature à défavoriser l'engagement des personnels, qui ont de moins en moins le sentiment d'être « embarqués dans le bateau », qu'il s'agisse de leurs conditions de travail ou de leur rétribution ?

Par ailleurs, sur la même page du DEU, l'évolution de la rémunération moyenne et médiane des salariés d'Orange SA n'est pas mentionnée pour les années 2023 et 2024. Comment est-ce possible et pouvons-nous avoir ces chiffres synthétiques ? (qui confirmeront sans doute que la rémunération des personnels n'évolue pas au même rythme que celui de la Directrice générale (+14% entre 2023 et 2024).

21. Plusieurs références à des documents du CESE font état de l'importance croissante des risques physiques mais aussi psycho-sociaux liés au changement climatique, notamment via l'avis rendu en 2023 sur le sujet.

https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2023/2023_10_sante_environnement.pdf /
<https://www.lecese.fr/travaux-publies/prevention-en-sante-au-travail-defis-et-perspectives>

Quel dispositif prévoit l'entreprise pour la protection des salariés y compris en matière de risques liés à l'éco-anxiété et aux conflits potentiellement éthiques éprouvés par les salariés dans certaines de leurs actions ?

22. Face aux conditions climatiques qui peuvent devenir extrêmes à certaines périodes de l'année :
- Quelle est la part des salariés amenés à travailler dans ces situations ?
 - Quels sont les plans d'action pour préserver leur santé et leurs conditions de travail ?

Résilience

23. Lors des deux dernières Assemblées Générales, il a été précisé qu'Orange doit transformer son modèle d'affaires pour être plus résilient et performant. Des institutions diverses et notamment le CESE interrogent ces questions à travers l'exposé de controverses, notamment sur les enjeux de sobriété et de « post croissance ». <https://www.lecese.fr/actualites/transition-ecologique-croissance-vs-decroissance-de-quoi-parle-t-le-cese-adopte-son-etude-danalyse-de-controverses>

- L'entreprise se prépare-t-elle à des nouveaux modèles disruptifs par rapport au modèle actuel ?
 - Comment prévoit-elle de concilier à terme enjeux économiques et enjeux RSE ? Prévoit-elle, notamment, potentiellement avec ses pairs, des nouveaux modèles d'affaires en totale rupture avec l'existant, axés sur les services notamment ? Peut-on à ce titre mettre en avant la notion d'« opérateur de service essentiel/vital » et la rendre valorisable aux yeux des actionnaires, ceci en accompagnant notre raison d'être ?
 - Un collectif prospectif des acteurs télécom serait-il de nature à favoriser la transformation du modèle d'entreprise des opérateurs, français voire européens, ceci dans un contexte de profondes mutations liées aux risques environnementaux et aussi aux dépendances ?
 - Orange travaille-t-elle à une mutualisation complète des infrastructures mobiles qui permettrait des gains CO2 très conséquents sous certaines conditions (précisées dans les scénarios Ademe-Arcep) ?
 - En tant qu'acteur majeur des opérateurs télécoms, peut-on obtenir la position du régulateur quant à l'impact carbone lié aux licences devant être renouvelées et aux potentielles nouvelles licences 6G ?
24. Les crises environnementales se multiplient, Valence en octobre 2024, ou encore Mayotte en mars dernier pour ne citer que ces deux crises majeures,
- Comment prévoit-on de garantir la tenue de nos infrastructures (stratégie d'adaptation) ?

- De manière générale, quelles sont à date les analyses de vulnérabilités de l'entreprise ?
25. Face à la pénurie envisagée de matériaux (métaux, terres rares...), vous avez réalisé une étude de dépendance en 2023. Quels sont les résultats de cette étude de dépendance, notamment dans le cadre des évolutions géopolitiques récentes et de l'accélération des questions de pénuries occasionnant des contraintes potentielles d'approvisionnement, notamment en Europe ?
26. Le décommissionnement du réseau cuivre va libérer une quantité non négligeable de ce métal clef pour de nombreuses applications.
- Comment Orange organise la valorisation de la collecte des matériaux nous appartenant ? notamment le cuivre ?
 - Est-il prévu, à travers les filières de recyclage, que ces matériaux soient conservés pour nos besoins propres, pour les besoins d'activités en France ou en Europe ?
 - Alors que certains recycleurs se voient parfois sommés de vendre hors de France un métal parfaitement retraités, comment Orange peut-elle se garantir contre tout transfert de ces matériaux à l'extérieur du territoire français ou européen ?

Impacts environnementaux

27. L'intelligence artificielle et la « cloudification » ont des impacts sur les émissions carbone (le déploiement des datacenters et la puissance de calcul nécessaires consomment des équipements et de l'énergie).
- Quelles sont les impacts déjà observés et à venir sur les émissions scope 3 d'Orange, pour l'IA et pour le cloud ? De quelle manière ces consommations additionnelles se répercuteront sur les bilans CO2 d'Orange ?
28. Orange utilise de nombreuses IA dans son écosystème, tant interne qu'avec ses clients et fournisseurs. Les standards de bonne pratique que constituent les normes ISO/IEC 27001 (gestion de la sécurité de l'information) et l'ISO/IEC 27701 (extension au RGPD) sont-ils systématiquement appliqués ? Si non pourquoi et dans quels délais allez-vous le faire ?
29. En 2023, dans le cadre du programme OSCAR, Orange a utilisé près de 1 % de son budget d'investissement en équipements actifs réseaux et IT pour acquérir des équipements reconditionnés dans le cadre de ce programme. Alors que l'objectif est d'atteindre 10% en 2025, où en est Orange actuellement ? Pourquoi ce programme n'est-il pas plus performant ? Est-il envisagé de développer des programmes mutualisés avec d'autres acteurs du secteur pour accélérer sur ce sujet d'économie circulaire ?
30. Dans le cadre des JOP, Orange a commercialisé une offre internet associée à la vente d'une TV. De manière générale, le poids des équipements numériques est considérable dans l'empreinte carbone. Selon l'Arcep, les TV représentent 14% des équipements mais 26% de l'empreinte carbone du numérique en France (<https://www.arcep.fr/la-regulation/grands-dossiers-thematiques-transverses/lempreinte-environnementale-du-numerique/etude-ademe-arcep-empreinte-environnemental-numerique-2020-2030-2050.html>). Ces équipements participent à de considérables extractions de matières premières comme le rappelle le bilan de l'Ademe (<https://bibliothèque.ademe.fr/ged/1192/acv-biens-equipements-201809-synthese.pdf?modal=false>).
- En quoi une telle offre est-elle pertinente alors qu'Orange affiche vouloir réduire son empreinte environnementale, notamment sur les équipements numériques ?

31. La raison d'être de la société, rappelée plusieurs fois dans le DEU 2024 et inscrite à l'article 2 des statuts est la suivante : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable. »
- Est-ce réellement compatible avec la commercialisation de nouvelles offres incitant, notamment via des couplages avec des offres internet, à la consommation accrue d'appareils numériques, délétère pour l'environnement ?
 - Les notions de marge, valeur client, nombre d'années d'abonnement, capacité de rétention / impact environnemental ont-elles été précisément évaluées en regard de la raison d'être de l'entreprise ? Avec quel résultat ?
32. Orange participe à de nombreuses réflexions et initiatives menées au sein de différentes instances internationales (GSMA, ITU, JAC, ETNO, ETIS ...) visant notamment à réduire l'impact environnemental des télécommunications.
- Est-il possible d'avoir une rétrospective des principales réalisations et résultats en la matière pour 2024 ?
 - Ces travaux au sein d'organisations tiers sont-ils reconduits en 2025 et avec quels nouveaux objectifs ?
33. Où en sont les projets portés par le fonds Orange Nature ? Est-il possible d'en avoir une liste ?

Relation actionnaires

34. Comment Orange prévoit-elle d'améliorer la transparence et l'engagement avec ses actionnaires individuels au-delà des initiatives comme les événements « After Hours », afin de mieux répondre à leurs préoccupations financières et opérationnelles ?