



Le low-cost dans la téléphonie mobile : analyse des réponses stratégiques d'Orange

Florian GUERINET

Mémoire de 4ème année

Séminaire « Métiers de l'expertise : Stratégie et Audit »

Sous la direction de : Louis-François LE GLASS

2015-2016

Remerciements

Je remercie tout d'abord Monsieur Louis-François Le Glass, mon directeur de mémoire, pour les conseils qu'il nous a apportés tout au long de l'année, tant durant les entretiens qu'il nous a accordés que dans les cours qu'il nous a proposés dans le cadre du séminaire « Métiers de l'expertise : Stratégie et Audit ».

A ce titre, je souhaite aussi remercier Monsieur Bruno Tilly, professeur en charge du séminaire, et Monsieur Bastien Gibert pour leurs cours et les apports académiques qu'ils m'ont apporté, permettant d'élargir les perspectives d'étude.

En outre, j'adresse également mes remerciements à Monsieur Quentin Delobelle, directeur communication commerciale et création à Orange France et Sosh, Madame Eve Hohman, directrice de Sosh, et Monsieur David Atlan, directeur marketing à Sosh, pour m'avoir accordé du temps en répondant à mes différentes questions, m'apportant un éclairage précieux pour la rédaction de mon rapport d'audit.

Enfin, je remercie Hugo Huet-Leroy et Antoine Rioual, étudiants de quatrième année à Sciences Po Rennes et travaillant aussi sur Orange, avec qui j'ai pu échanger et m'ouvrir à différentes problématiques du groupe.

Glossaire des sigles et des abréviations

Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes : autorité administrative indépendante chargée de réguler les communications électroniques et les postes	ARCEP
Average Revenue Per User : chiffre d'affaires mensuel moyen réalisé par un opérateur avec un client	ARPU
Bâtiment et Travaux Publics	BTP
Données dans le domaine informatique	Data
Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortization : bénéfice d'une société avant que n'y soient soustraits les intérêts, les impôts et taxes, les provisions sur les immobilisations et les dotations aux amortissements	EBITDA
Multimedia Messaging Service : système d'émission et de réception de messages multimédias pour la téléphonie mobile	MMS
Mobile Virtual Network Operator : opérateur de réseau mobile virtuel (opérateur qui ne dispose pas de fréquences ni d'infrastructures de réseau propres)	MVNO
Price Earning Ratio : indicateur d'analyse boursière s'obtenant par le ratio en le cours d'une action et le bénéfice par action	PER
Société Française du Radiotéléphone : second plus important opérateur télécom français ayant aujourd'hui été racheté par Vivendi pour former Numéricâble-SFR	SFR
Short Message Service : système d'émission et de réception de courts messages de texte pour la téléphonie mobile	SMS
Troisième / Quatrième / Cinquième Génération : génération de normes de téléphonie mobile	3/4/5 G

Sommaire

REMERCIEMENTS	2
GLOSSAIRE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	3
SOMMAIRE	4
EXECUTIVE SUMMARY	5
INTRODUCTION	6
I. LE LOW-COST : UNE REPOSE LOGIQUE AUX EVOLUTIONS DES MODES DE CONSOMMATION	13
1. APPARITION ET CARACTERISTIQUES DU LOW-COST DANS LA TELEPHONIE MOBILE.....	13
a. <i>Un modèle présent avant l'arrivée de Free</i>	13
b. <i>Les caractéristiques de l'offre low-cost dans la téléphonie mobile</i>	15
2. UN MODELE PORTE PAR L'EVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION.....	17
a. <i>Modification de la consommation</i>	17
b. <i>Les différentes demandes de low-cost</i>	19
II. LES STRATEGIES D'ORANGE FACE AUX MODIFICATIONS DU MARCHE	22
1. ORANGE : ENTRE "RE-PREMIERISATION" ET REDUCTION DES COUTS	22
a. <i>Un retour à la croissance durable ?</i>	23
b. <i>Mimétisme tarifaire et réductions de coûts</i>	25
c. <i>Une stratégie de différenciation vertical</i>	27
2. SOSH : UNE STRATEGIE DE DEDOUBLEMENT EFFICACE	31
a. <i>Des objectifs précis</i>	32
b. <i>Un business-modèle bénéfique reprenant les codes du low-cost</i>	34
c. <i>Le poids d'une campagne de communication réussie</i>	38
DIAGNOSTIC	42
CONCLUSION	43
BIBLIOGRAPHIE	45
ANNEXES	50
ANNEXE 1 : INTERVIEW QUENTIN DELOBELLE ET EVE HOHMAN	51
ANNEXE 2 : INTERVIEW DAVID ATLAN	54
ANNEXE 3 : REPERES HISTORIQUES	56
ANNEXE 4 : LOGOS	57
TABLE DES MATIÈRES	58
INDEX	59

Executive Summary

Le début de la décennie 2010 marque un véritable tournant sur le marché de la téléphonie mobile. En effet, les effets conjugués de la crise économique et de l'arrivée d'un quatrième opérateur ont bousculé le secteur et ont obligé l'ensemble des acteurs à réaliser des adaptations importantes. Orange, le premier opérateur français, n'avait pas connu un seul trimestre de croissance depuis 2011 jusqu'à l'année dernière.

En effet, l'arrivée de Free Mobile a été accompagnée du développement grand-public du modèle low-cost dans le secteur de la téléphonie mobile, conduisant à une véritable guerre des prix entre les opérateurs et à la chute des revenus des opérateurs traditionnels. Ce modèle se caractérise par une offre simplifiée (pas de subvention du téléphone, pas d'engagement) et homogénéisée (pas de forfaits personnalisés), pour laquelle la relation-client physique est quasi inexistante. Cet engouement des consommateurs pour le low-cost est récent mais a déjà été vérifié dans d'autres secteurs (aviation, hôtellerie, grande distribution, etc.) et se trouve être une réponse logique et adaptée aux modifications substantielles des habitudes de consommation.

Ainsi, Orange a été contraint de remettre en cause son modèle économique pour faire face à cette émergence du low-cost et permettre le retour à la croissance en 2015. Ces réponses ont été apportées sur deux plans. Tout d'abord, l'offre classique d'Orange a été retravaillée pour mieux convenir aux nouvelles attentes des clients et se démarquer fondamentalement des offres low-cost. Il s'agit là d'une re-prémierisation effectuée en parallèle d'une réduction des coûts permettant de soutenir la baisse des tarifs réalisée sur l'ensemble de la gamme. Le deuxième volet de la réponse d'Orange a été le dédoublement via la création de la marque low-cost Sosh, en 2011. Cela a permis à Orange de concurrencer directement Free Mobile sur ce segment tout en servant d'arme de rétention pour les clients Orange qui cherchaient à passer au low-cost.

Si Sosh et le low-cost de manière générale connaissent aujourd'hui un grand succès, il n'est pas envisageable pour Orange de se restructurer en une entreprise exclusivement low-cost. En effet, il reste toujours de nombreux clients appétents au modèle premium et Orange a besoin du chiffre d'affaires réalisé par ce segment pour conserver sa masse salariale. Par conséquent, il est primordial pour le groupe de se recentrer sur deux types d'offres, le low-cost avec Sosh et le premium avec Orange, en délaissant progressivement les offres de moyenne gamme.

Introduction

L'arrivée de l'offre low-cost Free Mobile sur le marché de la téléphonie mobile en 2012 a été pour le secteur synonyme d'un important bouleversement. En effet, le passage de trois à quatre opérateurs, dont l'un pratiquant une offre commerciale très agressive, a exacerbé la concurrence, conduisant à une réduction des revenus et du chiffre d'affaires pour les opérateurs traditionnels.

Bouygues Télécom, filiale du groupe Bouygues travaillant dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics, est un exemple probant des difficultés rencontrés par les firmes du marché de la téléphonie mobile. Alors que la filiale a été pendant longtemps saluée pour sa grande solidité financière et économique, elle a enchaîné des pertes record depuis 2012 (41 millions de déficit en 2014). Ainsi, alors qu'elle se trouvait pendant longtemps dans une position de pourvoyeur de dividendes pour la maison-mère, c'est aujourd'hui l'inverse et la branche originelle du BTP est constamment obligée de réapprovisionner celle des télécoms en capitaux, en dépit des efforts effectués pour économiser plusieurs millions d'euros.

Ainsi, s'est rapidement posé la question du rachat de la filiale par un concurrent. Cela a commencé avec des propositions d'Orange, pour laquelle le prix a été jugé insuffisant, et de Free, qui n'a pas été accepté du fait des relations personnelles entre Martin Bouygues et Xavier Niel. Une proposition de Numéricâble-SFR, à hauteur de 10 milliards d'euros, a ensuite été refusée par Bouygues qui redoutait que l'opération se termine mal, faute de financement, ou qu'elle soit le théâtre d'importantes suppressions d'emplois.

Récemment, une nouvelle proposition d'Orange, elle aussi d'un montant de 10 milliards d'euros a été étudiée avec grand intérêt par l'ensemble des protagonistes du secteur, leurs actionnaires (dont l'Etat pour qui l'investissement dans le très haut débit est une priorité) et l'Autorité de la concurrence. Un consensus entre tous ces acteurs était nécessaire pour que la fusion soit réalisée ; celle-ci aurait profité à tous. En effet, la guerre des prix, qui, depuis 2012, a fait baisser les prix de 50%, fait souffrir les marges et les bilans financiers de tous les acteurs, et diminue les capacités d'investissement. Une nouvelle concentration du marché aurait permis de réduire la concurrence et de faire remonter les prix, permettant ainsi aux opérateurs de retrouver des marges et de réduire leurs dettes.

Plusieurs problèmes non-résolus ont finalement fait échouer cette consolidation. Le premier, sur lequel l'ensemble des opérateurs est d'accord, est imputable à Bercy qui souhaitait imposer des conditions très dures à l'entrée de Martin Bouygues au capital d'Orange afin de rester au dessus des 20% de détention des actions¹. Ainsi, si l'Etat était favorable à la consolidation du secteur pour des questions d'investissement et d'emploi, Martin Bouygues a refusé les offres, imposées par l'Etat, qui le condamnaient à la privation du droit de vote double pendant 10 ans et à l'impossibilité de monter au capital pendant 7 ans. En somme, il s'agissait de le cantonner à un rôle marginal dans Orange.

L'opération n'a donc pas abouti et la relative paix dans la guerre des prix que l'on a connus durant les premiers mois de l'année 2016 est donc mise en péril. Stéphane Richard, PDG du groupe Orange, pense au contraire que ces promotions vont s'arrêter car elles sont trop coûteuses et plus personne n'est capable d'alimenter cette guerre². Ainsi, le marché reste pour le moment à quatre opérateurs, soit très instable et fortement concurrentiel comme nous allons le voir dans l'analyse contextuelle qui suit.

Depuis 2010, les revenus des opérateurs de services de communications électroniques (soit issus des activités de téléphonie fixe et mobiles et celles de fournisseur d'internet) ont considérablement diminué, passant de 40 506 à 33 449 millions d'euros hors taxes en 2014. Cette tendance est pourtant en train de ralentir depuis 2014 et ce ralentissement a été confirmé par les chiffres des trois premiers trimestres de 2015.

C'est cette baisse des prix pratiqués, par les opérateurs dans le cadre d'une « guerre des prix » depuis l'arrivée d'un quatrième acteur sur le marché, qui a conduit à la diminution des revenus. En effet, si l'on regarde la consommation de données depuis les mobiles, celle-ci continue d'augmenter. Cependant, celle depuis les fixes diminue plus rapidement ce qui a conduit à la première baisse de l'ensemble des communications vocales depuis les réseaux fixes et mobiles en 2014.

Au sein de ce secteur en pleine mutation, c'est le marché de la téléphonie mobile, particulièrement affecté par l'arrivée de Free Mobile, qui intéresse spécifiquement cette étude.

¹ Fontaine, Gilles. *Orange – Bouygues Télécom : le deal du siècle planté par Macron* [en ligne]. Challenge, 2 avril 2016 [consulté le 27 avril 2016].

² Fontaine, Gilles. *Pourquoi Orange n'a pas racheté Bouygues Télécom* [en ligne]. Challenge, 4 avril 2016 [consulté le 27 avril 2016].

La première observation que l'on peut faire est que, comme vu précédemment, le marché est très vivant et le nombre de client croissant. En effet, le rythme d'accroissement du nombre de carte SIM continue d'augmenter aujourd'hui, même si sa vitesse de croissance est moins rapide qu'auparavant. Fin 2014, le nombre de cartes SIM en service est de 71,1 millions. Cela correspond donc à un taux de pénétration de 108,9%³. Cette augmentation est entièrement basée sur les souscriptions forfaitaires. En effet, du fait de la création de nombreuses offres d'abonnement low-cost, les cartes prépayées ont perdu leur attrait majeur. Cela se reflète par la constante diminution de leur nombre depuis plus de 5 ans.

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Abonnements et forfaits	43,77	45,645	50,21	54,244	57,158
Cartes prépayées	18,626	19,557	18,241	15,665	14,515
Nombre de clients à un service mobile	62,403	65,212	68,451	69,909	71,672
Evolution		4,50%	4,97%	2,13%	2,52%

En millions d'unités

Source : Arcep

L'apparition et la démocratisation d'offres forfaitaires illimitées ou quasi-illimitées ont conduit à une forte augmentation du volume de communications vocales qui atteint 147,1 milliards de minutes en 2014. Cela fait suite à de très fortes hausses depuis 2012 : une progression de 13,1 milliards en 2012, de 16 milliards en 2013 et de 9,4 milliards en 2014. Cette hausse peut aussi s'expliquer par un transfert d'une partie des communications précédemment réalisées via un téléphone fixe vers des communications faites par des mobiles. De même, la consommation des utilisateurs de cartes prépayées augmente elle aussi en volume mais à un rythme moins important et représente un volume bien plus réduit.

Au même titre que les communications vocales, le nombre de SMS échangés continue d'augmenter. Cependant, s'il a connu une très forte croissance entre 2009 et 2012 (plus de 40 milliards par an), cette augmentation s'est ralentie et l'on ne compte qu'une progression de 4,2 milliards de messages supplémentaires en 2014. En effet, depuis 3 ans, le nombre moyen de SMS envoyés par une personne au cours d'un mois s'est stabilisé autour de 245 et n'augmente que très faiblement. Ainsi, l'augmentation est principalement due à l'augmentation du nombre d'utilisateurs. Cela s'explique en partie par l'apparition de nouveaux moyens de communications similaires et parfois plus développés et spécifiques

³ Nombre de cartes SIM rapporté à la population française

via internet (Facebook Messenger, WhatsApp, Snapchat, etc.) qui viennent concurrencer le traditionnel SMS.

En effet, la consommation de données continue sa progression fulgurante jusqu'à doubler entre 2013 et 2014 pour atteindre 305 650 téraoctets. Cette augmentation en volume est accompagnée d'une progression du nombre de clients. Le nombre d'utilisateurs actifs des réseaux 3G continue d'augmenter à un rythme rapide (6,6 millions de plus qu'en 2013) pour atteindre 42,9 millions à la fin de l'année, tandis que 11,0 millions de clients se sont connectés en 4G au cours des trois derniers mois de 2014, représentant ainsi 15% des cartes SIM en service (hors *Machine to Machine*).

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre d'utilisateurs 3g *	22,905	27,745	32,802	36,349	42,911
Nombre d'utilisateurs 4g *					11,042

*en millions

Source : Arcep

Cependant, alors que le nombre de clients aux services mobiles et les volumes de communication augmentent de manière continue, les revenus du secteur⁴ ont une nouvelle fois diminué en 2014. L'Arcep impute cette baisse à la baisse des tarifs pratiqués par les opérateurs mais aussi au développement des ventes de forfaits sans l'achat d'un téléphone. En somme, il s'agit là du modèle low-cost qui permet de souscrire à des offres forfaitaires à bas coûts et sans l'achat complémentaire d'un téléphone à moindre coût. Par ailleurs, la baisse des revenus tirés des abonnements forfaitaires est moindre que celle des cartes prépayés qui souffrent conjointement d'une diminution en volume.

Cette baisse des revenus s'explique par la baisse continue de la facture hors taxes moyenne mensuelle des consommateurs depuis 2008. En six ans, la facture moyenne mensuelle⁵ a été réduite de 10€. Toutefois, à l'image de la tendance générale du secteur en 2014, le revenu par client continue de diminuer mais moins vite que les années précédentes. En effet, la facture mensuelle moyenne d'un client a seulement diminué d'1,5€ en 2014 contre 3€ en 2013.

Les augmentations des communications vocales mobiles, du nombre de SMS échangés et de la consommation de données sont réalisées en majeure partie grâce aux importants investissements réalisés sur la couverture réseau et pour l'accès à Internet

⁴ Cette fois-ci il ne s'agit que des revenus des services de téléphonie mobile

⁵ Cet indicateur est obtenu en divisant le revenu des services mobiles d'une année par une estimation du parc moyen de clients de cette année rapporté au mois.

depuis les téléphones mobiles (accès 3g). Ces investissements devraient, selon toute vraisemblance, se poursuivre les années suivantes, notamment du fait du développement de la 4g et de la 3g dans les zones les plus rurales, les autoroutes, etc.

Ainsi, le secteur des communications électroniques et plus particulièrement celui de la téléphonie mobile connaissent une période de mutation forte, où les opérateurs sont tiraillés entre la nécessité de continuer d'investir dans les nouvelles technologies et celle de réduire leurs coûts pour faire face à la pression concurrentielle accrue. Orange n'a pas été épargné par cette conjoncture difficile et a dû adapter son offre aux nouvelles exigences des consommateurs et de ses clients qui pourraient être attirés par le low-cost.

En effet, face à cette pression concurrentielle très forte, Orange a dû mettre en place plusieurs stratégies afin de conserver ses clients et sa position dominante. L'arrivée de Free Mobile n'a pas été seulement synonyme du passage de 3 à 4 opérateurs mais a amené avec elle un nouveau modèle dans le secteur de la téléphonie mobile : le low-cost.

Ce modèle s'est dans un premier temps développé dans l'aviation qui est devenu le secteur porte-étendard du modèle low-cost avec des compagnies comme Ryanair ou Easy Jet en Europe. Mais depuis, ce modèle s'est étendu à différents secteurs tels que la grande distribution où des établissements comme Walmart aux Etats-Unis ou Lidl et Leader Price en France sont apparus et ont récolté un véritable succès auprès des consommateurs, obligeant les acteurs traditionnels du marché à redéfinir leur stratégie marketing afin de rester compétitifs et de ne pas perdre leur clients et leurs revenus.

Certains secteurs ont mis du temps à saisir la menace que représentait le low-cost, en témoigne la situation d'Air France aujourd'hui qui continue à chercher une stratégie afin de redevenir compétitif et bénéficiaire sur les vols courts et moyen-courriers, De même, certains acteurs du secteur des télécoms ont sous-estimé l'impact de l'arrivée de Free, à l'image de Jean-Ludovic Silicani, président de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (Arcep), qui avançait que « *dans les hypothèses les plus optimistes, la clientèle de Free Mobile [atteindrait] 2 millions d'abonnés* ». Hypothèse aujourd'hui infirmé quand on voit qu'au 31 décembre 2015, Free Mobile compte déjà près de 12 millions de clients, soit 17% des parts de marché⁶.

Pour autant, la réponse d'Orange a été rapide avec dans un premier temps le lancement d'une offre low-cost, venant concurrencer directement celle de Free Mobile sur

⁶ Iliad. *Communiqué de presse – Résultats annuels 2015*. 10 mars 2016

son terrain, six mois avant le lancement officielle des offres de Free : il s'agit de la marque Sosh. Dans un deuxième temps, Orange a décidé d'opérer une différenciation verticale de ses offres traditionnelles et de mettre l'accent sur sa relation client pour repositionner ces offres sur une gamme supérieure à celles low-cost.

Ainsi, la question qui se pose et à laquelle nous tâcherons de répondre durant cet audit est de savoir si les réponses et réorientations stratégiques effectuées par Orange vis-à-vis de l'arrivée de Free dans le secteur de la téléphonie mobile ont été pertinentes. A ce titre, nous avons émis plusieurs hypothèses :

H1 : La structure et l'organisation des opérateurs téléphoniques traditionnels, désuète et vétuste, sont-elles condamnées à être remplacées à moyen-terme par des modèles low-cost.

H2 : Le modèle low-cost, même si plus compétitif à court-terme, n'est pas viable à long-terme car ne permet pas de financer l'investissement et la recherche et développement nécessaire au secteur de la téléphonie mobile.

H3 : Le low-cost et les forfaits traditionnels ne visent pas le même type de clientèle et peuvent donc cohabiter sur différents segments de marché.

Si le modèle low-cost est un modèle économique relativement récent, il a déjà été développé dans de nombreux secteurs avant de l'être dans la téléphonie mobile. Par conséquent, son développement, notamment par Free Mobile, a été réalisé en reprenant des codes et des pratiques dont l'efficacité avait déjà été démontrée dans des secteurs tels que le transport aérien ou la grande distribution, puis en les adaptant aux particularités du secteur de la téléphonie mobile (I.1). Afin de comprendre comment la vague low-cost a pu venir bouleverser tant de marchés et notamment prendre une telle importance dans le secteur de la téléphonie mobile, il est nécessaire de prendre de la hauteur et d'analyser les grandes tendances de la société contemporaine et de ses habitudes de consommation ainsi que leurs modifications. Nous verrons ainsi que ce modèle s'inscrit dans une modification profonde de la demande qui n'est pas seulement liée à une conjoncture économique difficile mais touche à de nombreux changements sociétaux (I.2).

Une fois le modèle de la téléphonie mobile low-cost décrit et analysée, il sera possible de réfléchir aux différentes réponses stratégiques apportées par Orange. Si depuis le années 2010, Orange a connu d'importantes difficultés commerciales et économiques, l'année 2015 semblait marquer un tournant, confirmé par le début de l'année 2016. Fruit

d'une importante compression budgétaire et du renouvellement de la stratégie marketing et commerciale, Orange a su renouer avec la croissance. Il sera donc intéressant d'étudier comment cette restructuration des coûts a été effectuée et d'analyser la nouvelle stratégie du groupe (II.1). En parallèle à ce travail sur la maison mère, Orange a mis en place une nouvelle marque, Sosh, reprenant à son compte la stratégie low-cost afin de proposer une offre sur ce segment de marché. Nous nous attacherons à l'étudier afin d'analyser sa pertinence et son succès (II.2).

I. Le low-cost : une réponse logique aux évolutions des modes de consommation

Bien que Free ait totalement bouleversé le marché de la téléphonie mobile lors de son arrivée, le modèle qu'il y apporte n'est pas totalement nouveau. Il s'inspire en effet des grandes lignes de recettes ayant déjà prouvé leur viabilité dans d'autres secteurs (transport aérien, grande distribution) et déjà testées dans le secteur de la téléphonie mobile mais cantonnées à certaines niches commerciales. Le véritable apport de Free est d'avoir su adapter ce modèle au secteur et d'avoir su le démocratiser vers l'ensemble des utilisateurs (I.1).

Cette réussite s'explique par ailleurs par l'évolution de la consommation à laquelle la réponse du low-cost est adaptée et pertinente. Cette évolution des modes de consommation n'est pas uniquement liée à la crise économique ou à des impératifs économiques. Il existe en effet différentes demandes de low-cost (I.2).

1. Apparition et caractéristiques du low-cost dans la téléphonie mobile

Avant l'arrivée de Free Mobile, des opérateurs virtuels (MVNO) proposaient déjà des offres low-cost dans la téléphonie mobile, réservées à certains types de consommateurs spécifiques. Free va généraliser ce modèle en créant des offres à destination de l'ensemble des consommateurs conduisant à un fort bouleversement du marché (I.1.a). L'offre low-cost mobile de Free va disposer de caractéristiques générales du low-cost adaptées au marché de la téléphonie mobile : la réduction des coûts de production, l'utilisation massive d'internet comme support de vente et de communication et la simplification de l'offre (I.1.b).

a. Un modèle présent avant l'arrivée de Free

Le low-cost est un modèle économique récent, développé dans un premier temps dans le secteur aérien. Ce modèle économique a vocation à diminuer substantiellement le prix de vente d'un produit. Cette baisse des prix est réalisée à partir d'une maîtrise considérable des coûts et d'une simplification maximale de l'offre, soit la suppression des

produits complémentaires. Par exemple, dans la téléphonie mobile, Free a réduit le prix de ses offres en diminuant, par rapport aux concurrents, l'accompagnement du client et en retirant la subvention des mobiles entre autres. Dans l'aviation, cette réduction des coûts est passée par la réduction du nombre de bagages et l'absence de collation ou de boisson offerte durant les trajets notamment.

Pour autant, si l'arrivée de Free a démocratisé l'offre low-cost dans la téléphonie mobile, ce modèle était déjà présent dans le secteur, bien que marginalement. En effet, les opérateurs de réseau mobile virtuels (MVNO) avaient déjà adopté un fonctionnement low-cost bien avant l'arrivée de Free sur le marché. Il s'agit d'opérateurs virtuels ne disposant pas de leur propre réseau mais qui achètent des volumes de communication (minutes de voix) et de données (SMS, MMS, Internet) en gros aux opérateurs traditionnels afin de les revendre ensuite directement aux consommateurs. Le principal atout de ces opérateurs face aux gros du secteur était leur prix très attractifs ou leur spécialisation sur telle ou telle part de marché. En effet, il s'agit d'offres très simples. Elles offrent seulement un certain volume d'heure et de données, et laissent de côté les services complémentaires traditionnellement vendus par les opérateurs (réduction/subvention sur le téléphone portable, numéros illimités, plages horaires illimités, etc.) et les engagements de durée contraignante (12 ou 24 mois). Les opérateurs traditionnels ne voyaient pas ces MVNO d'un mauvais œil car ces offres étaient essentiellement positionnées sur des marchés de niche, ciblées sur des populations précises et ne rentrant pas en concurrence frontale avec les opérateurs traditionnels.

Cependant, l'arrivée de Free sur le marché a fortement touché ces opérateurs virtuels en démocratisant le low-cost et en adaptant ce modèle à des forfaits grand public, conduisant les opérateurs traditionnels à adopter des stratégies contre le low-cost. Ainsi, leurs parts de marchés sont passées de 10,8 à 8,7% entre 2013 et 2015, et la grande partie de ces opérateurs est en train de mourir. Darty a abandonné son offre mobile et les enseignes de la grande distribution se désengagent progressivement : Auchan Télécom et Leclerc Mobile continuent sans toutefois en faire une grande promotion, Carrefour et Système U ont cessé leur activité.

Malgré cette baisse de régime pour ces opérateurs, leurs offres ciblant des types de population spécifiques restent pertinentes. Ainsi, les MVNOs dit « *ethniques* », proposant des tarifs réduits pour les communications à l'international vers certains pays, conservent

des atouts par rapport aux opérateurs traditionnels qui tentent de simplifier au maximum leurs offres.

Le low-cost existait donc dans le secteur avant l'arrivée de Free mais était cantonné à des marchés de niche. Au contraire, Free va décider de s'adresser au grand public et donc de rentrer en concurrence frontale avec les autres opérateurs. Pour cela, le « trublion des télécoms », comme le surnomment les médias, va devoir reprendre et adapter les codes du low-cost au marché de la téléphonie mobile. La sous-partie qui suit s'attache ainsi à essayer de décrire le low-cost et son adaptation au marché de la téléphonie mobile.

b. Les caractéristiques de l'offre low-cost dans la téléphonie mobile

A la question de savoir ce qu'est le low-cost, Charles Beigbeder⁷ répond qu'il s'agit d' « *un modèle novateur qui permet, grâce à la compression de coûts de production, de faire baisser durablement les prix* ». En effet, si l'on retient en premier lieu la partie visible pour le consommateur du low-cost, soit la baisse des prix, celle-ci est accompagnée, contrairement aux soldes et autres promotions plus classiques, d'une baisse des coûts.

Cette réduction des coûts est réalisée tout au long de la chaîne de production, en recherchant un produit plus efficace, c'est-à-dire plus simple et plus uniforme, et en évitant les produits et/ou services complémentaires non-nécessaires. En effet, un terme synonyme de low-cost en anglais est « *no-frills* », soit littéralement « *sans fioritures* », ce qui témoigne de cette caractéristique principale du low-cost qui est l'épuration du produit.

La première épuration réalisée par les opérateurs low-cost, Free en tête de proue, est la standardisation de l'offre. Alors que les opérateurs traditionnels disposent d'une multitude de forfaits, adaptables et modifiables selon les désirs du client, Free Mobile ne propose que deux forfaits. De ce fait, la gestion est beaucoup plus simple et donc bien moins coûteuse, permettant de réduire le prix des forfaits. A l'inverse, la multitude d'options, de forfaits, de services proposés par les opérateurs dits traditionnels génère une structure complexe et donc chère, ce qui se répercute sur le prix proposé au client. A cette offre standardisée s'ajoute, comme pour le modèle low-cost aérien, des exceptions payantes. En ce qui concerne Free, on remarque notamment les frais d'envoi d'un mobile

⁷ Beigbeder, Charles. *Le « low-cost » : Un levier pour le pouvoir d'achat*. Rapport remis à Luc Chatel, Secrétaire d'Etat chargé de la Consommation et du Tourisme, le 12 décembre 2007.

(10€), ceux de la carte SIM (10€) et une majoration d'un euro pour les utilisateurs de BlackBerry⁸.

Un autre paramètre du modèle low-cost dans la téléphonie mobile et un autre facteur de simplification de l'offre est l'abandon de la subvention du téléphone mobile. Il s'agit pour Xavier Niel, dirigeant de Free, d'une pratique désuète. En effet, il était pertinent d'intégrer la subvention du mobile pour attirer les clients lorsque la téléphonie mobile n'était pas encore développée et démocratisée. Cela permettait d'éviter un effet de seuil, où le coût de l'achat initial (ici, le mobile) est très élevé par rapport au reste et décourage le client. Aujourd'hui, Free entend profiter de la banalisation du produit, c'est-à-dire de son passage d'un produit de luxe à un produit de masse, pour réduire ses coûts et donc le prix de l'offre⁹. En effet, la subvention d'un téléphone demande une structure organisationnelle importante, passant par les négociations commerciales avec les constructeurs téléphoniques et la gestion des stocks notamment, ce qui coûte de l'argent et fait donc monter le prix.

Une seconde caractéristique de l'offre low-cost téléphonique est la réduction maximale des services et de la relation client. On note tout d'abord le faible nombre de boutiques Free Mobile en France par rapport aux autres opérateurs. Par exemple, si Free ne dispose que de 50 boutiques à travers l'Hexagone, Bouygues Télécom en a 550 et Orange en compte environ 1000.

En effet, la démocratisation d'internet a permis aux marques low-cost de se développer. En effet, la capacité croissante de la population à utiliser internet et à y faire des achats a permis aux opérateurs téléphoniques low-cost d'éviter le coût induit par les boutiques (personnel, location, etc.). Ainsi, le low-cost offre presque uniquement la possibilité de passer par internet pour contracter un abonnement. Cette désintermédiation permet de réduire considérablement les coûts de fonctionnement et de personnel de la structure.

De même, la présence sur les sites internet des marques low-cost, puis sur ceux des opérateurs traditionnels qui ont repris le concept leur permettant de diminuer leurs effectifs, de Foire aux Questions (FAQ), voire d'un forum sur lequel les abonnés s'entraident pour la marque Sosh d'Orange, sont présentés comme des services offerts au

⁸ Godeluck, Solveig. *L'équation économique de Free intrigue et séduit le marché* [en ligne]. Les Echos, 2012 [consulté le 27 avril 2016].

⁹ Escande, Philippe. *Free ou les deux règles d'or du low-cost* [en ligne]. Les Echos, 2012 [consulté le 27 avril 2016].

client. Il s'agit en fait d'une externalisation des services-clients, réalisé par des professionnels en boutique ou au téléphone chez les opérateurs traditionnels, vers le client lui-même.

Toutes ces innovations et changements par rapport à l'offre originale des opérateurs traditionnels permettent de diminuer drastiquement la taille de l'organisation et donc son coût. Mais cette recherche du moindre coût et de la simplification permet de baisser de manière permanente les prix de vente et de répondre à une demande d'un nouveau genre.

2. *Un modèle porté par l'évolution des modes de consommation*

Le low-cost ne s'est pas développé par hasard dans les marchés de l'aérien, de la grande distribution et ensuite de la téléphonie mobile. En effet, elle correspond à une mutation de la société et des consommateurs dans leur relation aux produits et aux offres proposés par les enseignes traditionnelles (I.2.a). A cette évolution correspondent ensuite différents types de demande de low-cost par rapport au produit dit traditionnel (I.2.b).

a. **Modification de la consommation**

La première question que pose l'émergence du low-cost est celle de savoir s'il ne s'agit que d'une tendance subie, relative au pouvoir d'achat et à la conjoncture économique, ou s'il s'agit d'une transformation plus profonde des modes de consommations.

Charles Beigbeder¹⁰, ainsi que Massimo Gaggi et Edoardo Narduzzi¹¹, lient l'essor du low-cost avec la paupérisation des classes moyennes. Ainsi, ce choix de consommation serait essentiellement dicté par une contrainte de revenu. En effet, les études de Matsa et Basker¹² montrent que les ventes de Walmart (leader du hard discount aux Etats-Unis) sont corrélées au pouvoir d'achat des ménages. En effet, le premier a montré que 53% des ménages dont le revenu annuel est inférieur à 30000\$ sont clients de Walmart contre seulement 33% de ceux disposant d'un revenu annuel supérieur à 50 000\$. Le second a démontré que les biens vendus par Walmart sont des biens inférieurs : en période de

¹⁰ Beigbeder, Charles. *Le « low-cost » : Un levier pour le pouvoir d'achat*. Rapport remis à Luc Chatel, Secrétaire d'Etat chargé de la Consommation et du Tourisme, le 12 décembre 2007.

¹¹ Gaggi Massimo, Narduzzi Edoardo. *La fin des classes moyennes : Et la naissance de la société low-cost*. Liana Levi, 2006.

¹² Combes, Emmanuel. *Le Low-Cost*. La Découverte, 2011.

récession, leurs ventes augmentent alors qu'elles diminuent en période de croissance. L'élasticité-revenu de ces biens est donc négative. Il en est de même en France, si la grande majorité de la population consomme occasionnellement des produits low-cost, la fréquence et la part des dépenses qui y sont consacrées dépendent largement du niveau de revenu des ménages.

Cependant, on remarque que la part du low-cost et du hard discount augmente dans toutes les catégories de revenus. Le choix de passer par Easy Jet pour prendre l'avion, ou celui de Free comme opérateur mobile n'est pas réservé aux classes sociales les plus pauvres. De fait, cette consommation n'est donc pas exclusivement limitée aux catégories sociales à faible revenu. En effet, Emmanuel Combes¹³ explique que de nombreux produits low-cost sont destinés aux catégories sociales plus aisées, tels que les compagnies low-cost aériennes dont une grande partie de la clientèle est composé d'hommes et de femmes d'affaire, ou comme les banques en ligne dont les principaux clients sont issues de catégories socioprofessionnelles supérieures.

En effet, le low-cost offre au consommateur la possibilité d'un arbitrage dans la répartition de ses dépenses¹⁴. En économisant sur un bien ou un service, il peut dépenser plus dans un autre. Par exemple, un étudiant qui souscrit à un forfait mobile low-cost pourra utiliser le surplus d'argent économisé dans l'achat de vêtements de meilleure qualité, de marque ou plus luxueux. Il s'agit là d'un mécanisme de consommation récent qui a été décrit dans un rapport du Boston Consulting Group. Ainsi, toujours selon les études menées par le BCG, le modèle de consommation des ménages passe d'une forme de losange (peu de produits bas de gamme et de luxe, beaucoup de produits de gamme moyenne) à une structure de consommation en sablier (peu de biens et service de gamme moyenne et une majorité de produits bas de gamme et de luxe accessible).

Emmanuel Combes¹⁵ pointe aussi l'importance de la démocratisation d'Internet dans l'augmentation des offres low-cost et leur diffusion à de nombreux marchés. En effet, l'usage d'Internet incite et facilite la comparaison des prix, en témoigne les nombreux comparateurs de prix qui recensent la majeure partie des offres disponibles pour un bien ou un service (trivago, les furets, opodo, etc.). De plus, l'attitude du consommateur vis-à-vis du prix a changé ces dernières années. En effet, réaliser des économies sur ses achats en

¹³ Combes, Emmanuel. *Le Low-Cost*. La Découverte, 2011.

¹⁴ Roche Catherine, Silverstein Michael, Charpilo Natalia. *Trading up and down around the world*. The Boston Consulting Group, 2008. 33p

¹⁵ Combes, Emmanuel. *Le Low-Cost*. La Découverte, 2011.

comparant les offres possibles et en dénichant les offres n'est plus synonyme d'un comportement avare ou « radin » mais plutôt malin, « débrouillard ».

Par conséquent, si une partie de la consommation low-cost est subie par certains ménages du fait de leur faible revenu, une autre partie est choisie. En effet, le low-cost permet au consommateur de choisir les biens ou les services sur lesquels il souhaite économiser, en n'achetant que ce qu'il considère comme strictement nécessaire afin de reporter cet argent économisé sur une autre utilisation par exemple, et ceux sur lesquels il souhaite le service le plus complet possible. L'émergence du low-cost est donc liée à la modification des comportements de consommation, qui valorisent aujourd'hui plus la liberté de choix, la simplicité du produit et le faible prix que les services après-vente, le conseil dans le choix et l'abondance de produits complémentaires.

b. Les différentes demandes de low-cost

Comme nous l'avons vu précédemment, la consommation de low-cost n'est pas la conséquence d'un seul facteur mais la combinaison de plusieurs. Par conséquent, chaque achat low-cost n'est pas motivé par la même cause. Emmanuel Combes explique qu'il est possible de distinguer différents types de demande de low-cost. Il en dénombre trois : le low-cost de substitution, le low-cost d'induction et le low-cost de complémentarité¹⁶.

Ainsi, le premier comportement de consommation low-cost est celui de substitution. Il consiste simplement au remplacement de l'achat d'un produit de gamme moyenne par son équivalent low-cost. C'est notamment le cas du hard-discount alimentaire que fréquente de nombreux ménages sans toutefois en faire leur unique source d'achat. De même, dans le domaine aérien, la création d'une ligne low-cost sur le même trajet qu'une ligne régulière conduit à un effet de substitution important. Le volume de passagers n'augmente pas mais certains consommateurs décident de substituer l'achat d'un billet à la compagnie régulière par un billet low-cost. L'étude de la Civil Aviation Authority explique qu'« à la suite de l'arrivée des vols low-cost, la ligne Manchester-Malaga n'a pas connu une augmentation du nombre passager par rapport à la période pré-low-cost [...]. De plus, les vols charter ont vu leur fréquentation diminuer significativement »¹⁷. Dans le secteur de la téléphonie mobile, cet effet substitution a été particulièrement visible à l'irruption de Free sur le marché. En effet, les parts de marchés de chaque opérateur ont diminué de manière relative pour faire augmenter celle de Free Mobile. De la même

¹⁶ Combes, Emmanuel. *Le Low-Cost*. La Découverte, 2011.

¹⁷ Civil Aviation Authority. *No-Frills Carriers : Revolution or Evolution?* 2006

manière, de nombreux clients Orange sont passés à la marque Sosh et à ses forfaits low-cost (environ 50% des clients Sosh), corroborant ainsi la théorie de l'effet substitution. Cependant, cet effet de substitution reste partiel du fait de l'absence de certaines prestations complémentaires dans l'offre low-cost, quel que soit le secteur pris en compte. On peut considérer que c'est précisément cette demande de low-cost qui est la plus importante dans le secteur de la téléphonie mobile. En effet, si le taux de pénétration a augmenté depuis l'arrivée de Free Mobile sur le marché, c'est principalement le passage de clients d'offres d'opérateurs historiques vers les offres low-cost qui a constitué la clientèle de Free Mobile.

La seconde demande de low-cost peut être nommée low-cost d'induction. Il s'agit pour le consommateur d'acheter un produit qu'il n'aurait pas acheté sans offre low-cost. Dans ce cas, la demande n'est pas préalable à l'offre low-cost mais c'est la baisse des prix qui la crée. C'est par exemple le cas lorsque Ryanair ouvre des lignes qui n'existaient pas auparavant. Une étude de l'ELFAA¹⁸ en 2004 indique que 60% des voyageurs aériens low-cost n'auraient pas pris l'avion si la ligne low-cost n'existait pas (autre moyen de locomotion ou absence de voyage). C'est aussi le cas d'une partie des primo-accédants à Sosh, et ceux d'autres marques ou opérateurs low-cost, qui n'auraient pas souscrit à un forfait mobile s'il n'avait pas existé d'offre de ce type. Il s'agit notamment de jeunes adolescents ou de personnes âgées, pour qui le besoin de disposer d'un forfait de téléphonie n'est pas une nécessité.

Enfin, la troisième demande de low-cost est celle de complémentarité. Il s'agit là d'acheter un produit low-cost en complément du produit traditionnel. Par exemple, un abonné à un opérateur téléphonique classique pourra choisir d'acheter un nouveau forfait low-cost dans un but précis et différent de celui pour lequel il utilise un forfait dit classique (communications à l'étranger, désir de discrétion, différenciation privé et professionnel, etc.).

Il existe donc plusieurs types de consommateurs low-cost, qui disposent de motivations et d'un attrait pour le low-cost variable d'un individu à un autre. Cependant, il offre de nouvelles possibilités en matières de choix de consommation et il serait réducteur de cantonner le low-cost à un effet strictement lié à la conjoncture économique et à des effets de revenu. Ainsi, il est nécessaire pour les entreprises dites traditionnelles, déjà

¹⁸ Combes, Emmanuel. *Le Low-Cost*. La Découverte, 2011.

présentes sur le marché, de prendre la mesure de cette évolution et d'y apporter leurs réponses.

* * *

Le low-cost n'est donc pas apparu dans le marché de la téléphonie mobile avec Free. Il s'y est démocratisé. En effet, certains opérateurs virtuels pratiquaient déjà des offres low-cost mais celles-ci n'étaient pas destinées au grand public. Free va, afin de présenter une offre low-cost ultra-compétitive, réduire substantiellement les coûts de production de ses offres par différents moyens : épuration de l'offre, utilisation d'internet, etc.

Le succès du low-cost, quelque soit le secteur dans lequel il est importé, s'explique fortement par la modification des paradigmes de consommation. La liberté procurée par le low-cost dans la façon de chacun d'organiser ses dépenses est le moteur du modèle.

Face à cela, les opérateurs classiques ont dû mettre en place différentes réponses pour ne pas être (encore plus) submergés par cette vague. Orange, leader historique des télécoms en France, va connaître depuis 2010 une période de fortes difficultés économiques, étroitement liées à l'arrivée de Free Mobile, ayant conduit à une hausse de la concurrence sans précédent dans le secteur. Il est donc pertinent d'étudier quels sont les réponses stratégiques apportées par Orange pour que ses offres restent compétitives et que la structure reste économiquement viable.

II. Les stratégies d'Orange face aux modifications du marché

L'arrivée de Free dans le secteur de la téléphonie mobile a eu pour effet de perturber le marché pour deux raisons principales. La première est le passage de trois à quatre opérateurs conduisant donc à un accroissement considérable de la concurrence dans le secteur. La deuxième est, comme nous l'avons vu dans la première partie, l'importation d'un modèle low-cost à destination du grand public, entraînant une baisse importante des revenus pour les opérateurs traditionnels.

Face à cela, les opérateurs dits traditionnels, et notamment Orange, ont mis en place plusieurs types de réponses, inspirés de celles apportés par les acteurs traditionnels d'autres secteurs ayant fait précédemment face à la concurrence du modèle low-cost. On distingue traditionnellement quatre types de réponses au low-cost : le dédoublement, le mimétisme tarifaire, le mimétisme de taille et la différenciation verticale.

Nous verrons qu'Orange a établi deux stratégies pour sauvegarder ses offres classiques et les adapter à la nouvelle donne concurrentielle. Il s'agit tout d'abord d'une stratégie de différenciation verticale, portée par une volonté de montrer la plus-value des forfaits Orange par rapport aux forfaits low-cost. Cet effort sur la compétitivité hors-prix a été accompagné par un mimétisme tarifaire, sous la forme d'une guerre des prix, afin de conserver une certaine compétitivité-prix (II.1). En parallèle une stratégie de dédoublement a été mise en place par Orange, avec la création de Sosh, sa marque low-cost, en septembre 2011, afin de concurrencer Free directement sur le terrain de low-cost et de servir d'arme de rétention pour les clients attirés par le low-cost (II.2).

1. Orange : entre "re-prémierisation" et réduction des coûts

Après plusieurs années de baisse du chiffre d'affaires, dues en particulier à la hausse de la concurrence conduisant à la baisse des revenus des opérateurs, Orange a renoué avec la croissance en 2015 et continue à enregistrer un EBITDA positif. Cela nous pousse à étudier dans un premier temps comment se compose comptablement ce retour à la croissance (II.1.a). Nous verrons donc par la suite quelles ont été les composantes de ces résultats financiers. La première stratégie a été une réduction considérable des tarifs

accompagnée d'une importante réduction budgétaire (II.1.b). Par la suite, Orange a décidé de « *re-prémieriser* » ses offres afin de se placer sur un segment de marché différent de Free, plus axé sur la qualité du service et de l'expérience client (II.1.c).

a. Un retour à la croissance durable ?

Pour la première fois depuis six ans, le groupe Orange a connu la croissance durant l'année 2015. Cela permet à Stéphane Richard, PDG du groupe, de qualifier cet exercice d'année « *charnière* » et « *de retournement* » durant les interviews qu'il a accordées à Euro Business Media à la suite de la publication des résultats annuels de 2015¹⁹.

En effet, le chiffre d'affaire de la société a crû de 2,01%. Même si les chiffres ne s'élèvent pas au niveau des années antérieures à la crise financière et à l'arrivée de Free sur le marché, ils peuvent être considérés comme encourageants pour les dirigeants de la société.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires ²⁰	47 699	45 944	45 503	45 277	43 515	40 981	39 445	40 236
Evolution CA		-3,68%	-0,96%	-0,50%	-3,89%	-5,82%	-3,75%	2,01%

*chiffre d'affaires en millier d'euros

Ainsi, si la baisse du chiffre d'affaires de 14% depuis 2008 n'a pas encore été résorbée, les chiffres de l'année 2015 permettent d'entrevoir la fin d'une longue série de résultats financiers négatifs.

On constate ensuite une stabilisation de l'EBITDA (bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) au cours de l'année. Durant les dernières années, les décrochages de prix ont été importants et les revenus ont donc baissé. Face à cela, des plans de réduction des dépenses ont été mis en place, évitant au groupe de dégager des pertes. La nouveauté en 2015 est que cet effet sur les couts se cumule avec une nouvelle dynamique de croissance. Ces deux facteurs permettent, selon Stéphane Richard d' « *envisager un retour à la croissance durable de l'EBITDA* ».

¹⁹ EuroBusinessMedia, 16 février 2016. *Interview Stéphane Richard, président-directeur général d'Orange – Résultats 2015.*

²⁰ Ramon Fernandez, Richard Stéphane. *Résultats consolidés de l'année 2015.* Orange Groupe, 16 février 2016.

	2012	2013	2014	2015
EBITDA	13 785	12 235	11 112	11 277
Evolution EBITDA		-11,24%	-9,18%	1,48%

Cette bonne dynamique se traduit notamment dans de nouveaux projets tels que l'investissement dans les réseaux, notamment le très haut débit, fixe et mobile, ou la création d'une banque 100% mobile et digitale grâce à une collaboration avec Groupama. Cet EBITDA a aussi été obtenu via la sortie de certains pays qui n'apportaient plus de gains et ne s'inséraient pas dans les stratégies développées par Orange. La poursuite de cette gestion dynamique du portefeuille d'actifs est l'un des objectifs d'Orange pour les prochaines années. Toutefois, on ne peut négliger que, de même que pour le chiffre d'affaire, le niveau de l'EBITDA aujourd'hui reste largement inférieur à ceux que l'on pouvait observer dans les années 2000.

En ce qui concerne la distribution de dividendes aux actionnaires, le dividende par action a été maintenu, tout comme en 2014, à 0,60€ en 2015 et devrait rester le même en 2016. Si l'EBITDA continue d'augmenter, les dividendes augmenteront aussi afin de rendre l'action Orange plus attirante. En effet, l'action d'Orange est plutôt sous-cotée sur le marché par rapport à celle de ses concurrents directs.

PER (Price Earning Ratio) des différents groupes du secteur de la téléphonie²¹ :

	Réalisé 2015	Estimé 2016	Estimé 2017
Numéricâble-SFR	24,91	14,63	11,8
Bouygues	26,9	21,34	16,54
Iliad	34	27,28	22,38
Orange	17,23	16,09	15,03
Moyenne	25,76	19,84	16,44
Moyenne sans Bouygues	25,38	19,33	16,40

Le PER est un ratio permettant d'évaluer une action et de la comparer avec d'autres, permettant notamment de voir si elle est sous-évaluée ou plutôt surévaluée. Dans ce cas, la comparaison est difficile car les sociétés n'ont pas toutes les mêmes activités. Bouygues, notamment, est un groupe dont l'activité principale est le BTP. Cependant, on peut remarquer que Orange est sous-évaluée par rapport aux autres sociétés du secteur. En effet, Stéphane Richard, lors d'une interview pour BFM Business le 16 janvier 2016, affirmait

²¹ Boursorama. *Orange*. Disponible sur : <http://www.boursorama.com/cours.phtml?symbole=lrPORA>

qu'Orange subissait une décote sur le marché boursier. L'action d'Orange coûte en moyenne 15€ et devrait plutôt se trouver, selon son PDG, aux alentours de 18-20€.

Malgré les résultats positifs globaux exposés précédemment, il est important de noter que si l'on restreint l'étude au marché français, ceux-ci peuvent être nuancés. En effet, le chiffre d'affaires français a une nouvelle fois diminué en 2015, de 0,8%. Même s'il s'agit d'un résultat positif par rapport aux baisses de 6,6% et de 3,5% en 2013 et 2014 respectivement²². En excluant l'impact de la réglementation, on obtient tout de même une très légère croissance du chiffre d'affaire français durant le quatrième trimestre 2015. Cependant, ce résultat n'est pas reconduit au premier semestre 2016. Ainsi, même s'il n'y a pas aujourd'hui un retour à la croissance dans l'hexagone, on remarque une nette amélioration de la tendance par rapport aux années précédentes, permettant aux marchés du Moyen-Orient et d'Afrique de tirer la croissance.

En France, l'activité mobile, qui est celle intéressant cette étude, représente 40% du chiffre d'affaires d'Orange (7507 m€)²³ en 2015. On constate, à l'image de la tendance française générale, une réduction de la baisse du chiffre d'affaires des services mobiles qui s'élève en 2015 à -2,2% contre -8,1% en 2014. Ce ralentissement de la baisse du chiffre d'affaires est principalement dû à la stabilisation de l'ARPU mobile (revenu moyen par utilisateur) qui n'avait cessé de décroître les années précédentes et à de bonnes performances commerciales, se caractérisant par la baisse du taux de résiliation et même des acquisitions nettes de contrats positives.

Ainsi, l'année 2015 marque pour Orange et selon ses dirigeants la fin d'un cycle de réduction du chiffre d'affaire et des indicateurs financiers et économiques. Cette affirmation semble aussi vraie pour le marché français et notamment celui de la téléphonie mobile si l'on en croit l'évolution de la tendance. Cela est passé par plusieurs stratégies permettant de revivifier l'offre commerciale, de contrôler les coûts tout en s'adaptant à la pression concurrentielle.

b. Mimétisme tarifaire et réductions de coûts

Une première réponse apportée par Orange face à l'arrivée du low-cost est d'avoir établi une stratégie de mimétisme tarifaire. Il s'agit de diminuer les prix de ventes des

²² Ramon Fernandez, Richard Stéphane. *Résultats consolidés de l'année 2015*. Orange Groupe, 16 février 2016.

²³ Ramon Fernandez, Richard Stéphane. *Résultats consolidés de l'année 2015*. Orange Groupe, 16 février 2016.

biens et services afin de réduire l'écart entre un produit d'une enseigne historique et celui d'une enseigne low-cost. Ce n'est pas une stratégie nouvelle, elle a déjà été mise en place dans plusieurs secteurs. Dans le domaine aérien par exemple, les compagnies traditionnelles ont réduit préventivement leurs prix lorsqu'une compagnie low-cost faisait son apparition sur une ligne qu'elles desservaient²⁴. Emmanuel Combes précise même qu'une étude sur les majors américaines « *montre que les opérateurs installés ont baissé leurs prix en moyenne de 46 % lorsqu'ils se trouvaient en concurrence frontale avec un low-cost et même de 33 % lorsqu'ils craignaient l'entrée d'un low-cost sur une ligne qu'ils opéraient* »²⁵.

Cette stratégie a aussi été mise en place dans la téléphonie mobile sous la forme de ce que l'on a appelé une guerre des prix. En effet, une étude de l'Arcep sur l'évolution des prix des services mobiles entre 2010 et 2014 montre que si l'on prend les prix de janvier 2010 comme base 100, ceux d'octobre 2014 sont de 55,6²⁶. Cela représente une réduction des prix quasiment de moitié qui s'explique par l'augmentation de la pression concurrentielle liée à l'arrivée d'un quatrième opérateur pratiquant des tarifs low-cost. Pour autant, chacune de ces baisses ne représente pas pour autant une modification du produit : « *de nombreux forfaits ont vu leur prix baisser sans modification de contenu de l'offre* » (Emmanuel Combes).

En ce qui concerne Orange, on note une diminution des prix des forfaits de l'ordre de 40% depuis l'arrivée de Free Mobile²⁷. Cette baisse est effectuée via deux mécanismes. Le premier est l'augmentation du contenu des forfaits pour un prix inchangé, induisant une baisse relative du prix. Par exemple, en 2015, Orange a augmenté le volume de data (connexion internet) de ses forfaits Origami. Le second mécanisme est une réduction pure et simple des tarifs d'un forfait inchangé, comme cela a été le cas pour les forfaits Origami Jet qui baissent de 30% pour la plupart, et même de 50% pour certains. De manière générale, l'ARPU (revenu moyen par utilisateur) mobile confirme cette baisse des prix. En effet, s'il était supérieur à 30€ par mois au début des années 2010, il a fortement diminué pour se stabiliser à 22,5€ par mois l'année dernière. Cela montre l'intense effort tarifaire réalisé par Orange afin de conserver une relative compétitivité-coût vis-à-vis des

²⁴ Tréguer, Jean-Paul. *La révolution du Low Cost : Les ressorts d'un succès*. Dunod, 2014.

²⁵ Combes, Emmanuel. *Le Low-Cost*. La Découverte, 2011

²⁶ Arcep. *Evolution des prix des services mobiles - Marché résidentiel métropolitain*. Les actes de l'Arcep, 28 mai 2015.

²⁷ BFM Business, 18 février 2015. *Orange lance son nouveau plan « Essentiel2020 »* : Stéphane Richard.

opérateurs low-cost et des autres opérateurs historiques ayant, eux aussi, diminué leurs tarifs.

Selon le PDG d'Orange, cette baisse des tarifs est irréversible, et ce, quelques soient les changements futurs possibles du secteur (consolidation notamment). Par conséquent, il était obligatoire de coupler cette diminution des tarifs avec d'autres mesures permettant de conserver une rationalité économique.

En effet, cette réduction des prix a pu être effectuée grâce à une diminution importante des dépenses via le « *Plan Chrysalide* », démarré en 2011. Son objectif, qui a d'ailleurs été dépassé, était de réaliser 3 milliards d'économies²⁸. Le premier levier de réduction des coûts actionné est la masse salariale. En effet, Orange souhaite réduire ses effectifs, notamment dans les secteurs où l'activité est conduite à diminuer tels que la relation-client qui se digitalise. Pour autant, Orange France ne souhaite pas prendre le risque de connaître une atmosphère social morbide comme à la fin des années 2000, où les suicides s'enchaînaient, et a décidé d'éviter les licenciements. Par conséquent, c'est la solution de la suppression de postes via le non-renouvellement des employés partis à la retraite qui s'est imposée comme solution de réduction des coûts de personnel. A l'horizon 2020, deux départs à la retraite sur trois ne seront pas reconduits, ce qui représente 20 000 employés. Ces compressions budgétaires ont permis notamment de réaliser 500 millions d'euros de réduction des couts en 2014.

Ces efforts sur les coûts ont permis de conserver un EBITDA positif, bien que décroissant, durant les années de réduction des revenus. Même si la conjoncture semble maintenant redevenir meilleure, en témoigne la hausse du chiffre d'affaires d'Orange en 2015, ces efforts ne sont pas pour autant abandonnés et se poursuivent avec un nouveau plan « *Explore 2020* ». Ces efforts budgétaires, conjugués au nouveau dynamisme commercial d'Orange, porté par une dynamique de « re-prémierisation » et d'investissement dans la qualité du service, permettent au groupe d'envisager « *le retour à une croissance durable* » selon les mots de Stéphane Richard.

c. Une stratégie de différenciation vertical

Une autre stratégie, pour les entreprises traditionnelles, permettant de conserver leurs parts de marché dans un secteur où le low-cost vient d'arriver est la différenciation

²⁸ EuroBusinessMedia, 16 février 2016. *Interview Stéphane Richard, président-directeur général d'Orange – Résultats 2015.*

verticale. Il s'agit là d'augmenter la qualité des biens et services produits, ainsi que la relation client, afin de se différencier de ses concurrents par une compétitivité-prix, mais par une compétitivité hors-prix. Dans le domaine de la grande distribution, cette différenciation verticale est passée par une meilleure qualité des produits, des horaires d'ouvertures étendus, la livraison, etc. De même, certaines compagnies aériennes ont valorisé leur service complet par rapport au service minimal des low-cost (qualité des fauteuils, encas/repas durant le vol, etc.).

Dans la téléphonie mobile, afin de justifier ses prix plus élevés que les offres low-cost, Orange a dû se différencier de celles-ci par une qualité supérieure et une montée en gamme, notamment sur les plans de la relation-client et la qualité du réseau. Pour le cabinet de conseil Bane & Company, il est aujourd'hui temps pour les opérateurs téléphoniques de réorienter leur stratégie industrielle vers l'investissement pour la qualité de leurs réseaux et d'envisager une stratégie marketing éduquant le consommateur et justifiant les prix pratiqués (coût de l'investissement, relation-client, meilleure expérience du consommateur, qualité du réseau, etc.)²⁹.

En effet, le cabinet de conseil fait remarquer dans son étude que les consommateurs ne perçoivent plus la qualité de la même manière aujourd'hui. Pour une partie importante des sondés, la qualité vient de leur contenu digital (applications, services cloud, etc.) et de leur téléphone (fluidité, appareil photographique, etc.). La qualité du réseau et sa nécessité sont passées au second plan dans l'imaginaire des consommateurs. Cela est dû à deux raisons principales. La première est la baisse du prix de la connectivité et la facilité avec laquelle on se connecte partout aujourd'hui qui donnent à penser que les investissements ne sont plus nécessaires ou moins coûteux. La deuxième raison est une conséquence de cette première. Avec la guerre des prix que se mènent les opérateurs, les stratégies marketing et de communication se sont focalisées sur les prix et les promotions qu'ils offraient par rapport à leurs concurrents, facilitant ainsi ce changement de perception de la qualité.

Il est donc urgent et vital pour les opérateurs historiques de changer radicalement leur paradigme stratégique. Bane & Company affirme que la dépendance des

²⁹Baculard Laurent-Pierre, Blum Herbert, Ebong Imeyen. *Repremiumization : the way up for Europe's telcos*. Bain & Company, 2015.

consommateurs au digital combinée à l'émergence de nouvelles technologies de réseaux font d'aujourd'hui le moment opportun pour « *re-prémiersier* » leur offre³⁰.

Orange a récemment fait le choix de cette stratégie de la qualité et de l'accompagnement du client dans sa vie digitale au quotidien. C'est le 17 mars 2015, avec l'annonce du plan stratégique quinquennal Europe2020, que Stéphane Richard, PDG du groupe, a détaillé sa volonté de fournir à ses clients une expérience incomparable avec le niveau de prestation offert par ses concurrents. Contrairement au plan précédent (« *Conquête2015* ») qui avait pour objet l'établissement d'un nouveau contrat social interne, en réponse à la vague de suicides parvenue les années précédentes, et le développement à l'international, le plan *Europe2020* replace le client au cœur de la stratégie du groupe. Stéphane Richard, dans l'interview qu'il a accordé à EuroBusinessMedia à la suite de la publication des résultats annuels de 2015³¹, explique qu'Orange souhaite ajouter de la valeur à ses services par rapport à ses concurrents sur le marché de la téléphonie et de l'accès à internet via l'expérience client. Cette qualité supplémentaire par rapport au client justifiera alors le prix dépensé. Il s'agit, comme l'explique Stéphane Richard en interview à BFM Business, « *de dépenser plus pour avoir infiniment plus* »³².

Cela passe dans un premier temps par d'importants investissements dans les réseaux de communication. En effet, Orange prévoit d'élargir sa couverture réseau 4g à 95% du territoire français à l'horizon 2018, ce qui représente un investissement de plus d'1,5 milliards d'euros dès le premier trimestre 2016. De l'autre côté du spectre de cette montée en gamme, on trouve aussi des améliorations de la relation client, qui est l'un des 5 leviers du plan stratégique d'Orange. A l'aide du big data, l'opérateur historique envisage de pouvoir proposer un service client personnalisé où le client est reconnu quelque soit le point de vente où il se trouve. Plus largement, « *il s'agit d'accompagner le client dans sa vie digitale tous les jours* » (Stéphane Richard)³³.

³⁰ Baculard Laurent-Pierre, Blum Herbert, Ebong Imeyen. *Repremiumization : the way up for Europe's telcos*. Bain & Company, 2015.

³¹ EuroBusinessMedia, 16 février 2016. *Interview Stéphane Richard, président-directeur général d'Orange – Résultats 2015*.

³² BFM Business, 18 février 2015. *Orange lance son nouveau plan « Essentiel2020 » : Stéphane Richard*.

³³ Cousin, Capucine. *La nouvelle proposition de valeur d'Orange* [en ligne]. Stratégie, 19 mars 2015 [consulté le 30 avril 2016].

On trouve donc au sein de ce plan quinquennal des projets tels que « *Ma ville sans coupure* » visant à fournir aux utilisateurs un réseau téléphonique et 4g à chaque moment de leur journée. Il s'agit notamment d'équiper les métros, les autoroutes et les voies de TGV d'un meilleur réseau téléphonique et de 4g afin d'obtenir une couverture mobile efficace quelque soit l'endroit où se trouve le client. Le retour sur investissement a été quasiment direct. En effet, au premier trimestre 2016, le nombre de clients 4g a augmenté de 92%³⁴. Il s'agit là d'une première donnée explicative à l'amélioration de la tendance française.

De plus, Orange souhaite se diversifier en proposant en plus de ses offres d'abonnement mobiles classiques différents produits permettant d'augmenter le revenu par client. Il s'agit notamment de la maison connectée et des objets connectés plus largement, de contenus multimédia de meilleure qualité, ou même de son offre bancaire en développement. Par exemple, Stéphane Richard expliquait lors de sa keynote du 17 mars 2016 qu'Orange prévoyait d'investir 15 milliards d'euros dans le raccordement des foyers à la fibre, permettant ainsi d'obtenir une hausse des clients fibre, apportant un revenu élevé aux opérateurs et permettant de financer les investissements futurs.

Pour accompagner cette montée en gamme et cette re-prémierisation, Orange a prévu de transformer une partie de ses boutiques en concept-store et smart-store. En effet, le développement et la démocratisation d'internet, les achats en ligne sont devenus monnaie courante. Ainsi, un site internet est une aussi bonne vitrine commerciale qu'une boutique tout en étant moins coûteux quand il ne s'agit que d'y aller pour simplement y acheter un téléphone ou souscrire à un forfait. Cependant, les clients Orange passent en moyenne une fois par an dans les boutiques de leur opérateur. Cela représente 27 millions de visites soit une opportunité commerciale non-négligeable et qu'il serait dommage d'abandonner. Les boutiques d'Orange vont, par conséquent, être transformées en des espaces plus grands, plus uniquement consacrés à la vente mais à la présentation de nouvelles technologies, les objets connectés en premier lieu, à l'accompagnement et au conseil. Le but est de permettre aux clients de découvrir l'offre diversifiée souvent trop méconnue. Pour cela, les concept-stores sont divisés en plusieurs parties (maison, santé, travail, loisir, etc.) supposés montrer au client comment ces nouveautés sont utilisées et utiles au quotidien. Le but est de transformer 20% des 850 boutiques Orange en ces concept-stores.

³⁴ Ramon Fernandez. *Résultats consolidés du premier trimestre 2016*. Orange Groupe, 26 avril 2016.

* * *

Finalement, l'objectif de Stéphane Richard pour redynamiser Orange est un pari risqué : celui de pousser ses clients à dépenser plus, par une meilleure qualité, un meilleur accompagnement et l'arrivée de nouvelles technologies, dans un secteur où, depuis que ce dernier est à la tête du groupe, l'on dépense de moins en moins au fil des années. Pour autant, si l'on se fie aux derniers résultats d'Orange, soit ceux du premier trimestre 2016, on peut penser que ce pari semble être fructueux. En effet, le groupe a enregistré un troisième trimestre consécutif de croissance³⁵. De même, ce pari sur la qualité a vocation à conserver la fidélité du client et semble porter ses fruits car le taux de résiliation continue à diminuer au dernier trimestre.

Dans l'industrie automobile, face à l'émergence de nouvelles marques et aux délocalisations dans des pays à main-d'œuvre bon marché, conduisant donc à une baisse des coûts, des entreprises telles que BMW se sont appuyées sur une forte qualité pour conserver leurs clients. Cette qualité est à la fois réelle (performances, consommation de carburant, élégance, etc.) mais repose aussi sur une image de marque travaillée. C'est exactement ce que doit faire Orange à ce niveau afin de conserver et gagner des clients sur ce segment de marché.

Cette croissance ainsi que le maintien d'un EBITDA positif est nécessaire afin de pouvoir, dans une industrie où l'on investit sur des délais de 20 à 30 ans, financer les projets nécessaires au développement du secteur. Ces résultats financiers positifs sont aussi largement attribuables aux efforts budgétaires qui ont permis, en restreignant les coûts de diminuer les prix et donc de conserver une compétitivité-prix face aux offres low-cost.

Cependant, Orange ne s'est pas contenté de retravailler sa partie offres premium. Le groupe a décidé de diversifier son éventail de forfaits mobiles en créant sa propre marque low-cost, Sosh, afin de concurrencer Free Mobile sur son propre terrain et de compléter la gamme d'offres Orange.

2. *Sosh : une stratégie de dédoublement efficace*

³⁵ Ramon Fernandez. *Résultats consolidés du premier trimestre 2016*. Orange Groupe, 26 avril 2016.

Dans son ouvrage portant sur le low-cost, Emmanuel Combes définit la stratégie du dédoublement³⁶. Il s'agit pour l'entreprise traditionnelle d'un secteur donné d'ouvrir des enseignes ou des marques low-cost, distinctes de la maison-mère, afin de concurrencer directement les firmes spécialisées.

Il existe de nombreux exemples de cette stratégie. Dans la grande distribution, les enseignes traditionnelles ont ouvert ou rouvert des établissements low-cost afin d'affronter le hard discount sur son propre terrain (Carrefour avec Dia, Casino avec Leader Price, Auchan avec Priba). Air France, dans le secteur aérien, a créé en mars 2013 sa filiale *Hop !* qui est la riposte à l'émergence des compagnies low-cost notamment sur les vols courts et moyens courriers. De même, les entreprises de la téléphonie mobile ont elle aussi utilisé ce type de réponse en créant des marques low-cost (Sosh d'Orange, RED de SFR-Numéricâble, B&You de Bouygues Télécom).

Orange a été la première entreprise française à se lancer dans le low-cost, avant même l'arrivée de Free Mobile mais tout de même pour l'anticiper. Le développement suivant vise à décrire et à analyser la marque low-cost Sosh d'Orange. Nous verrons que le lancement de Sosh a été réalisé en ayant en tête des objectifs définis et afin de répondre à des problématiques précises. Par la suite, l'équipe de développement de la marque, qui a travaillé en équipe réduite, sur le modèle d'une start-up interne, a repris des codes du low-cost afin d'adapter son offre à de nouveaux types de demandes, en se basant sur une communication stratégique et efficace vers des cibles privilégiés.

a. Des objectifs précis

Le 6 septembre 2011, Orange effectue le lancement commercial officiel de sa marque low-cost Sosh. La marque a pour but de répondre à différents nouveaux enjeux et problématiques apparus récemment dans le marché de la téléphonie mobile.

Le premier objectif est, comme nous l'avons vu dans la première partie, de répondre à une modification de la demande et des comportements de consommation. Quentin Delobelle³⁷, directeur de la communication commerciale et de la création, résume l'objectif premier de la marque et de sa communication : « *La marque Sosh a été lancée en juillet 2011, quelques mois avant le lancement de Free, avant tout pour répondre à de nouvelles*

³⁶ Combes, Emmanuel. *Le Low-Cost*. La Découverte, 2011.

³⁷ Propos recueillis lors d'une interview de M. Quentin Delobelle et Mme. Eve Hohman disponible en annexe

attentes, particulièrement parmi les clients ultra-connectés, autonomes, habitués à profiter d'internet pour y dénicher des bons plans, les smart shoppers ».

Cependant, il est nécessaire de noter que si cette réponse arrive maintenant, c'est en grande partie du fait de l'irruption des offres low-cost de Free Mobile sur le marché de la téléphonie. En effet, l'objectif qui se cache derrière la création de Sosh et la réponse à de nouvelles attentes des clients est de contrer l'arrivée de Free, dont le lancement est prévu en janvier 2012, en ne lui laissant pas le monopole de l'offre low-cost : « l'offre Sosh a été créée parce que Free arrivait sur le marché de la téléphonie mobile [...] » (David Atlan)³⁸.

Ensuite, il s'agit de conserver au sein du groupe Orange les clients attirés par le low-cost. En effet, les clients Sosh viennent pour moitié des offres Orange. La marque low-cost a été en partie conçue comme un moyen de retenir les clients d'Orange qui sont attirés par les offres low-cost concurrentes : « *Sosh est l'arme de rétention d'Orange, pour ses clients qui sont appétents au lowprice* » (Eve Hohman)³⁹. En effet, les études menées par Orange sur leurs clients passés chez Sosh montrent que ceux-ci recherchent avant tout des prix réduits et ne valorisent pas l'accompagnement quotidien et les offres premium d'Orange. Par conséquent, il est clair que si Sosh n'avait pas existé, ces clients Orange seraient partis vers Free ou B&You.

Ainsi, si l'on pourrait penser à première vue que Sosh a la possibilité d'être cannibalisante pour la maison-mère, ce n'est finalement pas le cas. Les récentes études menées par la firme montrent que les clients de Sosh, ex-Orange, primo-accédants ou issus de la concurrence, n'iraient pas vers Orange, ils ne recherchent pas le même type de produit. De plus, afin d'éviter les confusions, la création de Sosh a suivi une stratégie de segmentation, permettant de bien différencier les offres low-cost des offres premium. Par conséquent : « *Sosh est une offre complémentaire d'Orange* » (Quentin Delobelle).

Enfin, la marque avait à l'origine choisi de capter une cible précise : les digital natives, la génération Y (18-35 ans), qui sont hyper-connectés et recherchent de bons rapports qualité/prix dans les offres de téléphonie mobile. C'est cet objectif là qui a conduit au choix du nom de la marque. En effet le terme « Sosh » est issu du diminutif de la formule anglaise « *social media* », désignant les réseaux sociaux, sur lesquels sont très actifs les jeunes connectés et les personnes à l'aise avec les nouvelles technologies, cibles

³⁸ Propos recueillis lors d'une interview de M. David Atlan disponible en annexe.

³⁹ Propos recueillis lors d'une interview de M. Quentin Delobelle et Mme. Eve Hohman disponible en annexe

particulièrement visées par la marque. La grande partie « *des clients primo-accédants sont des adolescents*⁴⁰ », c'est d'ailleurs pourquoi des forfaits low-cost bloqués ont été développés, afin de pouvoir séduire encore plus cette cible, et notamment leurs parents.

Par ailleurs, tout en permettant au groupe Orange de concurrencer directement les nouveaux-venus low-cost, cette stratégie de dédoublement évite à la maison-mère d'être assimilée à une marque low-cost. Par conséquent, elle n'a pas vraiment à justifier les prix pratiqués antérieurement et il n'y a pas de transformation dans l'imaginaire collectif de la maison-mère en une marque low-cost, ce qui aurait un impact négatif sur le plan de la communication.

Aujourd'hui, suite au succès commercial de l'offre Sosh, la cible a été élargie. Sosh ne cible plus uniquement que les jeunes aujourd'hui mais un public bien plus large de personnes cherchant des « bons plans » et habituées à utiliser internet pour leurs achats ainsi que pour trouver des réponses à leurs problèmes numériques et digitaux.

b. Un business-modèle bénéfique reprenant les codes du low-cost

Pour répondre aux objectifs que s'est fixé Sosh, l'équipe va travailler sous la forme d'une start-up interne à la réappropriation des codes low-cost. Pour cela, les attributs des firmes low-cost vont être analysés et transposés à la téléphonie mobile.

Tout d'abord, c'est une offre standardisée, épurée, que va proposer Sosh, contrastant avec la multitude de forfaits, d'options et de produits complémentaires possibles chez Orange. En effet, il n'y avait à l'origine que 3 offres différentes. Aujourd'hui, on n'en compte une de plus mais le principe reste le même : une durée de communication vocale plus ou moins élevée en fonction du prix, des SMS/MMS illimités, et un certain nombre de données internet (data).

A cette standardisation de l'offre s'ajoute aussi l'abandon de la subvention du mobile. Comme nous l'avons vu précédemment, cet accompagnement dans l'achat d'un téléphone portable est aujourd'hui inutile pour attirer le client et une charge de gestion supplémentaire pour l'opérateur. Ainsi, arrêter ces subventions permet de baisser les tarifs des forfaits et donc d'être plus compétitif sur l'offre low-cost. De plus, cela donne la possibilité aux opérateurs low-cost d'offrir des offres sans engagement. En effet,

⁴⁰ Propos recueillis lors d'une interview de M. David Atlan disponible en annexe

l'engagement était économiquement nécessaire avec la subvention du téléphone mobile. Si celle-ci n'est plus d'actualité, on peut donner au client la possibilité d'arrêter son abonnement quand il le souhaite.

Ensuite, Sosh est aussi passé au « tout-internet ». A l'origine, les boutiques Orange ne faisait aucune promotion des forfaits Sosh. Par la suite, la politique a évolué, permettant aux conseillers de rediriger un client souhaitant passer au low-cost vers les offres Sosh. En effet, un client qui ne veut pas continuer à payer pour une offre traditionnelle premium finira tôt ou tard par partir vers une offre low-cost. Il est donc tout à fait pertinent de rediriger ce client appétent au low-cost vers une offre Sosh lui convenant plus. Pour autant, il n'existe pas de boutique Sosh ni la possibilité dans celle d'Orange de souscrire à un abonnement Sosh. Pour cela, il est nécessaire de passer par leur site internet qui centralise la totalité des souscriptions, permettant une diminution substantielle des coûts.

Enfin, on remarque que les services et la relation-client sont, chez Sosh, réduits à leur minimum. En effet, si l'on veut contacter un conseiller Sosh, il est nécessaire de passer par le site internet qui, selon le problème rencontré ou la recherche effectuée, redirige le client vers une fenêtre de discussion instantanée avec un employé de Sosh ou une assistance téléphonique. Sosh assure un service de conseil par une équipe joignable 6 jours sur 7 et de 8h à 20h.

Mais la majeure partie des conseils ou des aides aux clients se trouvent sur le forum, où des conseillers ou d'autres utilisateurs répondent aux questions posées. En effet, Sosh a réussi à créer une communauté d'entraide, la « Mobile Soshiety », sur son forum où certains posent des questions et d'autres y répondent, offrant à la longue un guide permettant de résoudre une grande partie des problèmes rencontrés. Certains utilisateurs, appelés « *top contributeurs* » sont très présents sur le forum et se substituent quasiment aux conseillers. En plus de renforcer l'image positive de la marque, cela permet de réduire les coûts de fonctionnement de la marque en externalisant le travail des conseillers vers les clients eux-mêmes, et notamment les « *tops contributeurs* » qui sont des clients très actifs sur le forum et répondant aux questions posées par les autres. Ce qui apparaît comme une sorte de « débrouillardise » sur internet est au final un report des activités traditionnellement faites par des salariés vers les clients eux-mêmes. Par ailleurs, les membres de cette communauté proposent aussi de nouvelles idées et assurent un véritable feedback à la marque. En effet, « *plus de 8000 idées ont été suggérées depuis 3 ans, et*

nous avons intégré 214 idées dans l'évolution de nos offres » affirmait Quentin Delobelle courant 2014.

Il y a donc là une véritable externalisation du travail traditionnellement réalisé par des employés vers les clients eux-mêmes, permettant par conséquent de contribuer à la réduction des coûts du modèle low-cost.

Toutes ces modifications par rapport aux offres traditionnelles d'Orange permettent à Sosh de diminuer ses coûts de fonctionnement et donc de réduire durablement le prix de ses forfaits afin de concurrencer Free sur l'offre low-cost.

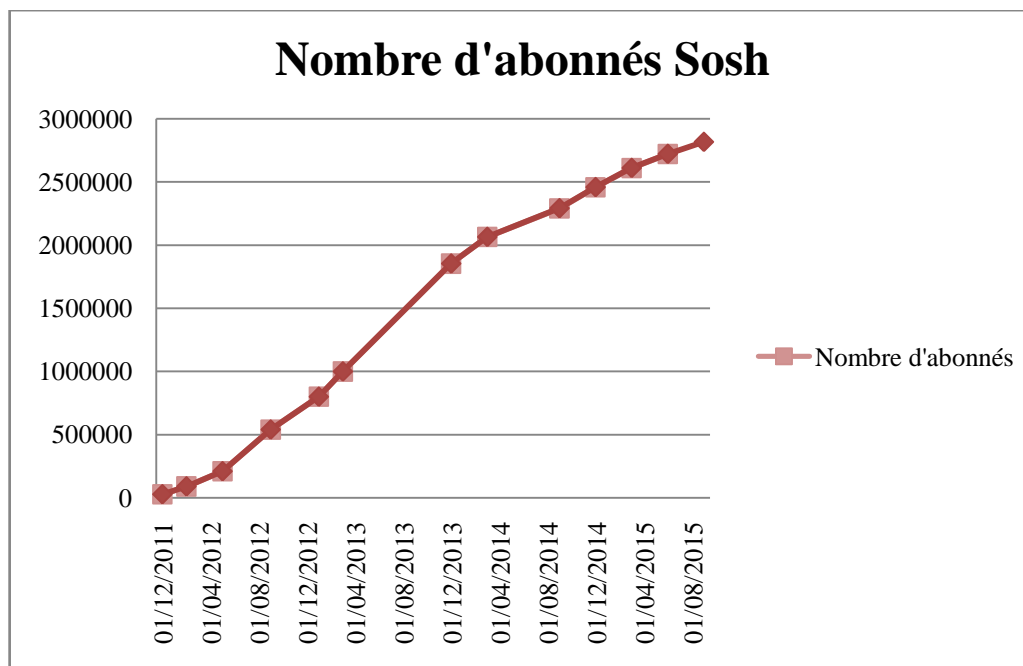
L'offre mobile débutait à l'origine par un forfait mensuel à 19,90€ et permettait de bénéficier de 2h de communication, de SMS illimités et d'une connexion internet de 500Mo. Le forfait le plus cher était à 39,90€ et offrait des appels illimités, des SMS illimités et 1Go de connexion internet. En septembre 2011, ces prix étaient très attractifs mais avec l'arrivée de Free, et celle de B&You et de RED (offres low-cost des opérateurs Bouygues Télécom et SFR), une guerre des prix a débuté et a conduit le coût des forfaits à diminuer. Ainsi, l'offre est aujourd'hui tout à fait différente. Elle s'est légèrement complexifiée, offrant notamment des abonnements mobiles et internet, des téléphones mobiles neufs et d'occasion, et une plus grande diversité de choix dans le panel de forfaits. On trouve donc aujourd'hui un forfait d'entrée de gamme à 4,99€ offrant 2h d'appel, des SMS illimités et 50Mo de connexion internet en 4g. Le forfait le plus cher est à 24,99€ et propose des appels et SMS illimités et 10Go de données web. Cette diminution substantielle des prix par rapport à ceux pratiqués au lancement de l'offre est due à la forte concurrence du marché (« guerre des prix ») et aux prix pratiqués par Free, entraînant un effet de mimétisme tarifaire.

En effet, à titre de comparaison, le forfait premier prix de Free Mobile est à 0€ par mois pour les clients abonnés Freebox (2€ sinon) et donne droit à 2h de communication vocale, des SMS illimités et 50Mo de connexion internet. L'autre forfait de Free est à 15,99€ (ou 19,99€ pour les non abonnés Freebox) et propose des appels et SMS illimités ainsi que 50Go de data.

Il est donc clair que les prix de Free sont moins chers que ceux pratiqués par Sosh. Quentin Delobelle justifie cette différence par le fait qu'ils ne souhaitent pas « *entrer dans cette guerre des prix* » mais pour autant « *rester compétitifs* ». Il explique ne pas trouver la « *course au giga* » intéressant mais « *privilégier la qualité des réseaux tout en assurant à*

[leurs] clients le volume de données dont ils ont besoin »⁴¹. Pour lui, il s'agit là de savoir faire la différence entre une offre low-price et une offre discount. De même, David Atlan précise que Sosh dispose du réseau téléphonique d'Orange et donc d'une qualité qui n'est pas comparable à celle offerte par leur concurrents⁴².

L'objectif initial de Sosh était d'avoir un demi-million d'abonnés à la fin de l'année 2012. Celui-ci a rapidement été atteint et début 2013, on comptait déjà plus d'un million d'abonnés. Fin juin 2015, le nombre d'abonnés à Sosh était de 2,7 millions.



Ainsi, Sosh est rapidement devenu un atout considérable pour Orange. S'il est impossible d'avoir accès au chiffre d'affaires réalisé par Sosh, du fait que la société ne communique pas sur ce point, la marque low-cost représente toutefois une partie importante du nombre de clients : « *Sosh* représente 20% du volume d'abonnés mobiles d'Orange France grand public⁴³ » (Quentin Delobelle). Ce succès commercial, obligatoire pour que Sosh devienne une business-unit profitable au sein d'Orange, s'est fortement appuyé sur une communication efficace qui a su cibler une population précise correspondant au projet, avant de l'élargir, et lui parler dans son langage et via ses centres d'intérêts.

⁴¹ Propos recueillis lors d'une interview de M. Quentin Delobelle et Mme. Eve Hohman disponible en annexe

⁴² Propos recueillis lors d'une interview de M. David Atlan disponible en annexe.

⁴³ Il serait possible de calculer une approximation du chiffre d'affaires en multipliant le nombre d'abonnés Sosh par le prix du forfait moyen mais le résultat obtenu serait trop imprécis pour être exploitée.

c. Le poids d'une campagne de communication réussie

A l'origine de ce succès commercial, on trouve tout d'abord une campagne de communication très réussie. La marque commence à faire parler d'elle dès juillet 2011 avec une phase de teasing, c'est-à-dire une démarche de communication qui vise à attirer la cible par un message volontairement énigmatique, prenant donc soin de ne pas dévoiler la totalité du produit ou de l'offre afin de pousser le récepteur à s'y intéresser davantage. Cette première partie a eu entièrement lieu sur Facebook. Quentin Delobelle et Eve Hohman explique d'ailleurs que Sosh « *est la première marque à avoir été lancée sur Facebook en France* ».

La communication de la marque s'ancre profondément dans un registre lifestyle et d'humeur positive par le biais de spots publicitaires décalés et pops mais aussi par une stratégie de sponsoring ciblée. L'ensemble donne l'image d'une marque joyeuse et jeune offrant des « bons plans » à ses clients. Quentin Delobelle explique que ce choix de stratégie communicationnelle s'est fait dans le but de se donner une image singulière mais aussi de se démarquer des concurrents. En effet, il était, selon les cadres de Sosh, prévisible que Free ancre sa communication autour du champ lexical de la « *défense du pouvoir d'achat et des pigeons* » et que B&You utilise « *des codes très Bouygues Télécomesque* » et donc à leur sens « *assez ennuyeux* »⁴⁴. Ainsi, la réflexion a abouti sur la décision que le fait de vendre des forfaits mobiles low-cost ne devait pas inscrire la marque comme terne et ennuyeuse dans un environnement anxigène. Bien au contraire, la baisse des coûts étant plutôt une bonne nouvelle pour le consommateur, Sosh a décidé de se positionner comme une marque « *cool, très colorée, très pop* ».

Ce choix en termes de stratégie de communication s'est traduit par le choix de travailler avec l'agence Konbini. En effet, la société fonctionne sur un modèle atypique mélangeant média et agence de communication. Elle est surtout connue par un public jeune et connecté pour ses articles lifestyle et assez décalés par rapport aux médias plus traditionnels publiés sur son site internet et diffusés via les réseaux sociaux. De plus, l'image de Konbini est très proche de celle que s'est donnée Sosh : un contenu très pop, coloré et digital. Elle connaît ainsi très bien le public visé par Sosh (les jeunes, les

⁴⁴ Laura D. et Xuoan D. *Comment Sosh a séduit 2,3 millions de personnes* [en ligne]. La Réclame, 2014 [consulté le 5 avril 2016].

personnes connectées) et les médias digitaux sur lesquels Sosh s'est lancé et continue à être très présent.

Cette campagne passe dans un premier temps par des spots publicitaires diffusés à la télévision et via les réseaux sociaux. Il s'agit de clips assez courts, colorés, joyeux et très dynamiques. Le danger était que la marque ne soit pas directement associée à un opérateur téléphonique. Cela a été évité dès lors que Sosh a commencé à communiquer sur ses forfaits et leurs prix. Aujourd'hui, la marque est bien associée à un opérateur téléphonique et les réseaux sociaux sont de très importantes plateformes de diffusion, assurant à Sosh une grande visibilité. En effet, on compte aujourd'hui plus de 850 000 fans sur la page Facebook et plus de 118 000 followers (abonnés) au compte Twitter⁴⁵.

En complément de la communication digital et télévisée, Sosh a établi une stratégie de sponsoring ciblée sur des événements liés aux sports de glisse (skateboard, surf et snowboard principalement) et à la musique (partenaire des Inrock Labs). En effet, la philosophie de ces sports coïncide avec l'image que souhaite se donner Sosh, soit celle d'une marque jeune et donnant une certaine idée de liberté. L'idée n'est pas d'aller sur des événements très grand public, comme le fait Orange dans sa stratégie de sponsoring de sports tels que le football, le rugby ou le tennis, mais de prendre part à des événements où le nom Sosh est présent, tels que la Sosh Freestyle Cup, et qui plaisent à la cible de Sosh. Ces événements sont l'occasion pour la marque de rencontrer des clients et d'en attirer de nouveaux, tout en gardant une visibilité importante dans le paysage grâce à la pratique du « *naming* ».

A l'étude de la communication établie par Sosh et l'image que la marque s'est donnée, il est clair que le public visé est différent de celui d'Orange : plus jeune, plus connecté et soucieux de disposer d'une certaine liberté dans son choix d'opérateur. Pour autant, si Sosh se démarque d'Orange, tant par ses prix, que par sa communication et son image, les directeurs marketing et communication de la marque font attention à ce que Sosh reste attribuable à Orange. Par exemple, sous le logo Sosh, on trouve la mention « *par Orange* » ou « *by Orange* ». En effet, cette appartenance au groupe permet de donner au consommateur des gages de qualité, notamment en termes de réseau, et de sécurité, c'est-à-dire de permanence dans le temps. De plus, cela permet d'éviter un problème fréquent lors des stratégies de dédoublement : un certain déficit de notoriété. En effet, si

⁴⁵ Chiffres datant du 21/04/2016, retrouvables sur :

- https://twitter.com/sosh_fr?lang=fr
- <https://www.facebook.com/sosh>

l'on prend Transavia, la filiale low-cost d'Air France, son développement restreint est dû, en partie, au fait qu'elle ne soit pas connue et pas rattachée dans l'imaginaire du consommateur à Air France⁴⁶. Par conséquent, elle souffre d'un manque de reconnaissance sur le marché. En faisant constamment figurer que Sosh est une marque d'Orange, celle-ci n'a pas eu à souffrir du même problème de notoriété et son succès en a été accru.

* * *

Aujourd'hui, Sosh est une business unit rémunératrice pour Orange. Même si le modèle n'existe que grâce à la présence d'Orange qui lui permet de mutualiser les coûts, la marque a réussi à être rentable dès la première année. En effet, les offres low-cost, même si elles génèrent moins de chiffre d'affaires, sont « presque plus rentables que les offres premium⁴⁷ ». Par conséquent, même si Sosh bénéficie de la mutualisation des coûts d'investissement et de structure avec Orange, il est important de noter que la téléphonie mobile low-cost est capable de générer des marges lui permettant de rester concurrentiel sur la durée.

La réussite de Sosh est passée par la définition d'objectifs réalistes permettant à la marque de se constituer une feuille de route et une stratégie lui permettant d'atteindre ces objectifs. Il s'agissait notamment de concurrencer Free Mobile sur son propre segment de marché et de retenir les clients d'Orange intéressés par les offres low-cost, tout en développant une marque unique.

Ces objectifs ont vite été atteints permettant à Sosh de devenir rapidement une entité génératrice de revenus pour le groupe. En effet, la forte croissance du nombre de clients a permis à la marque d'être à l'équilibre rapidement ainsi que d'éviter la perte de revenus associés aux résiliations de contrats et aux départs de clients vers Free Mobile, plutôt réorienter vers Sosh.

Derrière ces résultats économiques positifs, on retrouve une campagne de communication très bien élaborée qui a été d'une véritable importance dans la réussite commerciale de la marque. Elle a su viser un public adapté et proposer des éléments de

⁴⁶ Boshier, Aurélie. *Le low-cost : un modèle structurant pour Air France sur le réseau court et moyen-courrier ?* Sciences Po Rennes, mémoire de 4^{ème} année, sous la direction de Bruno Tilly. 2014.

⁴⁷ Propos recueillis lors d'une interview de M. David Atlan disponible en annexe.

langage différents de ses concurrents, lui permettant de trouver sa place dans sur un marché hyperconcurrentiel.

Diagnostic

Le groupe Orange a pour la première fois depuis six ans affiché des résultats positifs en 2015, avec notamment un retour à la croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA. Néanmoins, cette croissance est en grande partie portée par les marchés étrangers. La situation du groupe sur le marché français et ce notamment dans les services mobiles continue de souffrir de l'atmosphère concurrentielle et des décrochages de prix. On y note cependant une inversion de la tendance. Celle-ci est principalement due à la capacité d'Orange à avoir su réagir rapidement aux changements de la donne concurrentielle en modifiant son offre classique afin de la différencier des offres low-cost. En effet, si les résultats 2015 en France et sur le marché de la téléphonie sont légèrement négatifs, les bonnes performances commerciales montrent que l'opérateur traditionnel n'est pas dépassé. Ainsi, il nous est possible d'infirmer la première hypothèse émise, qui supposait que la structure des coûts et les offres des opérateurs téléphoniques traditionnels était désuète et trop rigide pour s'adapter, et donc condamnée à être remplacée à moyen-terme par les modèles low-cost (H1).

Une seconde hypothèse consistait à dire que le modèle low-cost faiblirait rapidement du fait d'une difficulté à dégager les marges suffisantes permettant d'investir suffisamment compte tenu des faibles revenus dégagés (H2). En effet, les investissements dans le secteur des télécoms sont très importants et s'amortissent sur des périodes longues. Pour autant, Free Mobile a su mettre en œuvre un modèle de croissance rentable avec un EBITDA en hausse de 16%, s'établissant à 1,5 milliards d'euros et lui permettant d'intensifier ses investissements dans le très haut débit⁴⁸. Par conséquent, cette hypothèse peut aussi être infirmée.

Il semble donc que les deux modèles soient capables de cohabiter sur différents segments de marché car ils ne s'adressent pas à la même clientèle (H3), comme nous l'avons vu durant l'étude des objectifs de Sosh et de sa communication. Il est donc nécessaire pour Orange de continuer à différencier ses prestations et d'abandonner progressivement ses offres « milieu de gamme ». A l'image des nouvelles structures de consommation⁴⁹, Orange doit viser une structure de produits en forme de losange, avec des offres premium et des offres low-cost Sosh et peu d'offres moyennes.

⁴⁸ Iliad. Communiqué de presse – Résultats annuels 2015. 10 mars 2016

⁴⁹ Roche Catherine, Silverstein Michael, Charpilo Natalia. *Trading up and down around the world*. The Boston Consulting Group, 2008. 33p

Conclusion

Comparer les résultats de Numéricâble-SFR avec ceux d'Orange peut s'avérer pertinent pour juger de l'efficacité des réponses stratégiques de ce dernier. En effet, il existe beaucoup de ressemblances entre les deux opérateurs. Numéricâble-SFR est le second plus grand opérateur français et a aussi connu des difficultés depuis l'arrivée de Free Mobile. Ainsi, si Orange a réussi à consolider son parc mobile et même à gagner des clients sur l'année 2015, SFR a connu durant cette année une baisse de 6,6% de son nombre d'abonnés⁵⁰. De la même manière, SFR n'a pas réussi à stabiliser son chiffre d'affaires qui continue de diminuer, contrairement à Orange.

Par conséquent, les résultats de Numéricâble-SFR montrent que ceux d'Orange ne sont pas représentatifs d'une tendance générale mais bien le fruit des efforts réalisés par l'opérateur historique afin de retrouver des résultats financiers positifs et de relancer sa dynamique commerciale. Partant de cette situation présente, il est possible d'envisager quelques scénarii pour le futur d'Orange.

Depuis plusieurs mois déjà, l'ensemble des acteurs des télécoms était penché sur l'étude d'un potentiel rapprochement entre Orange et Bouygues Télécom. Début avril, Stéphane Richard et Martin Bouygues nous apprenaient que « *le deal du siècle* » ne se ferait finalement pas, du fait, notamment, de désaccord entre les prétentions de Martin Bouygues et la volonté de Bercy de conserver une part importante dans l'actionnariat d'Orange. Désormais, la possibilité d'un rachat de Bouygues Télécom semble exclue, étant donné que sa valeur boursière a baissé et qu'il est donc peu plausible qu'une nouvelle offre soit effectuée. Plus largement, il paraît aussi peu probable qu'une consolidation se fasse autrement que par la mort lente de l'un des quatre opérateurs à moyen-terme⁵¹. Ainsi, il n'y a pas de consolidation qui se profile et le secteur devra continuer à fonctionner à quatre durant les prochaines années.

Ainsi, de nombreux investisseurs ont rapidement redouté la fin de l'accalmie dans la guerre des prix que se menaient les quatre opérateurs. Toutefois, malgré l'absence du rapprochement entre Orange et Bouygues Télécom, récemment avorté, le retour de pratiques commerciales très agressives ne semble pas envisageable étant donné les efforts que les

⁵⁰ Chatain, Nicolas. *Communiqué de presse. Résultats annuels 2015*. SFR, 15 mars 2016.

⁵¹ De Bühren, Xavier. *Bouygues Télécom devrait être de plus en plus marginalisé* [en ligne]. Zone Bourse, 12 avril 2016.

opérateurs vont devoir faire dans l'investissement. En effet, l'Arcep et l'Autorité de la concurrence, ne semblent pas envisager le prolongement de l'itinérance 4G dont bénéficie Free sur le réseau d'Orange au-delà de 2018. Ainsi, l'opérateur low-cost, qui ne dispose aujourd'hui que d'une couverture à hauteur de 52% de la population française, va devoir investir considérablement dans ses infrastructures haut-débit. Il aura donc du mal à déployer une nouvelle stratégie commerciale belliqueuse, ce que les autres opérateurs ne semblent pas non plus enclins à engager, tant la destruction de valeur a été importante les années précédentes.

Le scénario le plus envisageable est donc celui d'une stabilisation des prix permettant aux opérateurs de réaliser les investissements nécessaires pour généraliser la 4G et se préparer à l'arrivée de la 5G. Pour autant, les prix ne vont pas remonter, leur baisse est irréversible selon Stéphane Richard, et la concurrence va rester rude dans le secteur mais se déplacer du prix vers la qualité. Ainsi, plus que par leur prix, les opérateurs vont dorénavant devoir se différencier par leur qualité, ce qui devrait être bénéfique à Orange qui possède aujourd'hui de très bons gages de qualité de part son réseau et a choisi de faire ce pari avec le plan « Europe2020 ».

L'une des questions que posait cette étude était de savoir si le low-cost s'essoufflerait avant que le modèle traditionnel ne s'écroule. Finalement, le scénario le plus probable est que ces deux modèles réussissent à coexister. En effet, si la demande pour le low-cost a explosé ces dernières années, il y a toujours une partie importante de la clientèle mobile qui valorise les offres premium et leurs services complémentaires. A l'inverse, si le modèle low-cost dégage moins de chiffre d'affaires, il n'en demeure pas moins capable d'être très rentable et donc de procéder aux investissements nécessaires.

Les réactions d'Orange, tant sur le plan des offres premium que sur celles low-cost, ont donc été pertinentes, permettant au groupe de retrouver en quelques années le chemin de la croissance. Même s'il reste important de maintenir cette nouvelle bonne dynamique, les stratégies développées pour les années à venir sont en accord avec la tendance actuelle de consommation et répondent aux nouvelles attentes des clients. La stratégie de polarisation de l'offre commerciale, entre haut-de-gamme et bas coûts, sur deux entités distinctes et visant des cibles différentes permettant ainsi d'éviter un phénomène de cannibalisation, lui permet de conserver ses parts de marché malgré l'accroissement de la concurrence. Celle-ci doit se poursuivre afin d'envisager sereinement les prochains exercices.

Bibliographie

Articles de presse :

Barbay, Manon. *7 questions pour comprendre la stratégie sponsoring de Sosh* [en ligne]. Sports Marketing, 2015 [consulté le 14 avril 2016]. Disponible sur :

<http://www.sportsmarketing.fr/7-questions-strategie-sponsoring-sosh/>

Belouezzane, Sarah. *Bouygues s'attend à une année 2015 "difficile"* [en ligne]. Le Monde Entreprises, 2015 [consulté le 17 février 2016]. Disponible sur :

http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/02/25/bouygues-telecom-s-attend-a-une-annee-2015-difficile_4582706_3234.html

Bembaron Elsa. *Télécoms : la chute des opérateurs virtuels* [en ligne]. Le Figaro, 2015 [consulté le 16 février 2016]. Disponible sur :

<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2015/03/28/32001-20150328ARTFIG00014-telecoms-la-chute-des-operateurs-virtuels.php>

Cathelinais, Coralie. *Orange lance Sosh, sa marque anti-Free* [en ligne]. 01net, 2011 [consulté le 12 avril 2016]. Disponible sur :

<http://www.01net.com/actualites/orange-lance-sosh-sa-marque-mobile-anti-free-539754.html>

Combes, Emmanuel. *Aériens : les grandes majors confrontées au défi du low-cost* [en ligne]. Les Echos, 2010 [consulté le 25 mars 2016]. Disponible sur :

http://www.lesechos.fr/26/02/2010/LesEchos/20624-094-ECH_aerien---les-grandes-majors-confrontees-au-defi-du-low-cost.htm

Cofidis. *Premium et Low-Cost : la double stratégie Business d'Orange* [en ligne]. Cofidis Retail, 2016 [consulté le 22 avril 2016]. Disponible sur :

<http://www.cofidis-retail.fr/premium-et-low-cost-la-double-strategie-business-dorange/>

Cousin, Capucine. *La nouvelle proposition de valeur d'Orange* [en ligne]. Stratégie, 19 mars 2015 [consulté le 30 avril 2016]. Disponible sur :

<http://www.strategies.fr/actualites/marques/1009008W/la-nouvelle-proposition-de-valeur-d-orange.html>

De Buhren, Xavier. *Bouygues Télécom devrait être de plus en plus marginalisé* [en ligne]. Zone Bourse, 12 avril 2016 [consulté le 9 mai 2016]. Disponible sur :

<http://www.zonebourse.com/actualite-bourse/Secteur-telecoms-Bouygues-Telecom-devrait-etre-de-plus-en-plus-marginalise--22159750/>

Diebold, Jean-Baptiste. *Pourquoi Orange met le cap sur les consommateurs premium* [en ligne]. Challenges, 2015 [consulté le 22 avril 2016]. Disponible sur :

<http://www.challenges.fr/entreprise/20150327.CHA4354/pourquoi-orange-met-le-cap-sur-les-consommateurs-premium.html>

Ducourtieux, Cécile. *1000 euros le forfait mobile, macarons compris* [en ligne]. Le Monde, 2012 [consulté le 22 avril 2016]. Disponible sur :

http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/10/03/1-000-euros-le-forfait-mobile-macarons-compris_1769268_651865.html

Escande, Philippe. *Free ou les deux règles d'or du low-cost* [en ligne]. Les Echos, 2012 [consulté le 27 avril 2016]. Disponible sur :

http://www.lesechos.fr/18/01/2012/LesEchos/21104-043-ECH_free-ou-les-deux-regles-d-or-du-low-cost.htm

Gavois, Sébastien. *Orange : résultats nets largement en hausse, tout comme le nombre de clients* [en ligne]. Next Inpact, 2015 [consulté le 13 avril 2016]. Disponible sur :

<http://www.01net.com/actualites/orange-lance-sosh-sa-marque-mobile-anti-free-539754.html>

Gueugneau, Romain. *+8% pour l'action Numéricable-SFR* [en ligne]. Les Echos, 2016 [consulté le 17 février 2016]. Disponible sur :

http://www.lesechos.fr/journal20160216/lec2_high_tech_et_medias/021698973709-8-pour-laction-numericable-sfr-1200517.php?2BxddRyCfODwCgzT.99

Gueugneau, Romain. *Orange récolte les fruits de sa stratégie haut-de-gamme* [en ligne]. Les Echos, 2014 [consulté le 22 avril 2016]. Disponible sur :

http://www.lesechos.fr/30/07/2014/LesEchos/21739-083-ECH_orange-recolte-les-fruits-de-sa-strategie-haut-de-gamme.htm

La rédaction des Echos. *Sosh, ou l'efficacité redoutable d'une idée ultra simple* [en ligne].

Les Echos, 2015 [consulté le 5 avril 2016]. Disponible sur :

<http://business.lesechos.fr/directions-marketing/communication>

Laura D. et Xuoan D. *Comment Sosh a séduit 2,3 millions de personnes* [en ligne]. La

Réclame, 2014 [consulté le 5 avril 2016]. Disponible sur :

<http://lareclame.fr/116078-parole-annonceur-sosh-quentin-delobelle>

Le Monde. *Rejet du rachat de Bouygues par SFR : les regrets du groupe Altice* [en ligne] Le

Monde Entreprises, 2015 [consulté le 17 février 2016]. Disponible sur :

http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2015/06/25/rejet-du-rachat-de-bouygues-par-sfr-les-regrets-du-groupe-altice_4662186_1656994.html

Raymond, Grégory. *De France Télécom à Orange, la mue d'une marque mondiale* [en ligne]. Le Huffington Post, 2013 [consulté le 12 mars 2016]. Disponible sur :

http://www.huffingtonpost.fr/2013/05/28/france-telecom-orange-richard-suicides-wanadoo-itineris_n_3344970.html

Rousseau, Cécile. *Les suicides continuent chez l'ex-France Télécom* [en ligne]. L'Humanité, 2015 [consulté le 7 mars 2016]. Disponible sur :

<http://www.humanite.fr/les-suicides-continuent-chez-lex-france-telecom-571478>

Schmitt, Fabienne. *Nouvelle percée de Free Mobile, en attendant le mariage Orange-Bouygues* [en ligne]. Les Echos, 2016 [consulté le 24 février 2016]. Disponible sur :

<http://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/021757839697-nouvelle-percee-de-free-mobile-en-attendant-le-mariage-orange-bouygues-1206167.php#xtor=CS1-25>

Sedouramane, Hugo. *Chez Orange, montée en gamme et fidélisation au menu* [en ligne].

L'Opinion, 2015 [consulté le 22 avril 2016]. Disponible sur :

<http://www.lopinion.fr/17-mars-2015/chez-orange-montee-en-gamme-fidelisation-menu-22377>

Documents d'entreprise :

Bouygues. *Communiqué de presse. Résultats annuels 2015*. Bouygues, 24 février 2016.

Chatain, Nicolas. *Communiqué de presse. Résultats du troisième trimestre 2015 : Position forte sur le marché et solidité financière, fondement d'une réussite à long-terme*. SFR, 2015.

Chatain, Nicolas. *Communiqué de presse. Résultats annuels 2015*. SFR, 15 mars 2016.

Iliad. *Communiqué de presse – Résultats annuels 2015*. 10 mars 2016

Ramon Fernandez, Richard Stéphane. *Résultats consolidés de l'année 2015*. Orange Groupe, 16 février 2016.

Ramon Fernandez. *Résultats consolidés du premier trimestre 2016*. Orange Groupe, 26 avril 2016.

Emissions de télévision :

BFM Business, 18 février 2015. *Orange lance son nouveau plan « Essentiel2020 » : Stéphane Richard*. Disponible sur :

<http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/orange-croit-beaucoup-a-la-complementarite-du-physique-et-du-digital-869808.html>

EuroBusinessMedia, 16 février 2016. *Interview Stéphane Richard, président-directeur général d'Orange – Résultats 2015*. Disponible sur :

<http://www.eurobusinessmedia.fr/ceo-direct/orange/interview-de-stephane-richard-president-directeur-general-resultats-annuels-2015>

Etudes :

Baculard Laurent-Pierre, Blum Herbert, Ebong Imeyen. *Repremiumization : the way up for Europe's telcos*. Bain & Company, 2015. 8p

Bosher, Aurélia. *Le low-cost : un modèle structurant pour Air France sur le réseau court et moyen-courrier ?* Sciences Po Rennes, mémoire de 4^{ème} année, sous la direction de Bruno Tilly. 2014.

Civil Aviation Authority. *No-Frills Carriers : Revolution or Evolution?* 2006

Roche Catherine, Silverstein Michael, Charpilo Natalia. *Trading up and down around the world*. The Boston Consulting Group, 2008. 33p

Ouvrages :

Combes, Emmanuel. *Le Low-Cost*. La Découverte, 2011. 90p

Gaggi Massimo, Narduzzi Edoardo. *La fin des classes moyennes : Et la naissance de la société low-cost*. Liana Levi, 2006.

Tréguer, Jean-Paul. *La révolution du Low Cost : Les ressorts d'un succès*. Dunod, 2014. 228p

Rapports gouvernementaux :

Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Poste. *Observatoire annuel du marché des communications électroniques en France. Année 2014 – Rapport définitif*. Les actes de l'ARCEP, 7 janvier 2016. 77p

Autorité de régulation des communications électroniques et des postes. *Evolution des prix des services mobiles en France entre 2010 et 2012*. Arcep, 2013.

Beigbeder, Charles. *Le « low-cost » : Un levier pour le pouvoir d'achat*. Rapport remis à Luc Chatel, Secrétaire d'Etat chargé de la Consommation et du Tourisme, le 12 décembre 2007, 189p

Sites Internet :

Boursorama. *Orange*. Disponible sur :

<http://www.boursorama.com/cours.phtml?symbole=1rPORA>

Orange (Entreprise). *Wikipedia, l'encyclopédie libre* [consulté les 7, 9 et 11 mars 2016].

Disponible sur :

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Orange>

Annexes

Interview Quentin Delobelle et Eve Hohman

Interview David Atlan

Repères historiques

Logos

Annexe 1 : Interview Quentin Delobelle et Eve Hohman

Quentin Delobelle : Directeur communication commerciale et création Orange France et Sosh

Eve Hohman : Directrice de Sosh

Sosh est une marque d'Orange, quelle est sa part dans le chiffre d'affaire de la société ?
Quel est l'objectif à plus long-terme ?

Nous ne communiquons pas sur des données de chiffres d'affaires.

Sosh représente 20% du volume d'abonnés mobiles d'Orange France grand public. L'objectif est de maîtriser la croissance pour faire face à nos concurrents tout en maintenant un équilibre entre les offres « premium » d'Orange et la partie low-price de Sosh.

Quel a été le nombre d'abonnés Orange qui sont passés chez Sosh ? Quelle part des clients Sosh cela représente-t-il ?

Sosh est l'arme de rétention d'Orange, pour ses clients qui sont appétents au lowprice.

A peu près la moitié des clients Sosh sont issus d'Orange. Les autres viennent de la concurrence ou sont primo-accédants c'est-à-dire qu'ils n'avaient pas de forfait mobile précédemment.

Pourquoi avoir créé une entité différente d'Orange et non pas des offres mobiles classiques, telles que les forfaits Origami par exemple ?

Plus qu'une entité, nous avons lancé une marque indépendante mais endossée par Orange (afin de transférer à Sosh les assets forts de confiance et de qualité de réseau notamment), pour manifester une démarche novatrice auprès de clients/prospects qui ne considéraient plus Orange, principalement pour des raisons de prix. Au-delà des offres proposées, c'est tout un univers que nous avons souhaité créer. Et aujourd'hui, Sosh est reconnue comme une marque à part entière avec son sens, ses signes et ses actes. Et la filiation Orange est connue. Donc pari réussi. D'ailleurs, c'est le virage que vient de prendre, tardivement, SFR avec RED : lancé il y a quelques années comme une gamme SFR, ils essayent aujourd'hui de conférer à RED des attributs de marque. Certainement inspirés par le succès de Sosh...

Le lancement de Sosh a-t-il été une réponse précipitée à l'arrivée de Free sur le marché ou le programme était déjà en préparation depuis plus longtemps ?

La marque Sosh a été lancée en juillet 2011 (elle est d'ailleurs la première marque à avoir été lancée sur Facebook en France), quelques mois avant le lancement de Free, avant tout

pour répondre à de nouvelles attentes, particulièrement parmi les clients ultra-connectés, autonomes, habitués à profiter d'internet pour y dénicher des bons plans, les smart shoppers.

Dans un second temps, cela nous a permis de proposer des offres compétitives, dans un marché très animé par le lancement de Free mobile.

Comment fidéliser le client sur une offre sans abonnement et pour laquelle il existe de multiples substituts ?

L'engagement revient à une fidélité qui peut-être subie par le consommateur.

Avec Sosh la fidélité est choisie et passe par la satisfaction du client : nous travaillons donc avant tout sur une excellence des attributs de l'offre. Des forfaits compétitifs (chaque client bénéficie automatiquement des nouvelles offres), un réseau mobile et internet de qualité, une marque forte, pop, ultra positive, à laquelle nos clients s'identifient, une relation client digitale sans couture... suffisent à fidéliser nos clients.

C'est sur ces attributs que nous travaillons en priorité.

Comment rentabiliser des forfaits si peu chers, étant donné le coût des infrastructures nécessaires au fonctionnement du réseau, et tout en permettant de financer l'investissement constamment nécessaire dans le secteur (4G, fibre, ...) ?

Nos offres sont rentables car certains coûts sont largement réduits sur ce secteur. Nous n'avons presque pas de coûts de distribution car notre offre est commercialisée uniquement en ligne et la relation client digitale permet d'économiser sur nos coûts variables.

Les investissements réseaux 4G et fibre sont mutualisés avec ceux d'Orange.

Ces nouveaux types d'offres sont-ils exportables dans les autres marchés sur lesquels Orange est présent (Afrique, reste de l'Europe) ?

Certains pays Orange ont lancé des offres sans engagement et digitales (la Pologne par exemple avec la marque Nju). Ces initiatives sont locales car dépendent fortement des marchés et de la concurrence.

Comment soutenir une guerre des prix comme celle qui a eu lieu depuis 2012 avec les autres opérateurs ?

Nous veillons à ne pas entrer dans cette guerre des prix tout en restant compétitifs pour nos clients. Par exemple, nous ne pensons pas que la « course aux gigas » est vertueuse (50Go pour certains de nos concurrents) mais qu'il faut privilégier la qualité des réseaux tout en assurant à nos clients le volume de données dont ils ont besoin.

Nous tâchons de proposer le meilleur service pour le prix le plus compétitif possible et nous pensons que le client sait faire la différence entre lowprice et discount.

L'augmentation continue du poids de Sosh au sein d'Orange peut-il conduire à une réorganisation des ressources humaines selon un autre modèle avec moins de boutiques et moins de personnel ?

Il n'est aucunement question de réduire le personnel Orange. Sosh progresse, mais les clients Orange sont fidèles et nous faisons aussi beaucoup de win-back. Les boutiques et le service associé sont fortement valorisés par les clients Orange. C'est une garantie de conseils et d'accompagnement de qualité pour laquelle nos clients sont prêts à payer un peu plus cher.

Certaines cibles souhaitent du service et de l'accompagnement, d'autres de l'autonomie et du digital et c'est pour cela qu'Orange et Sosh cohabitent parfaitement et sont complémentaires sur le marché.

Et les nouveaux axes de développement d'Orange, dans le banking par exemple, sont tout à fait encourageants pour ce qui concerne l'emploi dans notre Groupe.

Annexe 2 : Interview David Atlan

David Atlan : Directeur Marketing de Sosh

Pourquoi avoir créé une appellation différente pour les forfaits low-cost ?

L'offre Sosh a été créée parce que Free arrivait sur le marché de la téléphonie mobile dans un souci de segmentation. Différencier les offres low-cost et premium par la création d'une marque entièrement consacrée au low-cost permettait d'éviter tout risque de cannibalisation.

Le low-cost, et Sosh notamment, est un nouveau business-model qui cible un certain type de clients, un autre type de demande.

Par quoi passent les réductions de cout de fonctionnement à Sosh ?

Elles passent notamment par l'absence de subvention du téléphone portable, un réseau de distribution physique quasi nul et une réduction des dépenses en relation client.

Une compagnie ou une branche low-cost peut-elle dégager seule les fonds pour financer les investissements nécessaires ?

Les offres low-cost de Sosh génèrent moins de chiffre d'affaires que les offres premium d'Orange. Pour autant, elles sont presque plus rentables que les offres traditionnelles. Il y a donc des possibilités d'investissement pour les opérateurs low-cost.

Le seul danger est un impact sur la structure de l'entreprise. Mais il y a toujours des clients appétents aux offres premiums.

J'ai appris précédemment que si la moitié des clients Sosh venaient d'Orange, l'autre était constituée de primo-accédants et de clients issus de la concurrence. Auriez-vous un profil type, des données sociologiques (âge, notamment) de ces nouveaux clients ?

Une grande partie des clients primo-accédants mobiles sont des adolescents. C'est pour cela que Sosh a développé des forfaits bloqués qui leurs sont adaptés.

Malgré les bas prix affichés par Sosh, les offres de Free restent moins chères ou proposent pour le même prix un meilleur forfait. Comment justifier cela ?

Faisant partie d'Orange, Sosh dispose de son réseau et donc de la qualité de ce réseau. Par conséquent, ce prix légèrement plus élevé se justifie par la meilleure qualité de l'expérience de l'utilisateur par rapport à un autre concurrent low-cost.

Quel est le nombre de client aujourd'hui ? Le chiffre d'affaires ?

Nous ne communiquons pas sur le chiffre d'affaires. Le nombre de client se situe aujourd'hui autour des 3 millions.

Il est mis en avant que certaines idées/innovations viennent de la communauté Sosh. Pouvez-vous me donner quelques exemples ?

L'introduction de la 4g dans les offres de Sosh est quelque chose qui a été demandé par les clients Sosh. De même, l'augmentation récente de la data a été faite suite aux sollicitations des consommateurs.

Annexe 3 : Repères historiques

1872 : création du premier réseau français de télécommunication.

1879 : mise en place du Ministère des Postes et Télégraphes.

1941 : création de la Direction générale des Télécommunications.

1987 : création de la Société Française du Radiotéléphone (SFR)

1988 : transformation de la Direction générale des Télécommunications en France Télécom, exploitant autonome de droit public.

1994 : création de Bouygues Télécom

1996 : France Télécom devient une société anonyme dont l'Etat est le seul actionnaire.

1997 : première ouverture du capital de France Télécom.

1998 : ouverture à la concurrence du secteur.

2000 : France Télécom rachète Orange pour 39,7 milliards d'euros (entreprise britannique puis filiale d'un cartel industriel allemand.

2004 : la part de l'Etat dans la détention du capital de France Télécom passe en dessous de 50%.

2006 : l'ensemble de l'activité internet de France Télécom passe sous le nom Orange.

2010 : Stéphane Richard devient directeur général de France Télécom puis PDG l'année suivante.

2011 : création de l'offre low-cost Sosh par Orange.

2012 : Free Mobile lance son offre de téléphonie mobile

2013 : France Télécom change définitivement de nom et s'appelle désormais Orange

Annexe 4 : Logos



par **Orange**

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
GLOSSAIRE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	3
SOMMAIRE	4
EXECUTIVE SUMMARY	5
INTRODUCTION	6
I. LE LOW-COST : UNE REPOSE LOGIQUE AUX EVOLUTIONS DES MODES DE CONSOMMATION	13
1. APPARITION ET CARACTERISTIQUES DU LOW-COST DANS LA TELEPHONIE MOBILE.....	13
a. <i>Un modèle présent avant l'arrivée de Free</i>	13
b. <i>Les caractéristiques de l'offre low-cost dans la téléphonie mobile</i>	15
2. UN MODELE PORTE PAR L'EVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION.....	17
a. <i>Modification de la consommation</i>	17
b. <i>Les différentes demandes de low-cost</i>	19
II. LES STRATEGIES D'ORANGE FACE AUX MODIFICATIONS DU MARCHE	22
1. ORANGE : ENTRE "RE-PREMIEURISATION" ET REDUCTION DES COUTS	22
a. <i>Un retour à la croissance durable ?</i>	23
b. <i>Mimétisme tarifaire et réductions de coûts</i>	25
c. <i>Une stratégie de différenciation vertical</i>	27
2. SOSH : UNE STRATEGIE DE DEDOUBLEMENT EFFICACE	31
a. <i>Des objectifs précis</i>	32
b. <i>Un business-modèle bénéfique reprenant les codes du low-cost</i>	34
c. <i>Le poids d'une campagne de communication réussie</i>	38
DIAGNOSTIC	42
CONCLUSION	43
BIBLIOGRAPHIE	45
ANNEXES	50
ANNEXE 1 : INTERVIEW QUENTIN DELOBELLE ET EVE HOHMAN	51
ANNEXE 2 : INTERVIEW DAVID ATLAN	54
ANNEXE 3 : REPERES HISTORIQUES	56
ANNEXE 4 : LOGOS	57
TABLE DES MATIÈRES	58
INDEX	59

INDEX

- A**
arme de rétention 22, 33, 51
- B**
boutiques 16, 30, 35, 53
Bouygues Télécom 6, 7, 16, 32, 36, 43, 46, 56
- C**
cibles 32, 33, 53
communication 2, 9, 13, 14, 28, 29, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 47, 51
concurrence 6, 14, 15, 21, 22, 26, 33, 36, 44, 51, 52, 54, 56
Conquête 2015 29
consommation 7, 8, 9, 11, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 31, 32, 42
couverture 9, 29, 30, 44
croissance. 8, 12, 18, 22, 23, 25, 27, 31, 40, 42, 51
- D**
demande de low-cost 17, 19, 20
différenciation verticale 11, 22, 28
- E**
Europe 2020 44
- F**
forum 16, 35
France Télécom 56
Free Mobile 6, 7, 10, 11, 13, 15, 16, 19, 21, 26, 31, 32, 33, 36, 40, 42, 43, 47, 56
- G**
guerre des prix 7, 36
- I**
internet 7, 9, 13, 16, 21, 26, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 38, 52, 56
investissement 6, 7, 11, 24, 27, 28, 29, 30, 40, 44, 52, 54
- M**
montée en gamme 28, 29, 30, 47
- N**
Numéricâble-SFR 6, 24, 43
- O**
Orange 1, 2, 6, 7, 10, 11, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 56
- P**
Plan Chrysalide 27
- Q**
qualité 18, 23, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 36, 39, 44, 51, 52, 53, 54
- R**
réduction des coûts 13, 14, 15, 22, 27, 36
relation client 11, 16, 28, 29, 52, 54
revenu par client 9, 30
- S**
simplification 13, 16, 17
Sosh 2, 11, 12, 16, 20, 22, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 45, 47, 51, 52, 53, 54, 55, 56
standardisation 15, 34
Stéphane Richard 7, 23, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 43, 44, 48, 56
subvention 14, 16, 34, 54
- X**
Xavier Niel 6, 16

