

Dans le cadre du G9+, le **Club Telecom Insead** et le **club ESSEC Business & Technologie** ont organisé une conférence le 4 novembre 2010 au Cercle de l'Union Interalliée à Paris sur le thème

Orange : Comment générer de la croissance grâce à l'innovation ?

Avec

Raoul Roverato, Directeur des Nouvelles Activités de croissance de France Telecom



Innovier **sur les secteurs en rupture** par rapport à son cœur de métier : sujet passionnant, à la croisée des intérêts du Club Télécom (Orange = grand acteur du secteur), du Club Innovation (Bon sujet = Comment innover dans un grand groupe) ... et même du Club Economie qui lance bientôt une série d'évènements sur les modes de transformation adoptés par les grandes organisations.

Le contexte :

- Les grands opérateurs rêvent de retrouver le statut de valeurs de croissance aux yeux des investisseurs. Or, leur cœur de métier ne croît plus et ils sont devenus des valeurs de rendement comme d'autres utilities (eau, ...). Les nouvelles activités doivent leur redonner de nouvelles marges, des valorisations boursières plus élevées et un nouvel élan en interne.
- Partant du constat que les investissements réguliers dans une nouvelle génération technologique ne sont plus rentabilisés, Orange identifie désormais le besoin de penser d'abord au besoin du client (spécifications marketing) avant de penser technologie (spécifications techniques). Ainsi deux entités internes sont dédiées à la définition de nouveaux services sans s'occuper de la technologie sous-jacente (Orange Vallée et Next.com), alors que le Technocentre continue à définir des offres à partir des technologies.
- Tous les grands groupes sont peu ou prou dans la situation où il leur faut concilier l'optimisation permanente de leurs activités principales et être à l'affût de nouvelles activités de croissance. Mais, grâce au cash-flow encore important de son métier traditionnel, Orange a une approche originale du problème : lancer des dizaines de nouveaux services et arrêter ceux qui ne parviennent pas à décoller.

Pour lancer ces activités nouvelles, il faut :

1) D'abord choisir un marché où il y a de la croissance

Pour Orange, cela peut être la santé (qui deviendra une part importante de nos dépenses), le contenu (par exemple la musique en streaming), ou l'audience. Les premiers essais dans la santé illustrent bien la démarche d'Orange : un bracelet (Columba) a été développé pour les malades de l'Alzheimer mais n'a pas trouvé son marché. L'opérateur a identifié ensuite qu'il était plus crédible en se positionnant sur le stockage de données et en choisissant de se placer derrière un partenaire (hôpitaux ou pros de la santé). C'est ce qui a été fait ensuite avec succès pour le service Sorin (fabricant de pace makers communicants).

2) Faire des partenariats

Pour cela, il faut :

- **Etre reconnu dans l'écosystème**

Etablir une réputation (ce qui prend du temps), connaître intimement le business de l'autre ; mais aussi bien comprendre comment le partenaire voit le monde.

- **Bien se connaître soi-même, ses capacités**

Orange a une capacité à facturer des clients et un réseau de boutiques. Cela peut être monétisé.

- **Accepter les échecs**

Car cela aide à comprendre les enjeux.

- **Savoir ce qu'on ne veut pas céder**

Ce qui est critique pour Orange, c'est de gérer l'identité du client. Microsoft, Google, TF1 ou Nokia l'acceptent, alors que l'identification par Apple du client sur la base de son compte iTunes est un problème.

Quelques enseignements utiles tirés par Orange de ses partenariats :

- a. **Un petit partenaire peut devenir dangereux.** Exemple : le partenariat avec Google a précipité la chute de Yahoo et a rendu Google plus exigeant dans les négociations ultérieures.
- b. **Un petit partenaire risque toujours de se faire racheter par un gros.** Exemple : Musiwave qui a été racheté par Microsoft et qui a continué à faire de la marque blanche pendant un an mais a préféré lancer Zunes par la suite, ne supportant dès lors plus la stratégie d'Orange.
- c. **La société risque de devenir dépendante d'Orange au point de devoir être rachetée pour être assurée de sa survie.** Exemple : Sporever qui fait des services web autour du sport avec Orange et qui présentait un risque car l'opérateur ne souhaitait pas récupérer des journalistes en interne du fait d'un éventuel rachat.

3) Générer du revenu

Il faut que l'usage prenne afin d'augmenter le revenu moyen par utilisateur (ARPU). Pour cela, Orange peut se permettre de lancer vite un service, quitte à l'arrêter tout aussi vite s'il ne rencontre pas son marché malgré la puissance marketing apportée par l'opérateur (et considérée comme le facteur clé de succès).

Exemple : Pikeo (partage de photos sur le réseau social) qui permettait la géolocalisation des photos. 2,5 millions de visiteurs uniques le premier mois mais pas de deuxième vie après le « hype » initial.

Autre exemple : Wormee (écoute de musique en streaming). Un peu comme Deezer avec lequel ils l'ont fusionné, en l'incluant dans un forfait car les utilisateurs ne veulent plus payer à l'acte pour écouter de la musique.

Encore un exemple : Hello (pour les nouveaux utilisateurs de l'internet, orienté seniors). N'avait pas assez de puissance marketing.

Une recette miracle ?

La difficulté est de créer un nouveau business à côté d'un business stable et pérenne. Le business historique va tuer le nouveau si toutes les ressources lui sont gardées. Mais si on crée une start-up interne, on perd la puissance de feu marketing. Le problème est donc de concilier la puissance de feu et l'indépendance.

S'il n'y a pas de recette miracle, c'est en suivant les grands principes ci-dessus - parfois appris dans la douleur de l'échec mais toujours avec la nécessaire implication du patron du business - que la part du revenu des nouvelles activités d'Orange est passée de 6% en 2007 à 15% en 2009.

Présentation du G9+



Le G9+, initié en 1995, constitué en association depuis 2007, réunit en inter-groupes les clubs professionnels informatique, télécoms et multimédia, dont les membres sont issus de grands établissements de l'enseignement supérieur.

Information et inscription sur www.G9plus.org