

Orange et le marché de la téléphonie mobile en France

Stratégie des firmes

France Télécom et Orange

- FT : une entreprise récente (1991) ... après avoir été longtemps une administration (Direction Générale des Télécommunications)
- Une entreprise très endettée :
 - 76 milliards de dettes en 2002
 - Des acquisitions « cash » au plus haut de la bulle Internet dont Orange
 - Des surenchères sur les licences UMTS (3G)
 - Une compensation régulière, malgré un contexte défavorable
 - Une dette financière nette à 31,8 milliards en 2010 (32,5 en 2009, 35,4 en 2008)
- Une entreprise en pleine redéfinition stratégique
 - Déclin des revenus sur la téléphonie fixe (-3% entre 2009 et 2010)
 - Concurrence accrue sur la téléphonie mobile
 - Poursuite de la migration vers Internet des usages du téléphone et de la communication
 - **Vers une concurrence ‘multi-produits’, avec la convergence des moyens de communication (valorisation du ‘très haut débit’ et des services proposés)**

France Télécom et Orange

*« A plus long terme, (...), il va nous falloir imaginer les **nouveaux usages** associés au déploiement des infrastructures à **très haut débit**. Cette question est cruciale dans un contexte **d'intensité concurrentielle** accrue et de pression sur les marges du fait de la **régulation** ».*

Stéphane Richard, DG Groupe FT, RA 2009

France Télécom et Orange

« Le secteur des télécommunications (...) est en perpétuelle mutation que ce soit par les avancées technologiques, par l'innovation incessante dans les services ou par l'intervention de nouveaux acteurs majeurs issus du Web ou de l'industrie. Cette formidable dynamique porte le secteur en élargissant sa base de clients et en démultipliant les usages ».

Stéphane Richard, DG Groupe FT, RA 2010

Questions

- 1) Quel environnement concurrentiel sur le marché de la téléphonie mobile et de l'Internet en France ?
- 2) Orange détient-il un avantage concurrentiel sur ce marché ?
- 3) Orange pratique-t-il de la discrimination dans ses tarifs ? Existe-il de la différenciation horizontale et verticale ?

Les chiffres clés de France Télécom – Orange

- 209,6 millions de clients (+4,9%)
 - 150,4 millions de clients en téléphonie mobile (+5,9%)
 - 14,1 millions de clients haut débit ADSL (+0,9%)
 - 45,1 millions de clients ligne fixe (-1,9%)
- Un CA de 45,5 milliards € en 2010 (+1,5%)
 - Sur le marché mobile : progression de +5,8% du CA
 - Sur le marché de l'Internet : progression de +6,8% du CA
 - Mais une chute continue du CA sur le marché du fixe (-3%)
- Positionnement sur le marché français :
 - Leader sur le marché mobile (46,6% PDM)
 - Leader sur le marché de l'Internet
 - Leader sur le marché de la téléphonie fixe (46,2% PDM)

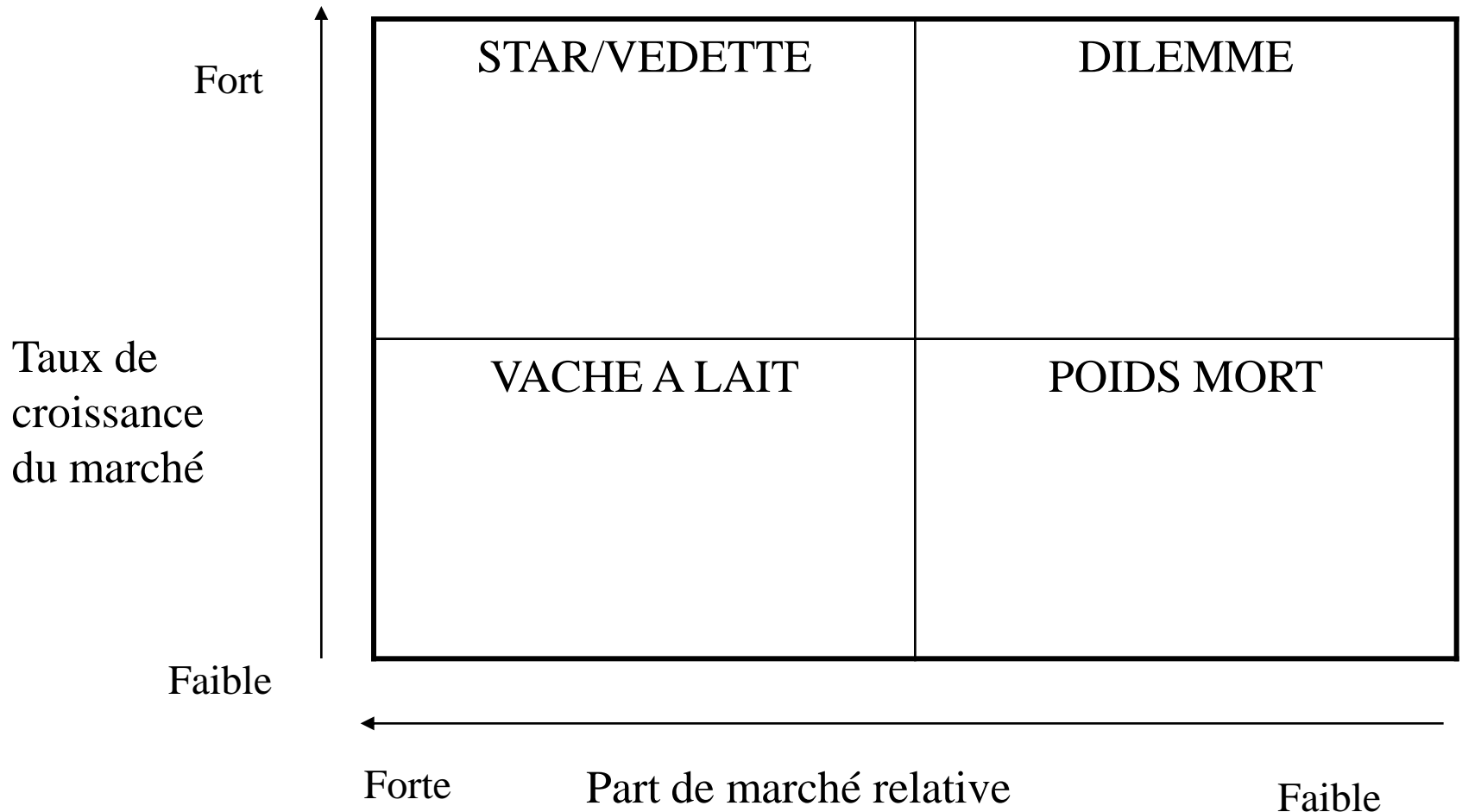
Indicateurs financiers (2010)

- Une marge brute opérationnelle en France de 7,6 milliards € (-1,3%)
- Un résultat net d'exploitation de 4,9 milliards €
- **Marge brute opérationnelle** =
Chiffres d'affaires - achats externes - charges salariales et autres charges opérationnelles
- **Résultat d'exploitation** =
Chiffres d'affaires – achats externes - charges salariales et autres charges opérationnelles – dotation aux amortissements et provision
(Résultat après rémunération des facteurs de production)
- Des mesures de la performance industrielle et commerciale
 - bons indicateurs de l'efficacité d'une entreprise
 - et de sa capacité à générer des ressources nettes

Les chiffres clés de France Télécom

- Une entreprise endettée
 - une dette financière nette à 31,8 mds\$ en 2010, 32,5 mds\$ en 2009)
 - mais baisse continue du ratio dette nette/MBO
- 169 000 salariés (réduction d'effectifs en France qui s'accroît, - 12000)
- Investissements à 5,5 mds€ (12,1 du CA, contre 9,5% en 2009)
- Une base-clients à 209,6 millions en 2010 (+4,9% par rapport à 2009)

La matrice BCG comme un outil d'analyse du positionnement des services de France Télécom (1)



Stratégie de France Télécom/Orange (1)

- Stratégie industrielle et commerciale
- Réduction des coûts par une ...
 - Réduction des effectifs : notable depuis 2007 (CDD et alternances)
 - Réduction du coût du marketing : exemple de l'exclusivité iPhone en 2007-2008
 - Baisse du coût d'entretien des réseaux, de maintenance et autres frais généraux (limiter frais d'installation en terminaison de ligne)

→ Poursuite des objectifs de désendettement du groupe
- Étoffer l'offre de « contenus » pour capter une nouvelle audience
 - Lancement des bouquets thématiques TV Orange Sport et Orange Cinéma Séries
 - Accès privilégié à un contenu musical : partenariat avec Deezer
 - Réseau de jeu en ligne (ex-Goa)

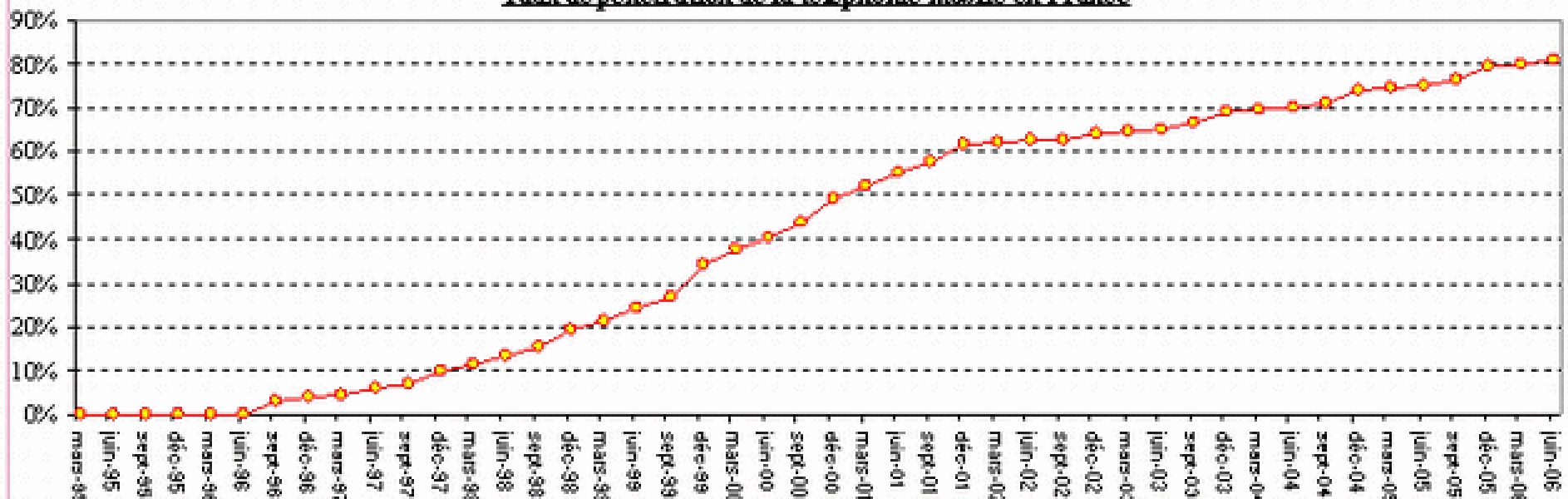
→ Vers une valorisation du haut débit / très haut débit par le développement de services connexes

Stratégie de France Télécom/Orange (2)

- Investissement : 12% en France en 2010
 - Infrastructures réseau: lancement du très haut débit (fibre optique, WiMax).
Équipement coûteux et long.
 - Efforts R&D: plan « Time to moove »
 - Réorganisation des centres de R&D OrangeLabs à l'international
 - Volonté de passer à une recherche plus appliquée (ex. voix HD sur mobile)
- Inscription dans une tendance de marché actuelle sur le secteur téléphonie-Internet : le 'triple/quadruple'-play
 - Initié par Bouygues Tel, puis SFR
 - Réorganisations commerciales : convergence commerciale suivant la convergence technologique
 - Fidélisation à la marque par convergence des offres et pratiques tarifaires attractives (Orange Open depuis 08/2010 ou Orange Origami depuis 09/2008)

Une diffusion de la téléphonie mobile en S

Taux de pénétration de la téléphonie mobile en France



Un marché fondé sur des subventions d'accès (2)

- Des surenchères dans les subventions : pourquoi ?
 - Hypothèse : la valeur vie client (lifetime value) = somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie d'un client = 500 €
 - $2N$ = nombre d'abonnés
 - Subventions = K = 200€ par client

SFR

Orange

	Subventions élevées K	Pas de subvention
Subventions élevées K	300N ; 300N	600N ; 0
Pas de subvention	0 ; 600N	500N ; 500N

Des surenchères dans les subventions ?

Soit un marché avec deux opérateurs mobiles

Soit f des subventions d'accès élevées et m des subventions modérées ($f > m$)

	Subventions élevées	Subventions modérées
Subventions élevées	$\Pi^f - f ; \Pi^f - f$	$2(\Pi^f - f) ; 0$
Subventions modérées	$0 ; 2(\Pi^f - f)$	$\Pi^m - m ; \Pi^m - m$

Si $2(\Pi^f - f) > \Pi^m - m$, alors une seule situation d'équilibre stratégique sur le marché : pratiquer des subventions élevées

De plus, si $\Pi^f - \Pi^m < f - m$, alors cette situation est sous-optimale pour les opérateurs : excès de subventions !

Rationaliser le modèle de subvention pour obtenir les profits les plus élevés : possible quand le marché est mature et les contraintes de mobilité fortes

Une collusion tacite entre opérateurs mobiles français ? (2)

- Enquête et rapport de la DGCCRF
 - mise en évidence de preuves flagrantes d'entente
 - les trois opérateurs se sont réunis régulièrement (mensuellement) et ont échangé des informations de marché entre 1997 et 2003
- Bouygues Télécom :
 - *« Je vous rappelle que ces chiffres sont échangés entre les trois opérateurs à titre confidentiel. Ils ne doivent en aucune façon être communiqués à l'extérieur et notamment pas auprès de nos instances réglementaires ».*
- Orange
 - *« Yalta des parts de marché », « Michel Bon est OK pour reconduire en 2001 l'accord part de marché 2000 »*
 - En 2002, *« il faut que Bouygues remonte à 20% »*

La discrimination par les prix chez Orange

- Discrimination du 3ème degré : l'offre étudiant (-26 ans)

Origami Star (12 mois)	Origami Star étudiant (12 mois)
1h – 38,90€	1h – 35,01€
2h – 45,90€	2h – 41,31€

- Discrimination du 2ème degré : l'offre fidélité (attrait pour la marque)

Origami Star (12 mois)	Origami Star (24 mois)
1h – 38,90€	1h – 32,90€
2h – 45,90€	2h – 39,90€
3h – 55,90€	3h – 49,90€
4h – 64,90€	4h – 58,90€

La discrimination par les prix chez Orange

- Discrimination du 3ème degré : l'offre 'data' et usage smartphone

Origami Star (12 mois)	Origami Star Plus (12 mois)
1h – 38,90€	1h – 49,90€
2h – 45,90€	2h – 56,90€
3h – 55,90€	3h – 66,90€
4h – 64,90€	4h – 75,90€

Orange Open et bundling

- Suivre la tendance de « quadruple-play » initiée par BT, SFR et qui sera reprise par Free au plus tard en 2012
- Valoriser les services Internet (notamment très haut débit), quitte à délaissier les poids morts (téléphonie mobile)
- Fidélisation de la base-clients déjà installée et volonté de leur faire adopter des services/offres complémentaires
- 2010 : Offre ‘Orange Open’, suivant l’offre ‘Unik’ (2006)
 - Internet ADSL
 - TV via ADSL
 - Téléphonie via ADSL (VoIP)
 - Téléphonie mobile

La candidature de Free : diagnostic stratégique à partir de la matrice SWOT

Forces

Opportunités

Faiblesses

Menaces