



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

La stratégie d'intégration d'Orange

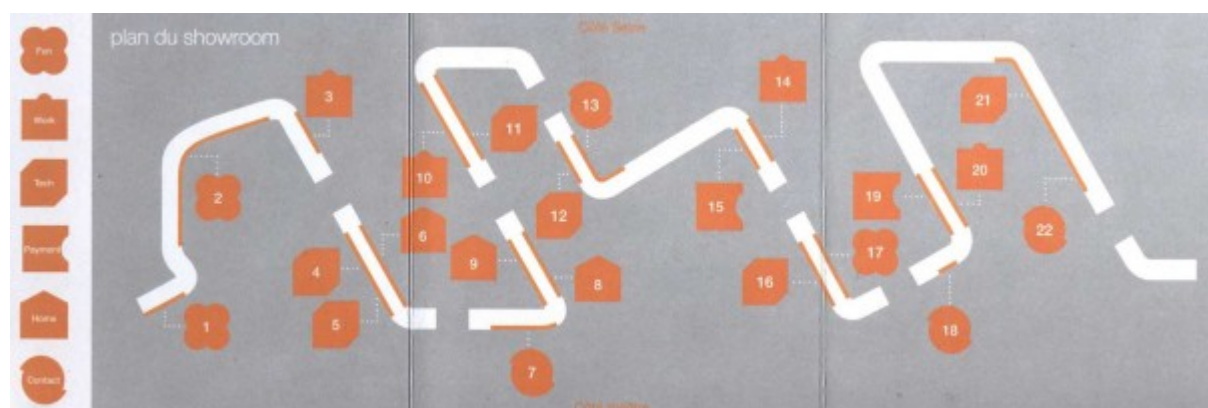
Le 2 octobre 2014 avait lieu le ShowHello, la grande messe annuelle des annonces d'Orange rassemblant plus de 1000 invités. Après les Docks de Paris à Aubervilliers en 2012, à la Mutualité en 2013, cette édition avait lieu au Théâtre du Palais de Chaillot (Trocadéro). Une salle mythique qui a vu passer notamment Jean Vilard et va être rénovée.

Comme les années passées, Stéphane Richard, le PDG du groupe Orange, a égrené un véritable catalogue La Redoute du numérique couvrant tous les aspects de la vie aussi bien côté grand public que dans les entreprises. Avec une grosse vingtaine d'annonces ! Tout y passait avec la télévision, la santé, l'éducation, l'automobile, le travail collaboratif, les moyens de paiement, les objets connectés, le cloud et la sécurité. Le tout grâce en particulier à un ambitieux programme d'innovation ouverte reposant notamment sur les Orange Fabs et des partenariats avec des startups. L'événement est disponible en replay sur **DailyMotion**.



Je vais évoquer ici ces différents éléments d'annonces sous l'angle des stratégies d'intégration verticale et horizontale du métier de l'opérateur. J'ai été frappé cette fois encore des vellétés d'Orange d'être présent avec des offres sous sa marque couvrant tout un tas d'usages, bien au-delà de son métier de base. Cela relève d'une obsession bien connue des opérateurs télécoms d'éviter le syndrome de la commoditisation les ramenant à l'état de simples tuyaux (dumb pipes) fournissant un accès à Internet. Elle préoccupe tous les opérateurs dans le monde. Ils sont notamment confrontés aux solutions dites "OTT" qui permettent, comme Netflix, de consommer des contenus avec des applications multi-écrans qui se passent – potentiellement – de la relation

avec les opérateurs. Sans compter le rôle prédominant des grandes plateformes que sont Google, Apple, Amazon et autres Facebook.



Le plan du showroom du ShowHello au Palais de Chaillot avec ses 22 stands.

La volonté est là. Reste à trouver le moyen de le faire, aussi bien dans la conception des offres que dans leur commercialisation. Un opérateur doit aussi tenir compte des leçons du passé. Les annonces d'Orange laissent un peu pantois de ces points de vue-là. Les annonces mélangeaient les éléments de métier de base de l'opérateur (4G+, connectique Beacon, etc), de la distribution de contenus dans un métier traditionnel (Polaris), de l'intégration applicative verticale et de l'intégration plus horizontale (avec Datavenue).

Enfin, pour faire la part des choses, il y avait des offres de services construites par des tiers avec l'aide d'Orange dans une approche partenariale plus traditionnelle : l'équipement du **Grand Stade de Lyon** avec 500 bornes Wi-Fi, les bornes de téléchargement rapide de **SITA**, un partenariat avec **Tesla** pour leur apporter de la connectivité mobile (sur un marché de niche voire de luxe, ces voitures électriques étant vendues plus de 60K€ pièce...) et diverses applications dans la **e-santé**.

Je vais donc ici faire le tri entre ces différents éléments d'annonce avec cette grille de lecture : métier de base, intégration verticale et intégration horizontale.

Métier de base d'opérateur

Un bon quart des annonces de ce ShowHello était consacré à des offres liées à l'activité de base de "tuyau" de l'opérateur télécom, même si avec les objets connectés, cette notion est de plus en plus élastique.

Première annonce, le lancement de la **4G+** à Paris. Comme pour tous les sujets de cette conférence, Stéphane Richard est passé rapidement sur l'offre et son bénéficiaire utilisateur. En théorie, elle permet d'augmenter de 50% le débit disponible de la 4G et d'atteindre 223 Mbits/s. En théorie car cela dépend évidemment de la charge du réseau et du nombre d'utilisateurs qui se connectent simultanément. On le voit bien aujourd'hui avec la 4G à Paris qui peut-être vite saturée. Qui plus est, les devices mobiles supportent rarement cette vitesse de téléchargement. Il y a encore peu de smartphones et tablettes 4G+ sur le marché mais on ne va pas reprocher à l'opérateur d'être en avance de phase de ce point de vue là.

La seconde annonce concernait **Polaris**, la dénomination de la nouvelle interface unifiée de consommation de contenus vidéo tournant sur tous les écrans de la maison. Elle intègre l'accès aux contenus linéaires (TV) et non-linéaire (TV de rattrapage, VOD, S-VOD, jeux, musique). L'interface utilisateur est grandement améliorée par rapport à celle des box d'Orange Liveplay lancées en 2012, même si elle reste encore un peu trop verbeuse par rapport à d'autres interfaces qui font le choix de s'appuyer presque exclusivement sur les métadonnées graphiques des programmes. Elle profite enfin du processeur Intel dont elles sont équipées. D'ailleurs, Polaris

ne fonctionne pas sur les anciennes générations de box. Par contre, c'est le but, l'interface est aussi disponible sur d'autres écrans et notamment smartphones et tablettes (iOS et Android).

Ici, la réalisation est interne au groupe Orange : les développements ont été réalisés à Toulouse et Rennes. Deux filiales d'Orange ont aussi été mises à contribution : **Viaccess/Orca** pour des briques de recommandation sur la partie box et **Softathome** dans les couches basses de middleware des box (TV et gateway).



L'interface utilisateur multi-écrans Polaris est un net progrès par rapport à celle de la Liveplay sortie en 2012.

L'interface Polaris comprend un moteur de recherche maison couvrant l'ensemble des contenus agrégés par Orange, y compris ceux de **Netflix** qui rejoint l'offre de SVOD de l'opérateur à cette occasion. Alors qu'il était réticent, Orange n'a pas eu d'autre choix que de suivre Bouygues Telecom qui a été le premier à dégainer chez les opérateurs français en septembre 2015 le jour même de l'arrivée de Netflix en France. L'accord a une composante financière non documentée : Orange monnaie son infrastructure de diffusion et de qualité de service à Netflix ainsi que son activité de distribution. Stéphane Richard s'est partiellement dédouané en indiquant vouloir aider les acteurs français du secteur à rester compétitif dans ce secteur.

Côté TV, Orange annonçait aussi la diffusion de huit chaînes HD en "HD+", à un débit de 12 Mbits/s permettant d'améliorer la qualité de l'image. C'est l'équivalent de Canal+ sur le satellite ou de certaines chaînes sur le câble chez Numericable. A noter que la TNT est diffusée au mieux à 8 Mbits/s et que l'ADSL HD ne dépasse généralement pas 6 Mbits/s. Prochaine étape, la 4K et le HEVC ? Cela nécessitera une nouvelle génération de box. Pas avant 2015 dans le meilleur des cas !

Côté connectique et objets connectés, Orange a annoncé coup sur coup quatre solutions qu'il s'agit maintenant de bien différencier :

- **HomeLive**, une box (noire et carrée) et une application "OTT" permettant de piloter les objets connectés de la maison. C'est une sorte de centrale domotique. Elle est vendue 79€ avec trois capteurs : un détecteur de présence, un capteur de fumée (devenu obligatoire par la loi...) et un détecteur d'ouverture de porte. L'ensemble s'appuie sur un réseau sans fil Z-Wave, concurrent du Zigbee, qui s'appuie sur des composants de Zensys, une filiale de Sigma Design depuis 2008. C'est complété d'un abonnement de 10€ par mois. Le dispositif pourra être complété de capteurs divers qu'Orange ajoutera progressivement à son catalogue. On a ici de l'intégration verticale et une solution qui devient concurrente de nombreuses solutions du marché

plus ou moins intégrées et notamment la solution Smart Home du français **Archos**, annoncée au CES 2014. Mais aussi celle de **Home by SFR**, lancée en 2012. Reste à benchmarker la solution logiciel associé à Homelive car c'est là que l'on peut différencier la praticité de ces nombreuses solutions de domotique.

- **Homepoint**, une autre box à laquelle vous connectez vos diverses sources de données en USB ou carte SD et qui les diffuse sur tous vos écrans dans la maison. On peut aussi s'en servir pour créer un réseau Wi-fi dédié à ses amis et aussi pour diffuser la musique de ses mobiles sur sa chaîne hi-fi via une prise jack. Le tout est associé à une application mobile comme il se doit. Le prix est ici de 80€.



Ce saucissonnage des offres me semble relever d'une solution temporaire avant que les fonctions de ces deux box soient intégrées dans la gateway réseau de l'opérateur qui jouera à terme le rôle de centrale domotique pour le réseau domestique (la box qui est reliée à votre fibre ou votre ligne téléphonique dans le cas de l'ADSL).

A côté de cela, Orange annonçait aussi le **Beacon**, un autre boîtier, plutôt destiné au marché professionnel et qui sert à diffuser des contenus sur les mobiles dans un lieu donné, un magasin, un musée ou une classe. Le principe consiste à envoyer des messages aux mobiles via une application liée au lieu où vous êtes. La solution a été notamment déployée au Château de Versailles et au Musée des Beaux arts de Dijon. Le Beacon sera complété d'un Beacon Tag qui intègre un détecteur de mouvements. Tout cela repose sur une connectique Bluetooth. C'est évidemment accompagné d'applications logicielles, notamment pour planifier ses envois de messages.

Intégration horizontale

Dans ce domaine, il y avait deux principales annonces : Pops et Datavenue.

Pops est un autre système de beacon adapté à la plateforme M2M d'Orange. En quoi consiste cette plateforme ? Il s'agit du réseau 2G/3G d'Orange qui est utilisé avec une carte SIM dédiée pour relier les objets connectés. Elle concurrence d'autres solutions, courantes dans les "wearables", où les objets sont reliés aux smartphones en Bluetooth, les smartphones utilisant à leur tour la 3G ou la 4G. C'est surtout intéressant pour de "l'outdoor". Orange propose donc son émetteur M2M, le Pops, une sorte de clé qui se relie à divers objets. Étaient évoqués **YummyPets** (un réseau social d'animaux domestiques, avec un collier connecté pour les chiens), **QuickSilver** (Pops est associé à un bracelet permettant aux surfeurs de consulter la météo sous l'eau) et **Citizen Science** (Pops est associé au D-Shirt, un vêtement connecté présenté au CES 2014). Qui dit multitude de partenaires dit bien logique de plateforme et d'intégration horizontale.

L'offre en cloud **Orange Datavenue** est destinée aux développeurs d'applications pour objets connectés. Ils pourront agréger des données provenant de divers objets et d'autres sources (open data, big data d'entreprises) pour créer de nouveaux services. Les premiers partenaires annoncés autour de cette plateforme étaient Malakoff Médéric (protection santé), Mars Petcare (animaux domestiques), Schneider Electric (domotique), SEB (équipement ménager), Société Générale, Suez Environnement, ainsi que Netatmo (objets connectés). Reste à

comprendre ce qu'ils vont en faire et de quels moyens disposeront les développeurs pour utiliser cette plateforme qui est annoncée comme étant gratuite dans un premier temps. Il semble qu'elle n'ait pas de lien avec l'initiative open source Qeo lancée par Technicolor. Il est bien dommage que sur un sujet aussi stratégique, les grands acteurs français avancent en ordre dispersé.

Dans la lignée de Datavenue se situe **Flux Vision**, une offre d'intégration de données qui permet de croiser des données issues de diverses sources, notamment démographiques et issues de data-log anonymisés des mobiles Orange. C'est un service btob qui peut prendre la forme d'une plateforme et de services fournis en APIs. Certaines données pourraient être avantageusement croisées avec celles de Datavenue. Il y a quelque chose à creuser dans tout ça !

Enfin, on peut citer diverses offres de **moyens de paiement**, avec tout un tas de solutions qui évoluent, avec des partenariats (Orange Cash, Orange Finance en Pologne, Orange Money). Elles ciblent surtout les pays africains où le paiement mobile est bien plus courant qu'en Europe.

Intégration verticale

C'est là que l'on pouvait se sentir bien perplexe comparativement aux offres précédentes qui relèvent du métier de l'opérateur et de fournisseur de plateforme. Ici, on avait droit à un bric à brac de solutions "me-too" dont on peut parfois prédire à l'avance l'échec commercial :

- **Orange Drive**, une sorte d'application me-too de Waze, maintenant chez Google. Que diable vont-ils faire là-dedans au lieu de se contenter d'intégrer une connectique 4G dans les véhicules comme dans la Tesla ? A leur défense, l'application a un spectre fonctionnel assez large puisqu'elle pilote le SMS, la musique (juste chez Deezer, vous passerez pour Pandora et Spotify) et encourage l'éco-conduite. L'histoire ne dit pas quels sont les partenaires qui fournissent le logiciel et les données alimentant l'application.



Orange Drive, un me-too de Waze ? Visiblement, la solution est plus riche côté services, mais reste à voir ce qu'elle donnera sur l'optimisation des trajets, une fonction maintenant critique qui nécessite d'avoir une masse critique d'utilisateurs.

- **Orange Family Place**, un réseau social familial lancé en partenariat avec la startup française Family&Co, accueillie dans l'accélérateur Orange Fab en région parisienne. Cette startup a lancé Family Wall qui se

retrouve donc commercialisée en marque blanche chez Orange. Il serait intéressant de savoir si les bases de données seront partagées entre les deux services. L'offre est concurrente de réseaux sociaux familiaux anciens comme MyHeritage (US, existe en France) sans compter les Origami, HelloTipi, Famicity, Carnet de Famille ou Amiriél. Je suis plus que circonspect face à ces réseaux sociaux familiaux et encore plus face à l'un d'entre eux proposé par un opérateur télécom. Ces applications sont faiblement virales car les familles sont des réseaux plutôt restreints et fermés. Elles ont un intérêt lorsque la distance sépare les familles, ce qui donne un avantage aux réseaux internationaux.

- **Mobile Connect**, une solution de coffre fort de mots de passe pour votre mobile. Elle rappelle ce que fait Dashlane.
- **Orange Digital Workspace**, une solution de travail collaborative pour les entreprises proposée par Orange Business Services. Au premier degré, on imagine une solution intégrée d'origine Orange. Bien non, il s'agit d'un packaging associant diverses partenaires éditeurs de logiciels ou autres, dont Microsoft, Citrix et Cisco. Un peu comme dans l'offre Cloud Pro qui est destinée aux PME. Orange est ici un intégrateur de services et un distributeur d'offres tierces-parties.
- **Ecole Numérique** : Orange vaut aussi devenir un acteur des MOOC utilisant des tablettes. Il s'agit de la distribution de solutions issues de **Milliweb** (solution de cartable numérique), **Maskott** (solutions de classe immersive) et **Canopé** (réseau d'accompagnement pédagogique du Ministère de l'Education Nationale), en partenariat avec le CNDP. Ici, Orange est fournisseur de la partie télécom de l'offre et peut-être intégrateur.

Les deux premiers cas sont bien distincts des deux derniers. Les deux derniers sont des solutions btob intégrées par Orange avec des partenaires. Orange joue le rôle d'une sorte de SSII sur ces solutions. Les solutions sont du sur-mesure et ne concernent pas des marchés de volume.

Dans les deux premiers cas, on est dans le btoc avec l'usage de la marque Orange qui cache en marque blanche des solutions tierce-partie concurrentes de solutions déjà établies. Cela rappelle les malheureuses expériences du **Tabee** (tablette) et du **Hello** (PC pour seniors) sans compter une incartade dans la photo face à un dominant Flickr. Est-ce que des leçons ont été tirées de ces échecs ? Il est en tout cas difficile pour un opérateur de se battre à l'échelle locale contre des solutions internationales.

Les startups qui s'embarquent avec Orange sont alléchées par les perspectives business que cela peut leur apporter mais elles se concrétisent souvent difficilement, après une conduite de projet complexe. Le marketing de ces offres est dilué dans le marketing Orange qui reste focalisé sur le métier de base de l'opérateur : l'accès fixe et mobile. La visibilité des applications dans les boutiques Orange est marginale. Il est bien difficile de faire le métier d'éditeur de logiciels et de services web pour un opérateur télécom, même avec un sourcing externe auprès de startups.

Comment faire marcher tout cela ? Le mieux pour l'opérateur est d'adopter une approche de plateforme, d'ouvrir des APIs, de proposer des approches multi-partenaires (comme chez Orange Business Services). Il serait aussi préférable qu'Orange adopte des standards de l'industrie et favorise même (pourquoi pas via la Fédération Française des Télécoms) des standards communs aux opérateurs français. Surtout lorsqu'il s'agit de faire front face à des opérateurs transnationaux, souvent appelés les "barbares".

Benchmark opérateurs

Quid des pratiques des autres opérateurs en termes d'intégration ?

Chez **SFR**, on propose déjà beaucoup d'offres au logo rouge, notamment dans la domotique, mais cela ne leur a pas réussi jusqu'à présent au vu de leur performance économique. Est-ce que cela va changer avec leur intégration chez Numericable ? Ce dernier est très focalisé sur le métier TV.

Chez **Bouygues Télécom**, on a toujours été très tenté par la domotique mais cela n'a pas été concrétisé en offres commerciales. Ils n'ont pas été tentés de l'aventurer dans des offres applicatives. Leur programme de startups les a amené à investir dans certaines d'entre elles, la plus connue étant **Melty**. Mais pas au point de les phagocytter sous "marque blanche". C'est une démarche plus saine pour les startups leur permettant de se développer sans être trop dépendante de l'opérateur qui les accompagne. Et dans le cas de Melty, cela a très bien fonctionné, cette société étant en très forte croissance et se développant maintenant à l'échelle européenne.

Chez **Free**, on s'en tient au métier de base d'opérateur et on évite la dispersion. La Freebox est un canal de distribution de contenus tierce-parties. Free propose des applications mobiles de gestion des diverses fonctionnalités sa box. L'opérateur ne s'est sinon pas encore aventuré dans le marché des objets connectés. Côté startups, l'accompagnement passe par Kima Ventures, la structure d'investissement en amorçage personnelle de Xavier Niel. Les startups financées qui interviennent dans une grande diversité de secteurs interagissent peu avec la société Iliad.

Communication

Ce ShowHello reprenait la formule de l'année précédente qui a le don de gêner aux entournures : un one man show de 1h15 de Stéphane Richard, avec une mise en scène grandiose. Chaque slide de sa présentation était une animation genre After Effect où l'on sent les moyens. Pourquoi cette société n'est elle incarnée que par un seul homme ? Quid de **Mari-Noëlle Jégo-Laveissière**, la patronne de l'innovation et membre du comex ? Et de **Delphine Ernotte**, qui dirige Orange France avec son P&L de 25 Md€ ? Quid de la valorisation des nombreuses équipes d'Orange qui travaillent sur tous ces projets ? Elles sont certes à l'œuvre dans le showroom ouvert après la conférence, mais la symbolique de l'homme seul est vraiment perturbante comme pratique de communication. Au risque de me répéter, même le très mégalo Steve Jobs faisait intervenir ses équipes et des partenaires dans ses lancements !



Stéphane Richard interviewé par quelques journalistes de la presse écrite après son show.

Autre bizarrerie qui semble casser toutes les bonnes règles du marketing : l'égrenage sans fin de solutions et

services, sans caractéristiques ni démonstrations. Il y avait un exemple flagrant avec une solution *no-name* de diffusion en live de vidéo captée avec une caméra sur DailyMotion dans un espace protégé, genre pour diffuser un événement de famille à distance. Dans la présentation, l'identité des caméras n'était pas précisée.

Cette scénarisation de communicants manque de sens et de mise en perspective. Montrer un catalogue en surface est-il bien efficace pour valoriser ses innovations ? Quand on veut vendre un truc, il vaut mieux se focaliser et persuader plutôt que d'inventorier à l'infini. Un opérateur dominant est-il condamné à ratisser tellement large que la portée de son message en souffre mécaniquement ?

Cet article a été publié le 3 octobre 2014 et édité en PDF le 24 décembre 2021.
(cc) Olivier Ezratty – “Opinions Libres” – <https://www.oezratty.net>