



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

L'innovation incrémentale d'Orange

Le cinquième Show Hello d'Orange avait lieu le matin du 20 avril 2017 à la salle Pleyel de Paris. Comme d'habitude, l'opérateur y présentait un grand nombre de nouveautés de son offre qui sont censées sortir dans les 12 mois suivants. Ce genre d'événement commence par une conférence de Stéphane Richard, CEO d'Orange, puis se poursuit avec quelques dizaines de démonstrations dans une zone d'exposition. L'après-midi, le spectacle est joué une seconde fois pour les cadres d'Orange. Cette **petite vidéo** d'Orange résume le show. Sa **version complète** est aussi disponible (39 minutes).



Les parties communes de la Salle Pleyel étaient bien remplies avec plusieurs salles présentant les démonstrations des nouveautés annoncées pendant la conférence "one man show" de Stéphane Richard.

Les nouveautés 2017/2018

La plus importante annonce était celle d'Orange Bank qui concrétise ce que l'on savait depuis pas mal de temps : Orange veut devenir une banque grand public mobile et disrupter cette industrie qui a bien du mal à évoluer.

Ils ont mis le paquet dessus. C'était le plat de résistance de ce Show Hello. L'offre est gratuite... et plutôt freemium car certains services sont payants. Elle est associée à un conseiller virtuel bâti autour d'IBM Watson, complété par des conseillers "vrais gens". Le tout avec tout l'attrait numérique d'une banque moderne : carte de paiement, application mobile, obtention de prêt rapide, etc. Je ne vais pas rentrer dans le détail car ce n'est pas ma spécialité.



Cet argumentaire concernant Orange Bank m'a laissé quelque peu perplexe. Le bénéficiaire est assez original : si un truc ne vous intéresse pas, ne le regardez pas. L'avantage est que c'est plutôt universel !

L'offre sera d'abord lancée auprès des dizaines de milliers de salariés du groupe Orange au printemps puis étendue au grand public en juillet 2017. Orange Bank n'a pas été créée de toutes pièces et de nulle part. C'est aussi l'aboutissement de l'entrée au capital de l'opérateur dans Groupama Banque en avril 2016. Groupama Banque est donc devenue... Orange Bank ! D'où le fait qu'Orange Bank va aussi commercialiser des assurances. C'était probablement l'annonce la plus importante de cet événement.

Reprenant leur catalogue, les nouveautés présentées dans ce Show Hello comprenaient aussi :

La « **maison** » avec :

- **Djingo**, un assistant virtuel rappelant furieusement Amazon Echo Dot. Il se pilote par la voix pour commander divers services comme pour jouer de la musique, sa box TV, passer des appels, envoyer des SMS et des tweets et aussi, accéder à son conseiller virtuel (chatbot) d'Orange Bank.
- **Live Button**, un bouton actif inspiré de son côté par l'Amazon Dash, celui de Fibaro ou de la startup française Concierge. Il sera disponible en version GSM ou LoRa. Là, ça commence à se compliquer ! Qui dit GSM et LoRa dit abonnement spécifique. Pas sûr que cela plaise à tout le monde par rapport à des solutions qui s'appuient sur le Wi-Fi de la maison.
- **Family Go**, une application mobile pour faciliter la communication entre les membres de la famille et les géolocaliser. Elle sera d'abord testée dans des Center Parcs au printemps 2017.
- Une amélioration de la **couverture du Wi-Fi** domestique avec les box et répéteurs Wi-Fi Orange, qui seront upgradés, si j'ai bien compris, par mise à jour de leur firmware.



La « **tech** » avec :

- La **virtualisation de la box** de l'opérateur adaptée à plusieurs scénarios d'usage, allant de l'enregistrement des émissions de TV en ligne (network PVR) jusqu'à la création d'un VPN permettant d'unifier le réseau local de sites distants, aussi bien pour des familles que pour des entreprises. La virtualisation servira aussi à faciliter le support technique à distance des clients. Elle permettra à terme d'alléger les boxes en déportant une bonne part du stockage local sur les datacenters. Le déploiement de la fibre contribuera à accélérer cette inéluctable migration de valeur. C'est pour l'instant présenté comme une innovation d'infrastructure, probablement complexe à mettre en œuvre. Elle aboutira ensuite au lancement de nouveaux services au cas par cas avec de quoi occuper l'opérateur pendant quelques années. On pourra alors éventuellement parler d'innovation de rupture.
- **Cyberfiltre**, une solution de sécurisation des réseaux d'entreprises, associée à la Livebox Pro, qui couvre non seulement les écrans habituels mais également les objets connectés. Il est bon qu'un opérateur se soucie de la cybersécurité de ses clients, surtout les entreprises qui sont très vulnérables.

Le « **fun** » avec :

- Une **barre de son** abordable (environ 400€) supportant Dolby Atmos avec la projection de sons vers le plafond pour générer une ambiance sonore enveloppante. N'ayant pas encore de nom, elle est réalisée par Cabasse, une filiale du Montpelliérain AWOX.
- Une nouvelle version de leur **clé HDMI** pour alimenter en contenus tous les écrans de la maison, TV en direct, enregistrée, VOD et SVOD. Elle s'améliore par rapport à la version initiale en supportant le Wi-Fi ac qui est plus rapide et la vidéo en HDR. Elle intègre un chipset TV Amlogic S905X et un chipset réseau Broadcom BCM4358 pour le Wi-Fi ac et le Bluetooth 4.1, complétés du navigateur Chromium version 55 qui est notamment utilisé pour l'envoi de la vidéo d'un device mobile à la TV via la clé. La clé supporte DLNA, Miracast (pour l'envoi de l'écran d'un mobile ou d'un PC vers une TV), Airplay d'Apple, une télécommande pilotée en BlueTooth, le WebRTC pour certaines applications web et dispose de 2 Go de mémoire et 8 Go de stockage interne.



- Une application mobile qui permet de **piloter ses enregistrements TV** et d'en enregistrer autant que souhaité. Moi qui croyait que cela existait déjà ! Les contenus enregistrés sont alors disponibles sur tous les écrans. Si Canal+ pouvait faire pareil... !
- Enfin, s'y ajoutait un portail de contenus **eSport** pour tous les écrans.



Démonstration de l'application mobile permettant de programmer ses enregistrements TV qui sont ensuite consultables sur tous les écrans connectés, chez soi ou à distance, grâce à la fonction de network PVR. On peut programmer autant d'enregistrements que souhaité. Une évolution bienvenue !

On pourrait décortiquer ces annonces une par une, mais la presse l'a déjà plutôt bien fait. Donc, comme à chaque Show Hello, j'essaye plutôt d'identifier les *patterns* des annonces de l'opérateur.

Voyons donc...

Un modèle d'innovation incrémentale

Orange produit de l'innovation incrémentale dispersée et prudente. La quasi-totalité des nouveautés présentées cette année comme les précédentes reprend des offres existant déjà sur le marché mais sans les dépasser d'une manière particulière ou spectaculaire. C'est de l'intégration verticale.

Ainsi, le pavé **Djingo** fait penser au Amazon Echo et surtout à son extension Echo Dot. Le Djingo n'a pas de haut-parleur de qualité comme le Echo avec son boomer intégré qui génère un son irrigant à 360° la pièce. Le Djingo a un haut parleur mais juste pour la réponse vocale. Il supporte surtout les services d'Orange, mais, on peut l'imaginer, sera ouvert à des services tierce-partie.

Le **Live Button** reprend une tendance du marché que l'on pouvait observer au CES 2017. Mais pas au point d'aller aussi loin que la petite startup grenobloise Blue Mint Labs avec son Bixi 2 commandable à la fois par la voix et par les gestes. Le bouton d'Orange est très simple. Les détails et sa programmation sont dans l'application associée.



Le Live Button est tout petit. Ce n'est qu'un simple bouton de commande avec la sémantique la plus réduite qui soit. Le reste est une affaire de paramétrage, via l'application mobile associée.

L'amélioration du Wi-Fi dans la maison permet de sélectionner dynamiquement les canaux libres dans les bandes 2,4 GHz et 5 GHz. Elle n'intègre pas la notion de réseau maillé (mesh) que l'on trouve maintenant chez presque tous les fabricants de bornes Wi-Fi (Netgear, Google, Asus, Amped Wireless, Belkin, Linksys, AirTies, Eero, Plume, et le français Luceor) et qui permet d'améliorer la portée dans les maisons. On peut l'interpréter de plusieurs manières. J'en imagine au moins une : les réseaux mesh sont adaptés aux grandes résidences, plus courantes aux USA. En France, la surface habitable moyenne est plus réduite et le mesh est un besoin moins critique. Par contre, comme la densité d'habitants est plus forte, notamment dans les HLM, il est important d'éviter de saturer les fréquences et canaux du Wi-Fi. C'est justement la fonction proposée par Orange.

La **barre de son** Dolby Atmos de Cabasse ? Elle se distingue surtout par son prix abordable, aux alentours de 400€. Elle vise un marché très grand public et concurrence de nombreuses barres de son Dolby Atmos lancées au CES 2017 comme celles de Samsung et LG Electronics, qui sont en général plus chères.



Démonstration dans un showroom improvisé de la barre de son Dolby Atmos réalisée par Cabasse. Elle est associée à un petit caisson de basse qui a l'air de contenir un woofer de 8 ou 10 pouces maximum.

Pour ce qui est de l'expérience télévisuelle avec l'annonce du cloud PVR ou network PVR, nous avons là une solution qui rappelle celle du français **Molotov**, lancée en France en juillet 2016. Evidemment, Molotov, comme Netflix, est une solution "OTT" non managée. Celle d'Orange est "managée" et donc est censée apporter une qualité de service meilleure car l'opérateur maîtrise la chaîne technique de bout en bout (serveurs vidéo, réseaux, CDN, box).

D'où vient cette prudence ? Est-elle inéluctable ? Elle semble liée aux contraintes que se donne l'opérateur et à son ciblage marketing. Orange cible un marché très grand public, sur toutes les tranches d'âge et de niveaux de vie. L'opérateur se donne aussi des contraintes de coûts importantes. Ses équipes d'innovation pléthoriques scannent en permanence les innovations du marché mondial. Elles sont plus dans la veille que dans l'idéation à partir de zéro. L'opérateur doit aussi tenir compte de sa base installée et ne pas la brutaliser. Il doit pouvoir déployer une part de ses nouveautés sans nécessiter de revoir tout le parc, par exemple, de set-top-boxes.

L'opérateur est aussi bien plus prudent qu'un pure player dans le déploiement de ses solutions. Il les commercialise de bout en bout, réseau compris. Il joue un rôle d'intégrateur avec un impératif de résultat et de qualité de service plus exigeant. Cela explique pourquoi certaines offres sont d'abord testées et lancées dans des pays comme la Roumanie (pour le network PVR) puis en France. En termes de timing, cette approche pénalise l'opérateur car cela ajoute des délais pour toucher le marché français qui est le plus grand de l'opérateur. L'ETA (Estimated Time of Arrival) de la majorité des nouveautés présentées dans ce Show Hello est située entre mi 2017 et 2018 sans plus de précision. C'est plutôt long.

Il ne faut pas jeter la pierre à Orange. La grande majorité des opérateurs télécoms mondiaux rencontre les mêmes problèmes. Verizon et AT&T, British Telecom ou KDDI ne sont pas particulièrement innovants au-delà de leur cœur de métier d'opérateurs fixes et mobiles.

Le test and learn génère beaucoup d'échecs discrets

A chaque Show Hello, Orange lance de nouveaux objets connectés. On a l'impression que leur durée de vie est assez courte et leur succès mitigé. Ce sont quasiment des objets éphémères, au minimum en termes de communication. Chaque année, des trains en remplacent d'autres.

Que sont devenus la **lampe LoRA** annoncée en 2016, les **beacon Pops** annoncés en 2014 et le vidéoprojecteur portable **Orange Bloc** annoncé en 2013 et fabriqué par AWOX et sa filiale Cabasse ? [Post-scriptum : 120K unités vendues pour les Pops selon Orange]. Sans compter la myriade d'applications lancées durant les précédents Show Hello, telles que **Family Place** ou **Orange Auto**. Le taux d'échecs ou de mi-figue mi raisin de ces lancements semble assez élevé. Mais il n'est pas à ranger dans la même catégorie que les échecs de startups disruptives qui cherchent leur marché. Souvent, comme pour ces deux derniers, l'échec est anticipable dès le lancement.

Ici, les échecs, lorsqu'ils se produisent, sont liés à la commercialisation de solutions plutôt me-too dans des marchés déjà occupés par des pure players qui en général ont une empreinte géographique bien meilleure que les filiales d'Orange. Une startup pure player, un GAFA ou une unicorn ciblant le marché mondial a plus de chances de s'installer durablement sur le marché qu'une offre marginale d'un opérateur télécom dans moins d'une douzaine de pays, surtout si on ne compte par les USA ou la Chine parmi ceux-ci. C'est une question d'économie d'échelle, tant au niveau industriel que marketing. C'est la bataille de l'intégration verticale de l'opérateur contre l'intégration horizontale du marché, structurée autour des grandes plateformes, notamment mobiles.

J'y vois aussi une malédiction qui touche aussi les grands leaders du numérique tels que Google et Microsoft. Leur dispersion rend difficile le succès sur des produits et solutions périphériques au cœur de métier. Lorsqu'un opérateur lance un objet connecté, le marketing associé est complètement masqué par celui des offres de base fixes et mobiles. Il est quasiment invisible sur le terrain. Il en va ainsi dans les boutiques de l'opérateur où l'on achète plus des mobiles et leur forfait ou de l'accès fixe avec la box associée qu'un objet connecté me-too d'un leader du marché. L'une des meilleures solutions pour contourner ce problème est celle du "bundling". C'est-à-dire, l'enrichissement de son offre avec des packages très intégrés "tout en un".

Un message de plateforme à géométrie variable

L'un des points clés est donc "la plateforme". La bataille des plateformes est difficile pour les opérateurs qui se battent contre des leaders mondiaux alors que leur couverture géographique est limitée, que l'on s'appelle Vodafone, Orange ou Telefonica.

La tonalité plateforme et écosystème des lancements d'Orange a l'air d'évoluer chaque année.

- En **2013**, l'opérateur était résolument orienté plateforme et partenariats avec diverses startups. Cela correspondait aussi au lancement des incubateurs Orange Labs.
- En **2014** était lancée la plateforme **DataVenue**, sorte de repository de big data pour Orange et ses partenaires. Le lancement intégrait Malakoff Médéric (protection santé), Mars Petcare (animaux domestiques), Schneider Electric (domotique), SEB (équipement ménager), Société Générale, Suez Environnement, ainsi que Netatmo (objets connectés). L'idée a été reprise en France par... la Poste, avec son **Hub Numérique** avec une approche plus de bout en bout et pas uniquement centrée sur les données.
- En **2016**, l'offre de la maison connectée intégrait un grand nombre de partenaires, presque tous français : Somfy, Philips Hue, NodOn, Schneider, EDF, et l'abonné Awox et sa filiale Cabasse. Etaient également supportés les objets connectés issus de Fitbit, Garmin, Netatmo, Parrot, Sony et Withings.

Cette année, Stéphane Richard n'a quasiment pas valorisé de partenaires dans son intervention. Les startups étaient bien moins mises à l'honneur. On ne peut cependant pas affirmer qu'il s'agit d'une transition voulue.

Un partenariat méritait cependant notre attention : le système de reconnaissance vocale Djingo est présenté comme étant réalisé en partenariat avec **Deutsche Telekom**. L'idée est d'unir leurs forces pour contrer Amazon Alexa et autres Apple Siri dans le développement de cette solution d'intelligence artificielle. La répartition des tâches entre les deux opérateurs n'a pas été précisée lors du Show Hello. C'est un partenariat intéressant sur la forme, et sur le sujet d'actualité qu'est l'intelligence artificielle, mais feront-ils le poids pour lutter contre les mastodontes américains ?

C'est une fois encore un enjeu de plateforme et de couverture géographique, pas seulement de performance technologique brute, ici, dans l'intelligence artificielle. La chance qu'ont ces opérateurs est qu'Amazon Echo n'est pas encore distribué en France. Il l'est par contre depuis 2016 au Royaume Uni et en Allemagne. Djingo est censé arriver seulement en 2018 en France. Cela laisse le temps à Amazon de se lancer aussi en France. Or, ce dernier a déjà un écosystème avec des milliers d'applications qui supportent Alexa, l'agent conversationnel d'Amazon. Sans compter la ribambelle d'objets connectés annoncés au CES 2017 qui supportent Alexa, dont des produits français tels que le Tribu d'Invoxia ou le Bixi 2 de Blue Mint Labs.

Un marketing en pièces détachées

Les Show Hello déroulent souvent un catalogue à la Prévert de solutions disparates. Leur assemblage est souvent réalisé a posteriori par les filiales commerciales d'Orange telles qu'Orange France. En général, le Show Hello est suivi deux mois plus tard d'un événement piloté par le marketing d'Orange France pour lancer les offres sur le territoire français avec leur prix et leur packaging détaillé.

L'univers télévisuel est un bon exemple d'offre disparate. Il était découpé en rondelles dans ce Show Hello avec le network PVR associé à la virtualisation de la box, à la barre de son Atmos, à la clé HDMI version 2 et à l'application mobile d'enregistrement à distance. Tout cela fait partie d'une expérience intégrée de consommation télévisuelle et vidéo. Mais il était marketé en pièces détachées.

L'autre changement intéressant dans ce Show Hello est la dualité grand public / entreprises dans deux offres : pour la virtualisation de la box et les offres de cybersécurité. L'opérateur met en place des solutions techniques qu'il décline ensuite de manière différenciée sur ces marchés distincts. C'est une approche saine de mutualisation technologique.

Où en est la concurrence d'Orange en France ?

Quid des opérateurs concurrents d'Orange ? Qu'est-ce qui se profile chez eux ?

On attend depuis déjà quelques temps le successeur de la **Freebox Révolution**. Rien ne filtre trop sur ce qu'elle pourrait contenir et apporter. La Freebox Mini 4K l'a plus ou moins remplacée chez une bonne part des nouveaux abonnés à Free. Mais la Révolution reste une belle machine qui a bien traversé l'épreuve du temps, ayant été lancée en 2010 et discrètement mise à jour pour intégrer le Wi-Fi ac. Il reste à homogénéiser l'interface utilisateur TV de ses box qui est toujours un bric à brac incohérent, et à y ajouter un moteur de recherche, qui n'est pas présent dans la Révolution. On peut aussi partir en conjecture sur ce que Free pourrait faire du côté de la maison connectée où il est pour l'instant quasi-absent. Ce qui n'est d'ailleurs pas forcément un

problème. Cela leur en évite plein en tout cas !

Chez **Bouygues Telecom**, la box Miami devrait connaître une mise à jour pour passer à la réception de vidéos 4K. Cela passera par une mise à jour de son chipset Marvel pour une version adaptée, qui existe depuis au moins un an. Bouygues est par ailleurs actif côté objets connectés via sa filiale Objenious et par son réseau M2M LoRa.

Chez **SFR**, l'offre de box THD 4K est déjà plutôt à la page. La box Zive a été lancée en 2015 et rendue disponible en 2016. Elle a d'ailleurs perdu son appellation Zive dans le marketing de l'opérateur pendant l'été 2016 après une opération de toilettage du branding lié à l'obligation de ne plus utiliser la "fibre" dans le nom des offres lorsqu'il ne s'agit pas de FTTH. Zive était aussi le nom de l'offre de vidéo à la demande multi-écrans de l'opérateur.

Enfin, il reste **Canal+** qui est en pleine crise, accélérée par la reprise de la société par Vincent Bolloré en 2015. L'opérateur perd des abonnés à la vitesse grand V en France. Les raisons sont d'abord liées à la programmation : la concurrence dans les droits sportifs, la crise des émissions en clair, l'allègement de la grille de contenus Premium et la concurrence de Netflix face à l'offre de VOD et SVOD de Canal. Côté technologique, Canal+ se retrouve dans une situation inédite : il n'a toujours pas de box 4K ! C'est un comble car, des années 1980 à 2000, Canal+ et CanalSat étaient toujours les premiers à prendre les virages technologiques, notamment le satellite analogique puis numérique et, ensuite, la haute définition. Là, rien. Alors que les contenus Premium d'un opérateur de TV payante, qu'il s'agisse de films ou de compétitions sportives, peuvent justifier d'être valorisés en 4K. Une option pour Canal+ pourrait être de faire le dos rond et d'adopter une stratégie "fables" style Netflix et de commercialiser son offre via le matériel des opérateurs télécoms, TV connectées comme avec Samsung ou de box OTT type Apple TV. L'évolution vers le très haut débit et la fibre rend cette évolution inéluctable. Ce qui explique, entre autres raisons, les discussions qui auraient lieu pour une reprise de Canal+ par Orange. Ce dernier va bientôt avoir le plus grand nombre de points d'arrivée 4K pour des contenus Premium avec sa Livebox 4K lancée en 2016. De ce point de vue-là, comme pour un tas d'autres raisons, les synergies entre Canal et Orange seraient donc évidentes.

La forme de l'événement

La forme du Show Hello était particulièrement dépouillée cette année. Cela me fascine toujours de voir comment les arbitrages internes d'une grande entreprise aboutissent à des solutions de communication tarabiscotées. Des luttes d'influence diverses internes au groupe aboutissent à la valorisation de telle ou telle offre, stratégique ou marginale. Cette année, nous avons droit à un monologue de Stéphane Richard comme pour les éditions 2013 et 2014. En 2016, des collaborateurs d'Orange étaient venus intervenir sur scène. Ici, c'est le retour du one man show. Le show était court et très simple dans sa forme. Il n'y avait peu pas de démonstrations de produits à part un court instant de commande vocale du Djingo pour jouer un morceau de musique classique. Rien côté orchestration ou mémorisation du contexte du dialogue entre l'utilisateur et la commande vocale comme ce que fait plutôt bien Google Home.



L'accent était mis sur la scénographie, pilotée par l'agence Havas qui est l'intégrateur du Show Hello depuis ses débuts. La présentation démarrait par un talk de Stéphane Richard arrivant dans la salle par l'arrière, exactement comme l'avait fait Loïc Le Meur une semaine plus tôt aux débuts de Leade.rs Paris ! S'en suivaient des pauses musicales avec un groupe no-name de danseurs et chanteurs utilisant uniquement leur voix pour tout l'accompagnement vocal et musical. Je les avais vus - eux ou des homologues - à Lyon en décembre dernier lors d'un spectacle organisé par l'association **Sports en Ville**.

Enfin, j'ai remarqué les jeux de lumières savamment orchestrés dans la scène qui associaient 70 projecteurs de lumières motorisés ainsi qu'une grille de 100 systèmes ingénieux Dreampanel Twin du français **Ayrton**, comprenant un système à grosses LED (8x8) d'un côté et un écran LED small-pitch de l'autre côté, montés sur une articulation à deux axes.



Les Dreampanel Twin ont un côté pile avec de grosses LED et un côté face avec de petites LED. Ces panneaux bifaces sont motorisés sur deux axes. Ingénieux !

J'ai visité les coulisses de l'événement où l'on m'a présenté l'outil de travail qui avait permis de monter et préparer cette scénographie en deux jours : une captation en 3D laser du volume de la

salle, une modélisation en 3D de la salle et une simulation 3D du placement et des jeux de lumières en réalité virtuelle, testée avec un casque Oculus Rift.



Le poste de travail de simulation 3D de la salle Pleyel, associé à un casque Oculus Rift pour visualiser la salle et les effets de lumière intégrant les panneaux d'Ayrton.

Voilà une bien belle application professionnelle de la réalité virtuelle ! Souvent, les innovations apparaissent dans des endroits inattendus !



Le millier de participants au Show Hello ne repartait pas bredouille : le cadeau cette année était une montre connectée **Huawei** Watch 2 LTE, complétée d'une puce avec un abonnement data d'un an pour la faire fonctionner indépendamment de son smartphone, sachant que l'on peut aussi l'y connecter en Wi-Fi ou Bluetooth. C'est un beau cadeau, même si un peu décalé par rapport aux thématiques couvertes pendant l'événement.

Et il n'y avait aucune allusion à l'élection présidentielle. Tout comme dans ce compte-rendu. Ce qui n'empêche pas d'aller voter dimanche 23 avril 2017 bien entendu.

Cet article a été publié le 22 avril 2017 et édité en PDF le 12 mai 2019.
(cc) Olivier Ezratty - "Opinions Libres" - <https://www.oezratty.net>