

# Chaire Phénix

Grandes entreprises d'avenir

Note de recherche NR-013

## RENOUVELLEMENT STRATÉGIQUE : ORANGE BELGIQUE, UN EXEMPLE D'ADAPTATION AUTOMATIQUE À L'ENVIRONNEMENT

### Brève présentation

L'étude de cas analysée dans cette note de recherche illustre qu'il est possible de résister à une disruption annoncée, contrairement à ce que suggère le dilemme de l'innovateur mis en avant par le professeur Clayton M. Christensen. Dans ce cas, la stratégie de défense adoptée a impliqué la création d'une seconde marque, la refonte complète de l'organisation et de la gouvernance, ainsi que la mise en place d'un système d'information dédié, conçu comme un véritable centre opérationnel de surveillance sismique et de gestion de crise.

Ce cas illustre l'indice de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un renouveau stratégique](#).

*Cette note est en partie tirée du compte rendu de la séance du comité de pilotage de la chaire Phénix du 3 juillet 2025, rédigé par Yann Verdo et Christophe Deshayes. Elle reprend donc des arguments des participants et des réponses à leurs réactions.*

**Christophe Deshayes** : Le renouvellement stratégique suppose, entre autres conditions *sine qua non*, que l'entreprise soit capable de percevoir le plus tôt possible et d'interpréter correctement les évolutions de son environnement (entendu au sens large : le marché, la réglementation, les attentes sociétales, etc.), afin qu'elle puisse s'y préparer. Le cas d'Orange Belgique (qui peut être précisément daté : il débute en 2024) est, à cet égard, assez fascinant.

### Un séisme annoncé : l'arrivée d'un quatrième opérateur

Le marché des télécoms en Belgique, dans la situation initiale (pré-2024), était constitué de 3 grands opérateurs : Proximus (opérateur principal, possédant son propre réseau dans le nord du pays), Telenet (filiale de l'américain Liberty Global) et Orange (possédant lui aussi son propre réseau, dans le sud du pays, et comptant quelque 3 000 salariés). Point important, la Belgique se caractérisait par un ARPU (ce chiffre d'affaires moyen réalisé par une entreprise avec un client, un utilisateur ou un abonné sur une période donnée) parmi les plus élevés en Europe. Fidèles à la primauté européenne donnée au consommateur, les autorités belges ont décidé d'accentuer la concurrence en accordant une licence à un quatrième opérateur, en l'occurrence Digi, un opérateur roumain présent dans plusieurs pays européens et réputé pour sa politique tarifaire assez agressive. Des 3 opérateurs historiques, Orange semblait le plus menacé, étant celui qui comptait le plus grand nombre de clients en téléphonie mobile exclusivement – les 2 autres étant plus richement dotés en clients d'offres *double* ou *triple play*.

Répondre à cette modification brutale, mais annoncée, de l'environnement concurrentiel a été l'objectif d'un projet initié par la direction d'Orange Belgique s'inspirant de la célèbre maxime de Peter Drucker, « *La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer* », et connu sous le nom de projet Richter.

### Le projet Richter et la marque hey! telecom

Orange, dont le positionnement stratégique est plutôt le haut de gamme, s'attendait à une attaque frontale sur l'entrée de gamme, conformément à ce qu'il savait de la politique tarifaire de Digi. Pour la contrer, il a donc créé une deuxième marque, positionnée sur ce même créneau de l'entrée de gamme : la marque hey! telecom. Cette nouvelle marque a constitué la première étape du projet Richter.

La seconde étape a consisté en la création d'une équipe pluridisciplinaire d'une douzaine de personnes venues du business, du juridique, des finances, de l'IT et des data, etc. C'est cette équipe qui a été baptisée (non sans humour) Richter, en référence à l'échelle éponyme mesurant la violence des tremblements de terre. Dans le cas présent, le séisme anticipé était bien sûr l'arrivée sur le marché d'un quatrième opérateur orienté prix.

Cette équipe Richter a créé un dispositif assez complet, comprenant 4 outils. Le premier, “Richter Magnitudes”, est la mesure des secousses induites par l’arrivée du quatrième opérateur. Cette mesure est réalisée sur la base des performances commerciales par marque, par région et par ligne de produits (téléphonie mobile, internet, télévision) : la magnitude zéro correspond à une performance commerciale nominale (traduisant l’absence de secousses), une magnitude positive correspond à une sous-performance (traduisant des secousses plus ou moins fortes). Le deuxième outil du dispositif est le “Richter Cockpit”, un tableau de bord d’une granularité extrêmement fine, puisque celle-ci descend jusqu’au code postal des communes (ZIP code) : ce tableau de bord permet donc de lancer une alerte en cas de secousses ressenties à l’échelon communal. Le troisième, “Richter Routines & Playbook”, est un ensemble de scénarios dans lesquels sont prédefinies les actions stratégiques de gestion de la valeur client (montée en gamme, vente croisée et fidélisation) à mettre en place en cas de secousses dans une commune ou une zone donnée. Enfin, le quatrième outil du dispositif Richter, “Richter IT Mindset & Enablers”, a consisté à pré-intégrer dans le système d’information d’Orange quelque 150 offres et promotions, et à construire de nouvelles solutions pour faire face à de nouveaux challenges (par exemple, la gestion des promotions au niveau communal, des ventes des produits hey! dans les canaux alternatifs), pour ainsi dire prêtes à l’emploi et permettant par conséquent, en cas de secousses, une réponse immédiate, telle que prédefinie dans les différents scénarios de “Richter Routines & Playbook”. Grâce à des décisions pré-validées d’un point de vue financier, opérationnel et IT, il suffit d’appuyer sur le bouton pour que la stratégie d’acquisition/rétention adéquate soit activée !

### **Une contre-attaque réussie**

L’annonce du lancement de l’offre hey! telecom, deuxième marque d’Orange, est survenue seulement six heures après l’annonce par Digi de sa propre offre entrée de gamme, en décembre 2024. Dans plus de 9 articles de presse sur 10 se faisant l’écho de l’arrivée d’un quatrième opérateur, il était aussi question de la nouvelle offre entrée de gamme d’Orange, un point crucial dans une guerre des prix.

Une telle réactivité change significativement la donne : le fait que l’offre à 5 euros par mois proposée par Digi (alors que l’offre la moins chère était à 12 euros par mois avant son arrivée) soit contrecarrée par une offre équivalente le même jour par hey! telecom a réduit drastiquement la perte de clients pour Orange. En d’autres termes, l’avantage prix de Digi a été réduit à néant.

En outre, conformément au plan de bataille de l’équipe Richter, tous les anciens clients d’Orange partis chez Digi ont été rappelés dans le courant du premier trimestre 2025 : le taux de retours de ces clients infidèles s’est élevé à 40 %, ce qui est énorme.

Orange s'étant aperçu que Digi offrait moins de data dans son offre à 5 euros que ce qu'il avait anticipé, il a lui-même revu son offre de data à la baisse, pour s'ajuster à ce que faisait son concurrent.

Le résultat de tout cela a été un nouvel entrant, Digi, totalement déstabilisé par une sorte d'effet de sidération inversé : lui qui avait toujours su tailler des croupières à ses concurrents par sa politique de prix agressive s'est cette fois-ci heurté à un mur. C'est la force des grands groupes comme Orange : présents dans quantité de pays, ils ont déjà eu à subir des attaques de ce genre, et les membres de l'équipe Richter ont su se rapprocher de leurs collègues dans d'autres pays pour bénéficier de leur expérience.

En fin de compte, Orange a pu confirmer sa promesse d'offrir les meilleures conditions du marché. Le Groupe n'a pas eu à subir le mécontentement essuyé par les opérateurs historiques qui s'alignent à contrecœur, et avec retard, sur l'offre d'un concurrent plus agressif qu'eux au niveau tarifaire. Sa réponse immédiate lui a évité le procès qu'encourent généralement ces opérateurs historiques, sur le mode : « *Vous nous avez bien arnaqués pendant des années, maintenant vous êtes obligés de vous aligner.* »

### Les leçons du cas Orange Belgique

Ce cas nous montre que la disruption, telle que la définit Clayton M. Christensen, n'est pas une fatalité contre laquelle rien ne peut être fait. La "désubérisation" est possible, à condition de savoir occuper tout le terrain : créer une deuxième (ou une troisième) marque plus entrée de gamme peut suffire à ce qu'un disrupteur orienté prix n'ait pas un boulevard ouvert devant lui. C'est une vieille leçon loréaliennne, chère à François Dalle, et un peu oubliée.

Ce cas est aussi intéressant en ce qu'il nous montre un exemple (réussi) de "stratégie anti-agile". Un dispositif aussi sophistiqué que celui mis en place par Orange Belgique dans le cadre du projet Richter ne repose pas sur une agilité organisationnelle, toujours difficile pour un grand groupe, mais sur une anticipation et une automatisation : tout a été non seulement pré-étudié, mais aussi et surtout pré-validé. Et pourtant, c'est ce même dispositif, si complexe et si rigoureux soit-il, qui a permis une réaction immédiate, encore plus rapide que ce qu'aurait pu faire l'entreprise la plus agile que l'on puisse imaginer.

Il nous montre également quel est le rôle clef des données. Le responsable de l'équipe Richter n'était autre que le *Chief Data Officer* de la branche commerciale ; il était assisté d'un certain nombre de *data crunchers*.

Il constitue enfin une illustration d'une modification possible du pilotage stratégique : le processus décisionnaire a été ici anticipé, déporté sur des équipes qui n'étaient pas constituées de cadres dirigeants et, en grande partie, automatisé. Ce cas de figure est assez rare pour être souligné. Mais il fallait, pour que ce projet de contre-attaque réussisse, que

l'équipe Richter bénéficie de la confiance de la direction générale – surtout lorsqu'il s'est agi d'appuyer sur le bouton de la contre-offre à 5 euros !

En conclusion, je dirais que ce dispositif très malin a abouti à un “ubériseur ubérisé”. Digi, loin de renverser la table, a engrangé un chiffre d'affaires proche du ridicule et a dû, en outre, faire face à un afflux de plaintes de clients tel que le ministre des Télécommunications belge l'a convoqué. Le KO de Digi a été si violent que, au mois de mai suivant, Orange Belgique a pu se payer le luxe de remonter son offre entrée de gamme de 5 à 9 euros – une hausse de 80 % d'un coup !

## Échanges

**Intervenant (Orange) :** Merci pour cette présentation extrêmement intéressante. Digi a suspendu son offre au mois de février et se tient pour l'heure en stand-by. Il continue, en attendant de repasser à l'offensive, de déployer son réseau fixe et mobile. De son côté, Orange Belgique a récupéré 56 % des clients qui sont partis de chez Digi. L'entreprise est redescendue en Richter-Zéro, mais elle se tient aux aguets et je reçois tous les matins un SMS faisant un point de situation. Comme Christophe Deshayes l'a dit, le point crucial du projet Richter était de faire préalablement valider les scénarios. Cela permet, effectivement, d'activer le scénario X ou Y dans la journée même, en cas d'alerte au niveau d'un ZIP code. En deux heures, les étiquettes-prix, qui sont toutes électroniques, sont modifiées dans toutes les boutiques concernées par la promotion, qui peut être ultra-locale, au niveau de la commune.

**Michel Berry (chaire Phénix) :** Dans les 150 scénarios évoqués par Christophe Deshayes, plusieurs ont-ils été utilisés ou un seul, celui du lancement d'une contre-offre à 5 euros ?

**Intervenant (Orange) :** Les scénarios comportent 2 volets : les offres et les promotions. Les offres sont prédéfinies par le Groupe (5 euros, 9 euros, 15 euros). Il est possible de les moduler par les promotions et par l'ajout d'options, telles que la quantité de data offertes. Aujourd'hui, nous avons supprimé l'offre à 5 euros, à laquelle il est donc impossible de souscrire sur notre site. Nous allons sans doute la réintroduire quand Digi va revenir, probablement à la rentrée prochaine. C'est le couplage de ces 2 éléments (offres et promotions) qui engendre les 150 scénarios préétablis (pré-validés en comité d'investissement et pré-intégrés dans le système d'information).

**Michel Berry :** Comment les autres opérateurs ont-ils réagi ?

**Intervenant (Orange) :** Ils ont été surpris. Orange Belgique est le seul à s'être aligné, via sa marque hey!, qui avait été créée il y a deux ou trois ans, mais était dormante. Proximus, l'opérateur historique, a tenté de nous faire faire machine arrière, au motif que nous allions entraîner tout le marché vers le bas. C'est pourtant lui qui a permis l'arrivée de Digi, même si la proximité de Proximus avec la sphère politique (qui voulait un quatrième opérateur) fait qu'il n'a peut-être pas vraiment eu le choix. Toujours est-il que Digi, qui avait obtenu une

licence, mais qui ne possédait pas (encore) de pylônes, n'aurait pas pu débarquer sur le marché sans l'accord signé avec Proximus. En revanche, cet accord ne lui a pas permis d'accéder à la 5G.

**Christophe Deshayes** : Comment est regardée cette expérience par le reste du Groupe ?

**Intervenant (Orange)** : Plutôt positivement. À présent, tout le monde en interne connaît le projet Richter. Je l'ai d'ailleurs généralisé à la totalité de mes pays en Europe, sous un autre nom, GeoBattle. Ainsi, nous étendons à tout le continent notre capacité à faire de l'hyper-géolocalisation (jusqu'à l'échelle de la rue, dans certains pays).