

## ENTRAÎNEMENT

**Dossier : Orange**

Orange a décidé de répondre aux forfaits *low cost* de Free en travaillant sur l'augmentation de la valeur perçue de ses services.

## DOCUMENTS

**Document 1 – L'opérateur Free divise par 2 les prix du marché**

La sortie de l'offre Free mobile bouscule les codes. Trop souvent, des entreprises fixent leur prix en fonction de la valeur perçue par l'utilisateur, sans réel lien avec la valeur réelle du produit. C'est pour cela qu'on accepte plus ou moins docilement de payer cher quelque chose qui pourrait valoir beaucoup moins cher. Transposé au cas des forfaits mobiles, cela fait des années qu'on accepte de payer finalement assez cher nos forfaits sans se rebeller : parfois on râle, on trouve que c'est quand même un peu cher, mais on paye malgré tout car on se dit que pouvoir être joignable tout le temps, ou bien qu'avoir Internet sur son mobile et pouvoir surfer partout, finalement c'est top, et que c'est pas si cher payé. Et donc, jusqu'à présent, la valeur perçue que nous mettions sur un forfait mobile était élevée (sinon nous aurions tous résilié depuis longtemps nos forfaits mobiles).

Maintenant, quand un opérateur comme Free arrive et dit « je divise les prix par 2 et je vous mets ça et ça en plus », tout d'un coup, le consommateur prend conscience de la valeur réelle du produit. Et, au passage, il découvre que la valeur perçue du produit était démesurée. Et cela, c'est la pire situation qui existe pour les concurrents. Tout d'un coup, la valeur perçue du produit vole en éclat, mais surtout, le consommateur, qui n'accepte pas de se tromper, va transformer sa mauvaise estimation de la valeur réelle d'un produit en reproches sur son fournisseur. Autrement dit, le raisonnement du consommateur est basique : « Ah ? Ça vaut ça ? Donc je me fais avoir depuis des années ? ». Les dégâts sont alors énormes car la perte de confiance du client envers son fournisseur est totale. Le marketing peut alors travailler autant qu'il veut pour tenter de redresser la barre, ils peuvent tout d'un coup sortir des offres ultra-attractives, il n'en demeure pas moins que l'image qui reste dans l'esprit du client c'est « je me suis fait arnaquer » et donc la question suivante du consommateur est « est ce que je suis prêt à continuer à acheter chez tel fournisseur alors qu'il m'a arnaqué pendant aussi longtemps »... La réponse est bien souvent « Non » !

© DR

**Document 2 – Orange perd encore des clients en faveur de Free, « mais dans des proportions quatre fois moindres qu'il y a un an »**

À l'occasion de la présentation des résultats d'Orange en 2013, Stéphane Richard a affirmé que, dans le mobile, les ventes nettes d'Orange « sont au plus haut depuis trois ans, grâce au repositionnement de nos offres et au lancement de la 4G. »

En effet, l'entreprise a retravaillé ses offres en positionnant les forfaits Orange sur des créneaux « haut de gamme » et « professionnel » avec des niveaux de services premium comme l'accès à la 4G, le service Orange Cinéday offert à tous les clients (1 place de cinéma offerte pour 1 place achetée pour la même séance le mardi dans les cinémas participants), ou encore l'accès illi-

mité à Deezer. Elle élargit également sa cible sur les jeunes en proposant des forfaits low cost sous sa marque Sosh.

Le PDG de l'opérateur historique a également apporté des précisions quant aux abonnés qui quittaient Orange pour rejoindre Free : « *Les statistiques de portabilité des numéros mobiles, qui concernent la moitié du marché, montrent que nous perdons encore des clients qui se dirigent vers Free, mais dans des proportions quatre fois moindres qu'il y a un an.* »

### Document 3 – Orange mesure la satisfaction client

#### Mesurer pour progresser encore

La mesure de la satisfaction client et l'analyse des réclamations restent plus que jamais un tremplin pour la mise en œuvre de démarches de progrès continu. Les différentes entités d'Orange en France ont ainsi continué en 2012 de développer des programmes et des outils d'écoute et d'analyse de leurs clients (enquêtes qualitatives, quantitatives ou événementielles, analyse de verbatim...) :

**Scorange 700** : conçu pour le secteur de la téléphonie mobile, il affiche un taux de 82 % de clients tout à fait satisfaits de leur contact avec un conseiller client ;

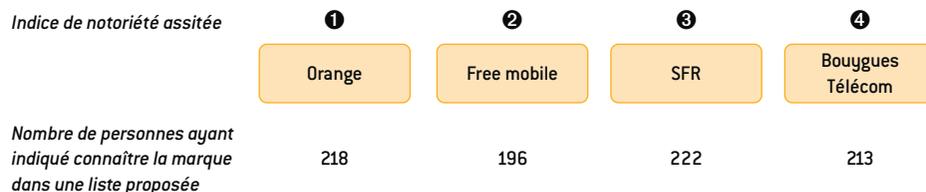
**Scorange 1014-1016** : bâti sur le même principe pour le fixe et l'Internet, il affiche un taux de 74 % de clients satisfaits de leur contact avec un conseiller client. Le taux de satisfaction obtenu est de 73 % pour les clients professionnels ;

**Scorange Intervention** : opérationnel depuis 2012, il mesure la perception client sur la qualité de nos interventions terrain (type SAV) en regard de critères tels que les délais et la rapidité d'intervention (garantie du temps de réparation).

www.orange.fr

### Document 4 – La notoriété des opérateurs de téléphonie mobile des Français

Une enquête sur les opérateurs de téléphonie mobile, qui se révèle intéressante alors que l'actualité autour de la guerre sur la 4G est aujourd'hui à son point culminant.



Cette étude est menée auprès d'un échantillon représentatif de 300 Français, de plus de 18 ans, entre le 16 et le 18 juillet 2013. Seules les marques les plus connues sont représentées dans le classement.

D'après Neomag.fr le 23/12/2013

1. Expliquez en quoi le lancement des offres Free sur le marché de la téléphonie mobile a eu un impact négatif sur la valeur perçue des forfaits de l'opérateur Orange et présentez les conséquences de cette situation pour l'entreprise Orange.
2. Décrivez les différentes actions que l'entreprise a menées afin d'augmenter la valeur perçue de ses services.
3. Présentez les outils qu'Orange utilise pour mesurer la satisfaction de ses clients et commentez les résultats obtenus.
4. Commentez la notoriété de l'entreprise Orange vis-à-vis de ses concurrents.

## ENTRAÎNEMENT

### CORRIGÉ

#### 1. Baisse de la valeur perçue

Sur le marché de la téléphonie mobile, la valeur perçue par les utilisateurs de forfaits mobiles était, selon l'auteur du document 1, « sans réel lien avec la valeur réelle du produit », c'est-à-dire sans lien direct avec ses coûts de production. L'arrivée de Free avec ses forfaits « qui divise les prix par 2 » amène les consommateurs à « prendre conscience de la valeur réelle du produit », et ceux-ci découvrent que la valeur perçue du produit « était démesurée ». Cette prise de conscience a des effets négatifs sur la valeur perçue de l'offre Orange puisqu'elle entraîne une « perte de confiance du client » et une certaine détérioration de l'image de la marque. Cette situation a eu pour conséquences une perte de clients et a demandé pour Orange un travail important de revalorisation de son image.

#### 2. Actions menées pour augmenter la valeur perçue

Pour augmenter la valeur perçue de ses offres par les consommateurs suite à l'arrivée de Free sur le marché, Orange a dû procéder à de nombreuses actions :

- travailler ses offres en les positionnant sur des créneaux « haut de gamme » et « professionnel » ;
- mettre à disposition des niveaux de service premium comme l'accès à la 4G, le service Orange Cinéday ou encore l'accès illimité à Deezer ;
- élargir sa cible sur les jeunes en proposant des forfaits *low cost* sous sa marque Sosh.

#### 3. Outils de mesure de la satisfaction

Pour mesurer la satisfaction de ses clients, Orange a continué en 2012 à développer des programmes et des outils d'écoute et d'analyse de ses clients (enquêtes qualitatives, quantitatives, événementielles, analyse de verbatim...). Ainsi l'entreprise a élaboré divers outils qui mesurent la satisfaction des clients sur les différentes prestations de l'entreprise comme :

- Scorange 700, qui mesure la satisfaction pour le secteur de la téléphonie mobile ;
- Scorange 1014-1016, qui mesure la satisfaction pour le fixe et Internet ;
- Scorange Intervention, qui mesure la satisfaction des interventions terrain.

Les résultats montrent de bons taux de satisfaction sur le mobile avec 82 % de clients tout à fait satisfaits, et des scores perfectibles sur le fixe et Internet avec 74 % et 73 % de clients satisfaits par leur contact avec un conseiller.

Orange doit donc continuer à surveiller ses indicateurs de satisfaction et veiller à améliorer ses taux sur les services Internet et fixe.

#### 4. Mesure de la notoriété

Le document 4 permet de mesurer la notoriété assistée des principaux opérateurs de téléphonie mobile :

Orange	Free mobile	SFR	Bouygues Télécom
$218/300 \times 100 = 73 \%$	$196/300 \times 100 = 65 \%$	$222/300 \times 100 = 74 \%$	$213/300 \times 100 = 71 \%$

Ces résultats montrent que les taux de notoriété assistée des 3 opérateurs historiques sont très proches et assez élevés : près de 75 %. Free mobile est derrière avec 65 % mais reste assez proche. L'entreprise Orange a donc encore la possibilité de développer sa notoriété pour augmenter la valeur perçue de son offre et creuser l'écart avec ses concurrents.