

## Christophe Joanblanq : « Pour nous, la montée en valeur n'est pas une option, mais une obligation »

Christophe Joanblanq est directeur général d'Orange Business Services Russia depuis le 30 janvier 2010. Il y occupait le poste de directeur adjoint depuis octobre 2008. Il poursuit et développe aujourd'hui la stratégie mise au point par l'opérateur à la fin de l'année 2009.

**Le Courrier de Russie :** Vous avez déjà déployé un réseau en termes d'infrastructure, l'étape suivante consiste à déployer une série de services en MVNO<sup>1</sup> (Mobile Virtual Network Operator), et vous avez entamé ces derniers mois des discussions avec MTS et Beeline (Vimpelcom). Où en êtes-vous ?

**Christophe Joanblanq :** Je précise tout de suite qu'en Russie, nous nous limitons jusqu'à nouvel ordre, comme opérateur de télécoms, au marché des entreprises, avec des licences voie fixe et transmission de données. Nous n'avons pas de licence mobile, mais nous discutons en effet avec ces deux opérateurs ainsi qu'avec Megaphone, en vue de distribuer leur offre mobile en l'intégrant à notre offre fixe et de construire ce faisant une offre de convergence fixe-mobile compétitive.

Depuis 2009, la réglementation russe offre une ouverture qui permet de reconnaître l'existence d'opérateurs de réseaux mobiles virtuels à des entités qui n'ont pas de licence mobile. Cela permet aux nouveaux entrants sur le marché ou aux opérateurs fixe comme nous de négocier avec les opérateurs mobile en place pour offrir des services de MVNO. Ceux-ci ne sont pas contraints de trouver un accord avec l'opérateur qui en fait la demande : c'est une possibilité, qui ne se concrétise que si les deux parties y voient leur intérêt. L'intérêt pour nous, qui ne souhaitons pas acquérir de licence mobile compte tenu de la saturation du marché russe aujourd'hui avec 200 millions de cartes SIM, est de compléter notre portfolio de services fixe. L'intérêt potentiel pour un partenaire est de compléter son positionnement sur le marché en accédant à une niche de clients sur lesquels il n'est pas assez fort, ou de profiter de possibilités d'extension en termes de services ou de couverture géographique. Pour nos interlocuteurs, l'intérêt est moins évident que pour nous. Il faut formuler une proposition convaincante.

**ICDR :** Mais le principe du partenariat avec MTS et Beeline est acquis, ou non ?

**C. J. :** Avec ces deux opérateurs, nous avons déjà depuis quelques années une offre de convergence fixe-mobile. Mais le MVNO va plus loin : il consiste à vendre sous notre marque Orange, à proposer des services mobile définis par nous-mêmes avec notre positionnement tarifaire, notre différenciation en termes de services, mais en s'appuyant sur le réseau de notre partenaire. Et là on est au stade des discussions, sans garantie qu'elles vont aboutir, en dépit du bruit fait récemment autour d'un article de *Vedomosti*.

**ICDR :** En matière de convergence des services de téléphonie fixe et mobile, vous gardez en tout



cas un avantage sur les opérateurs russes, qui ne couvrent pas tout le territoire ?

**C. J. :** Il ne faut pas se voiler la face : nos principaux concurrents, comme Golden Telecom/Beeline et MTS/Comstar, sont en phase de consolidation et ont acquis la capacité de proposer des offres convergentes. Du coup, notre offre de convergence fixe-mobile avec eux n'a pas autant de potentiel que des offres MVNO.

Mais notre stratégie repose avant tout sur la différenciation. Nous nous concentrons sur les services à valeur ajoutée : services managés, services aux utilisateurs finaux et services de machine à machine, qui apportent plus de valeur ajoutée aux entreprises clientes en termes de processus métier que les services classiques de téléphonie ou de transmission de données.

Nous ne voulons pas entrer dans une guerre des prix qui nous est *a priori* défavorable face à plus gros que nous. Nous cherchons à conquérir des niches au moyen de l'introduction en Russie de services développés avec succès dans d'autres régions du monde. Quand cela fait sens sur le marché russe, nous tirons profit de la synergie potentielle en introduisant un nouveau service sous une forme adaptée. C'est le cas de l'offre PME, de la communication unifiée autour des call centers et de la téléphonie managée. Pour nous, la montée en valeur n'est pas une option, mais une obligation.

Toutefois, cela correspond aussi à un positionnement décalé, en phase avec les besoins actuels des entreprises, qui veulent être accompagnées de A à Z dans un projet en fonction d'un problème business à résoudre. Au niveau du consulting, nous avons mis en place en 2009 une petite équipe locale et nous mobilisons les ressources importantes dont nous disposons au niveau du groupe. Le but est de faire un vrai travail de consultant en analysant et en formalisant le problème, puis de définir la solution technique télécom et IT [*information technology*, ndlr] correspondant aux besoins détectés, de l'implémenter, et enfin de proposer au client de la

manager pour son compte. Il n'est pas question de se limiter à l'ingénierie réseau, au design et à l'implémentation, mais d'aller du consulting au management. On essaie de maintenir une longueur d'avance grâce à une offre de service « de bout en bout ».

**ICDR :** Du point de vue de la pénétration des « services managés », quelles sont les spécificités du marché russe en tant que marché émergent ?

**C. J. :** Il y a quelques mois voire quelques années, selon les services, de décalage par rapport à l'Europe de l'Ouest en matière de services dits « managés », car le marché n'est pas mûr. Il s'agit actuellement de faire prendre conscience à une entreprise cliente qu'en déléguant le management complet de son réseau de données VPN [*virtual private network*, ndlr] à un opérateur dont c'est le métier, elle va gagner du temps, de l'argent et s'épargner des soucis, puisqu'elle n'aura plus à maintenir un département IT-télécom et à recruter une équipe hors de son cœur de métier.

**ICDR :** Vous cherchez à développer en Russie la stratégie « en trois vagues » qui a fonctionné ailleurs. Où en êtes-vous, et quelle est la spécificité du marché russe de ce point de vue ?

**C. J. :** Cette stratégie est la stratégie standard d'Orange Business Services dans tous les pays du monde. La première vague, c'est la connectivité, managée pour le compte du client. La deuxième, c'est les services aux utilisateurs eux-mêmes dans les entreprises, comme Business Everywhere qui permet à un utilisateur particulier en déplacement de se connecter à l'intranet de l'entreprise où qu'il se trouve ; c'est aussi les services de real time business, de machine à machine, qui touchent aux processus fondamentaux de l'entreprise, domaine où nous n'avons encore que peu de réalisations en Russie, hormis le service Dual Wireless Access. C'est une offre adaptée aux marchés émergents comme la Russie, où aucun opérateur mobile ne couvre l'ensemble du territoire. Nous proposons à nos clients du secteur bancaire dont le réseau couvre toute la Russie un modèle que nous avons développé en Roumanie, basé sur un boîtier muni de deux cartes SIM qui sélectionne automatiquement le meilleur des deux réseaux mobiles sur une zone donnée.

La troisième vague consiste à renforcer la sphère IT. Nous n'avons pas encore identifié de cible potentielle, mais nous envisageons de procéder à des achats de PME russes spécialisées dans les domaines de l'IT que nous ne couvrons pas encore, ou très partiellement. Nous n'excluons pas en tout cas la possibilité de faire de la croissance organique par rachat d'entreprises. Mais c'est notre capacité à mobiliser les compétences au sein du groupe dans son ensemble en fonction des besoins qui reste le facteur décisif.

<sup>1</sup> Opérateurs de téléphonie mobile ne possédant pas leur propre infrastructure de télécommunication. Les MVNO achètent des minutes de téléphonie aux opérateurs traditionnels pour les revendre ensuite à leurs clients.