

BTS BLANC

INTITULE DES COURS : **Culture Économique, Juridique et Managériale**

GROUPE : **BTS 1^{ère} Année**

INTERVENANTS: **Sovann MAIGNE
Hamid ELAKROUD
Thierry GATINES**

www.ciefalyon.com
www.cfa-igslyon.com

CIEFA, 47 rue Sergent Michel Berthet 69009 LYON - 04 72 85 71 11



Contexte

Un opérateur de télécommunications est une entreprise qui commercialise des services en utilisant des infrastructures de télécommunications. Ce peut-être une entreprise indépendante qui possède ses réseaux, ou une filiale d'un constructeur, qui loue une capacité sur un réseau pour vendre des abonnements et des connexions individuelles, ou encore une entreprise publique propriétaire du réseau, comme les opérateurs historiques européens.

Les télécommunications sont un élément crucial de la société moderne. En 2006, l'industrie des télécommunications représentait un revenu de 1 200 milliards de dollars, soit 3 % du revenu mondial.

En marge de ce marché juteux, une entente illicite (cartel) a été révélée au début du millénaire. En effet, le mardi 12 décembre 2006, la cour d'appel de Paris a confirmé la condamnation prononcée en décembre 2005 par le conseil de la concurrence à l'encontre des trois opérateurs de téléphonie mobile -Orange, SFR et Bouygues Télécom- pour entente illicite. Le conseil de la concurrence avait condamné en novembre 2005 les trois opérateurs à une amende record de 534 millions d'euros, soit 256 millions d'euros pour Orange, 220 millions pour SFR et 58 millions pour Bouygues Telecom. L'instance judiciaire leur a reproché de s'être entendus entre 2000 et 2002 pour geler leurs parts de marché, en maintenant leurs prix à un niveau artificiellement élevé, ainsi que d'avoir échangé entre 1997 et 2003 des informations confidentielles et stratégiques sur le nombre de nouveaux abonnements et de résiliations. L'association UFC-Que Choisir a évalué le montant global du préjudice subi par les consommateurs à près de 1.5 milliard d'euros.

En France, Orange est aujourd'hui un des principaux opérateurs de télécommunication dans le monde, fournissant des services à plus de 170 millions de clients sur les cinq continents (dont 120 millions sous la marque Orange), réalisant un chiffre d'affaires de 52,9 milliards d'euros pour l'année 2007 et employant près de 187 000 personnes. Son métier a évolué de fournisseur de services publics en situation de monopole à celui de prestataire de services aux consommateurs sur un marché concurrentiel (Bouygues, SFR, Free)

Orange Business Services est l'intégrateur du Groupe Orange et propose des solutions digitales adaptées à aux besoins des entreprises quelle que soit leur taille pour les aider à développer leurs activités.

Vous êtes cadre junior chez Orange Business Services et vous occupez le poste de Business Development Manager au sein de la direction Grands Comptes de la Région Rhône-Alpes Auvergne, vous avez développé sur votre temps personnel, et en dehors de tout lien professionnel et hiérarchique avec votre entreprise, un programme d'intelligence artificielle qui permettrait de pouvoir échanger de manière interactive et personnelle avec des sujets humains en fonction de leurs caractéristiques propres.

L'idée a déjà été protégée auprès de l'INPI mais à ce stade et avant de vous engager plus loin dans une démarche de création d'entreprise, il est nécessaire de visualiser les différentes options possibles pour ce projet.

PARTIE 1 : CULTURE ECONOMIQUE

Cas pratique : Etant cadre junior chez Orange, vous allez apporter une analyse et des réponses à un contexte particulier et à un marché concurrentiel, celui des télécoms. En fonction de vos connaissances et des informations fournies en annexe 1, veuillez :

- 1) Identifier les agents économiques présents sur le marché de la téléphonie en précisant leur rôle respectif tout en repérant les principales barrières à l'entrée sur ce marché.
- 2) Justifier que le marché de la téléphonie mobile ne répond pas aux hypothèses de la concurrence pure et parfaite, tout en montrant en quoi les barrières à l'entrée sont utiles aux entreprises présentes sur le marché.
- 3) Dans le cadre d'une note structurée, montrez comment l'arrivée de Free a modifié les stratégies de l'ensemble des opérateurs et particulièrement Orange.

PARTIE 2 : CULTURE JURIDIQUE

- 1) Cas pratique : A la lumière de vos connaissances et des informations données en **annexe 2**, il vous est demandé de porter un avis sur l'accord qui a lié les trois opérateurs téléphoniques (Orange, Bouygues et SFR) entre 2000 et 2002, si celui-ci avait lieu aujourd'hui. Précisez notamment le sort d'une telle convention.
- 2) Note structurée : Votre employeur envisage une entente sur les prix avec d'autres opérateurs de même taille. Votre supérieur hiérarchique vous demande de lui rédiger une note structurée et argumentée sur la légalité d'une telle action, et sur les éventuelles sanctions encourues, au sens du droit de la concurrence.

PARTIE 3 : CULTURE MANAGERIALE

Vous réfléchissez à prendre rendez-vous avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lyon, ils sauront certainement vous guider et vous conseiller pour donner jour à votre projet entrepreneurial. Vous hésitez car vous avez consulté sur l'intranet de l'entreprise un article portant sur l'intrapreneuriat au sein du Groupe Orange. Cela semble très intéressant mais vous passeriez de la posture de porteur de projet à manager de projet : cette forme d'entrepreneuriat soulève en vous des questionnements importants à ses yeux tels que la propriété intellectuelle, la dynamique de projets etc.

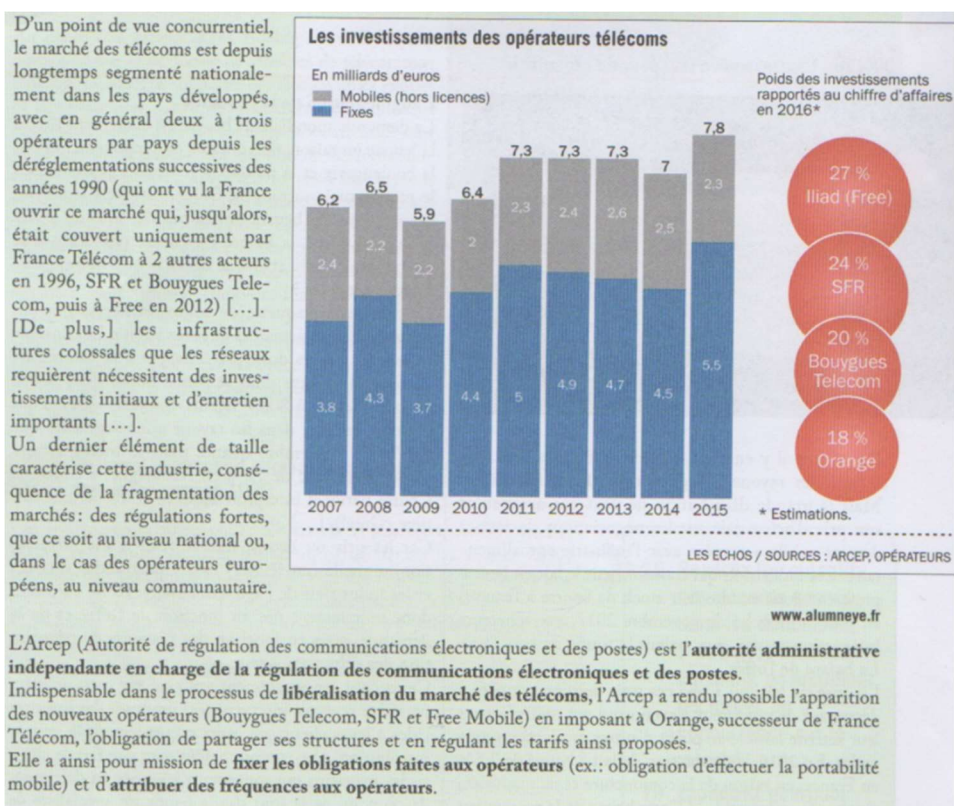
- 1) Présentez les différentes possibilités qui s'offrent à vous afin de réaliser ce projet en décrivant pour chaque option les étapes incontournables en vous appuyant sur les informations pertinentes relevées en annexe 3.
- 2) Précisez pour chaque solution proposée les avantages & les contraintes et leurs impacts autant personnels que professionnels.

Dans vos réponses, veuillez à mettre en exergue les différences fondamentales entre ces choix possibles.

- 3) Afin d'avoir une idée précise du marché dans lequel se projette votre produit et de comprendre les facteurs macro-environnementaux de ce marché potentiel, réalisez un PESTEL à partir des documents présentés en annexe 3 et une synthèse des menaces et opportunités de ce marché.
- 4) Selon vos connaissances et en vous basant sur les informations apportées en annexe 3, quels sont les enjeux de l'innovation dans le secteur des télécommunications et comment l'entreprise Orange favorise-t-elle la créativité et l'innovation ?

Annexe 1: CULTURE ECONOMIQUE

Document 1 : Le marché des télécoms



Total des revenus des opérateurs télécoms sur le marché final

Unité : milliard d'euros HT



Traitement Xerfi / Source : Arcep (y.c. estimation)

Effectifs salariés du secteur des télécoms (*)

Unité : millier de personnes



(*) Établissements d'au moins un salarié
Traitement Xerfi / Source : ACOSS

Principaux acteurs intervenant en France dans le secteur (*)

| Acteurs | Pays d'origine | CA consolidé (2017) | Poids dans le secteur en France |
|-------------------------|----------------|--------------------------|---------------------------------|
| ORANGE | France | 41 096 M€ | ● |
| ALTICE | France | 23 500 M€ | ● |
| BOUYGUES TELECOM | France | 5 086 M€ | ● |
| ILIAD | France | 4 988 M€ | ● |
| EUTELSAT COMMUNICATIONS | France | 1 478 M€ (au 30/06/2017) | ● |
| EI TELECOM | France | 436 M€ (2016) | ● |
| OVH | France | ≈ 400 M€ (au 30/08/2017) | ● |
| SIGFOX | France | ≈ 50 M€ | ● |

(*) Liste non exhaustive / Source : Xerfi d'après opérateurs et Greffes des Tribunaux de Commerce

Document 2 : Les stratégies, un moyen de protéger son marché

« La guerre des prix n'est pas finie, et elle ne sera jamais finie, affirme [...] Stéphane Richard, le PDG d'Orange, aux *Échos*. C'est une illusion de penser qu'il n'y aura plus de concurrence sous cette forme-là dans les télécoms. » L'irruption de Free dans le mobile il y a cinq ans a changé la donne pour toujours. Aujourd'hui, plusieurs stratégies coexistent. Un opérateur a clairement fait des prix son argument essentiel : Free, le champion du « low cost » et du sans engagement [...]. Orange et SFR, eux, tentent de maintenir leurs tarifs. Le premier a des arguments : la qualité de son réseau mobile (le meilleur selon les enquêtes de l'Arcep), ses boutiques et leurs services d'accompagnement. Chez SFR, c'est plus compliqué : il est le seul qui perd des clients (plus de 2 millions en deux ans), à cause de la dégradation de son réseau mobile, faute d'investissements suffisants ces dernières années. [...]

Les Échos, 7 décembre 2016.

Document 3 : Les forces concurrentielles sur le marché français

A)



B)

Accord entre l'État et les opérateurs de téléphonie

L'État a conclu un accord avec les quatre opérateurs de téléphonie mobile en France pour éliminer les « zones blanches », renonçant à la manne que lui rapporte le renouvellement des licences d'exploitation des fréquences en contrepartie d'investissements massifs. [...] Grâce à cet accord, il n'y aura plus de zones blanches [...] où des Français vivent sans avoir accès à une téléphonie de qualité », a assuré le secrétaire d'État auprès du ministre de la Cohésion des territoires, Julien Denormandie, [...] évoquant une échéance de trois ans. Il a précisé que les opérateurs s'étaient engagés « à consentir plus de 3 milliards d'euros d'efforts financiers pour y arriver », chaque opérateur devant notamment fournir

« 5 000 installations supplémentaires ». Le gouvernement a renoncé à mettre aux enchères le renouvellement à venir de fréquences « en contrepartie d'une accélération massive des déploiements d'infrastructures », a-t-il précisé. [...] Les premières licences de réseau 2G et 3G attribuées aux opérateurs pour une durée de 10 ans vont arriver à échéance en 2020. Elles sont en principe accordées au plus offrant dans le cadre d'enchères mais seront, selon les termes du nouvel accord, réattribuées aux opérateurs par l'État qui gèlera les redevances et s'abstiendra de faire une opération financière. [...]

Le Point.fr, 14 janvier 2018.

Petit historique des prix sur le marché de la téléphonie

Un opérateur, puis deux, puis trois se taillaient la part du lion dans le marché du mobile. Mais avec l'arrivée [...] d'un 4^e acteur, aux tarifs à bas coût, la guerre des prix qui a suivi aurait fait économiser plus de 6,6 milliards d'euros de pouvoir d'achat aux Français. [...] Depuis l'arrivée du 4^e opérateur, une baisse de 30% de l'abonnement moyen a été constatée. De 25 euros par mois fin 2011, à moins de 17 euros fin 2013. En 2010, la France était 22,5% plus chère que la moyenne européenne. Depuis l'arrivée de Free Mobile, elle est l'un des pays les moins chers, avec 48,7% de moins que la moyenne européenne. [...]

Francetv info.fr, 29 avril 2014.

Le prix des forfaits baisse encore

C'est une bonne nouvelle pour les consommateurs. Selon le rapport annuel sur les données économiques du marché des télécoms de 2016 publié, hier matin, par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), les tarifs des services mobiles ont baissé l'année dernière d'1,6 %. Un déclin est moins significatif toutefois qu'en 2015 (- 4,9%) et 2014 (-10,6%). [...] Cette conjoncture s'explique par la guerre des offres qui se joue entre les différents opérateurs.

La Depeche.fr, 20 mai 2017.

La synthèse (suite)

3

DES AVANCEES POUR LA CONNECTIVITE EN FRANCE

Les opérateurs télécoms poursuivront leurs efforts d'investissements au cours des prochaines années, notamment dans le déploiement des réseaux haut débit (4G et fibre) dans le cadre du plan France Très Haut Débit. Après s'être engagés, en début d'année, à investir entre 3 et 4 Md€ pour mettre fin aux « zones blanches », les opérateurs ont multiplié les plans de déploiement ces derniers mois. Orange et SFR ont par exemple noué un partenariat en juin 2018 dans le but de fournir la fibre optique en zones dites AMII (moyennement denses). Dans le même temps, Free a annoncé un accord avec Altitude Infrastructures, spécialiste des réseaux d'initiative publique (RIP). Si la 4G est ainsi en voie de déploiement sur le territoire, la France se prépare également à accueillir la 5G en 2020. Les décisions prises récemment par les autorités posent déjà les prémisses de ce réseau très haut débit, capable de transmettre plusieurs gigabits de données à la seconde. L'ANFR a ainsi publié un arrêté qui libère la bande de fréquence de 3 400 à 3 600 MHz. De son côté, l'ARCEP a lancé en octobre 2018 une consultation publique au sujet de l'attribution des nouvelles fréquences 5G, balisant le chemin pour les premiers appels d'offres prévus pour la mi-2019.

4

FREE : GRAND PERDANT DE LA GUERRE DES PRIX

Les opérateurs resteront confrontés à une hyper-concurrence, aussi bien sur le segment des services fixes que sur celui de la téléphonie mobile. Et pour cause, ils font aujourd'hui face à des consommateurs de plus en plus versatiles comme en témoigne les demandes de portabilité. Plus de 8 millions de clients ont ainsi changé d'opérateurs mobiles entre septembre 2017 et septembre 2018. Il faut dire que les opérateurs ont multiplié les offres promotionnelles ces derniers mois afin d'enrichir leur portefeuille de clients. Bouygues Telecom et SFR se sont par exemple affrontés sur le terrain de l'ADSL en proposant tous deux des offres « triple-play » à moins de 10€ par mois. Les opérateurs n'ont pas manqué non plus le rendez-vous annuel du Black Friday, à l'origine de nouvelles ventes flash mises sur le marché. Orange a par exemple bradé son forfait 4G premium à 9€ au lieu de 25€. Le groupe Iliad-Free semble être celui qui a fait le plus les frais de ce contexte d'hyper-concurrence. Le nombre d'abonnés à son offre Free Mobile est en baisse pour la première fois depuis son lancement en 2012. Autre point préoccupant pour le groupe de Xavier Niel, le revenu moyen dans le fixe continue de reculer, à 32,8€. Le retard pris pour le lancement de sa nouvelle box (Freebox v7) l'a contraint à proposer des offres promotionnelles pour retenir ses clients. Une baisse qui vient grever les marges du groupe. Or, Free a fait du fixe son socle pour financer son développement dans le mobile.

Annexe 2 : CULTURE JURIDIQUE

Document 1 : Communiqué de presse de 2005

Communiqués de 2005

1er décembre 2005 : Entente sur le marché de la téléphonie mobile Le Conseil de la concurrence sanctionne à hauteur de 534 millions d'euros les sociétés Orange France, SFR et Bouygues Télécom

Le Conseil a sanctionné les trois opérateurs mobiles, Orange France, SFR et Bouygues Télécom pour avoir mis en œuvre deux types de pratiques d'entente ayant restreint le jeu de la concurrence sur le marché, révélées par une enquête réalisée à la suite d'une autosaisine du Conseil du 28 août 2001 et d'une saisine de l'UFC-Que Choisir du 22 février 2002.

Le montant total des sanctions prononcées est de 534 millions d'euros :

- Orange France : 256 millions d'euros
- SFR : 220 millions d'euros
- Bouygues Télécom : 58 millions d'euros
-

Des échanges d'informations stratégiques portant sur les nouveaux abonnements et les résiliations

Les opérateurs mobiles ont échangé entre eux, de 1997 à 2003, tous les mois, des chiffres précis et confidentiels concernant les nouveaux abonnements qu'ils avaient vendus durant le mois écoulé, ainsi que le nombre de clients ayant résilié leur abonnement.

Le Conseil a considéré que, bien que ne portant pas sur les décisions de prix qu'ils avaient l'intention de prendre, ces échanges d'informations étaient de nature à réduire l'intensité de la concurrence sur le marché des mobiles pour plusieurs raisons :

- D'une part, les opérateurs n'auraient pu disposer de ce type d'informations s'ils n'avaient pas procédé à ces échanges systématiques, dont ils prenaient d'ailleurs garde de ne pas révéler l'existence. On notera à cet égard que l'ARCEP n'a jamais publié ces informations, ne publiant qu'un indicateur agrégeant les nouvelles acquisitions et les résiliations, tous les mois jusqu'en 2000, puis seulement tous les trimestres à partir d'avril 2000.
- D'autre part, il apparaît, au travers des différents comptes rendus des conseils de direction des trois opérateurs que l'évolution de ces indicateurs constituait une information très importante dont il était tenu compte pour orienter les stratégies commerciales.

Sur un marché où n'opèrent que trois acteurs et sur lequel l'entrée est très difficile, des échanges d'informations de ce type sont de nature à altérer le jeu de la concurrence, en réduisant l'incertitude sur la stratégie des autres acteurs et en diminuant l'autonomie commerciale de chaque entreprise, particulièrement lorsque - comme cela a été le cas sur le marché de la téléphonie mobile à partir de 2000 - la croissance de la demande se ralentit fortement.

En outre, le Conseil a constaté qu'à partir de 2000, ces échanges avaient permis aux opérateurs de surveiller l'accord qu'ils avaient conclu, par ailleurs, quant à l'évolution de leurs parts de marché respectives.

L'existence d'un accord entre 2000 et 2002 entre les trois opérateurs portant sur la stabilisation de leurs parts de marché autour d'objectifs définis en commun

Il a par ailleurs été constaté que les trois opérateurs se sont entendus afin de stabiliser l'évolution de leurs parts de marché entre 2000 et 2002.

L'existence d'une telle concertation a été établie grâce au recoupement de plusieurs indices graves, précis et concordants, tels que l'existence de documents manuscrits mentionnant de manière explicite un « accord » entre les trois opérateurs ou la « pacification du marché » ou encore le « Yalta des parts de marché » ainsi que des similitudes relevées au cours de cette période dans les politiques commerciales des opérateurs, notamment en matière de coûts d'acquisition et de tarification des communications. A cet égard, la saisine de l'UFC - Que Choisir a été motivée par l'observation d'un tel parallélisme, s'agissant du passage à une tarification par paliers de 30 secondes après une première minute indivisible, lequel a été opéré concomitamment par les trois opérateurs au début de l'année 2001.

Cette concertation s'est effectivement traduite par une relative stabilité, à moyen terme, des parts des trois opérateurs dans les ventes de nouveaux abonnements et a facilité le changement de stratégie qu'ils ont opéré à partir de 2000. Jusqu'alors, le développement des opérateurs mobiles s'était appuyé sur l'acquisition de parts de marché, au prix de dépenses d'acquisition élevées.

A partir de 2000, période qui coïncide avec la fin de la course à la part de marché, l'accent mis par les trois opérateurs, de manière concordante, sur la rentabilisation de la base de clientèle acquise, a notamment entraîné un relèvement des prix et l'adoption de mesures telles que la priorité donnée aux forfaits avec engagements contre les cartes prépayées ou l'instauration des paliers de 30 secondes après une première minute indivisible.

Ces mesures, défavorables au consommateur, présentaient le risque de provoquer une baisse des ventes (et donc des parts de marché) de l'opérateur qui se serait aventuré à les mettre en œuvre unilatéralement. L'intérêt de la concertation était donc de faciliter la mise en place de cette stratégie, en permettant aux trois opérateurs de s'assurer qu'ils poursuivaient simultanément la même politique et que leurs parts de marché relatives resteraient par conséquent stables.

Des pratiques particulièrement graves et un dommage à l'économie très important

- Concernant la pratique d'échange d'informations

Le Conseil a tenu compte de la durée des pratiques (de 1997 à 2003) et de la taille très importante du marché concerné. Il souligne que le dommage à l'économie causé par la pratique du fait de la création artificielle d'une structure de transparence préjudiciable à la libre concurrence, a varié dans le temps et qu'il a été plus important pour la période postérieure à 2000 que pour la période précédente. C'est en effet à partir de 2000 que l'échange, déjà en place, a permis de surveiller, de la part de chacun des trois opérateurs, la politique de pacification du marché menée par ces derniers au détriment des consommateurs.

- Concernant la pratique d'entente sur les parts de marché

Les ententes sur la répartition des marchés sont considérées par les autorités de concurrence, et notamment par le Conseil, comme étant injustifiables et donc parmi les plus graves.

Le dommage à l'économie doit être apprécié au regard de la durée des pratiques, soit trois ans et de la taille très importante du marché concerné. Il y a lieu de relever également que l'entente s'est déroulée sur un marché fermé, l'activité d'opérateur mobile étant soumise à l'obtention d'une licence et aucun MVNO ne s'étant vu accorder l'accès au réseau des opérateurs sur la période en cause.

Le Conseil a également tenu compte du fait que les dépenses de téléphonie mobile ont constitué depuis la fin des années 90, une dépense nouvelle pour les ménages, qui a pris dans leur budget une part non négligeable, et du fait que la concertation en cause a facilité la mise en place par les opérateurs de mesures défavorables aux consommateurs.

Source : http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id_rub=149&id_article=501

La réforme de la liste des conditions de validité du contrat

Aurélien Bamdé, Avocat

L'article 1101 du Code civil dispose que le contrat est « *un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destinées à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations.* »

Pour être créateur d'obligations, l'article 1103 du Code civil précise néanmoins que le contrat doit être « *légalement formé* ».

Aussi, cela signifie-t-il que les parties doivent satisfaire à un certain nombre de conditions posées par la loi, à défaut de quoi le contrat ne serait pas valide, ce qui est sanctionné par la nullité.

Les conditions de validité du contrat exigées par la loi sont énoncées à l'article 1128 du Code civil qui prévoit que « *sont nécessaires à la validité d'un contrat* :

- 1° *Le consentement des parties ;*
- 2° *Leur capacité de contracter ;*
- 3° *Un contenu licite et certain*»

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette disposition :

- **Proximité de l'article 1128 avec l'ancien article 1108**
 - L'article 1128 est assez proche dans sa rédaction de l'ancien article 1108 qui disposait que « *quatre conditions sont essentielles pour la validité d'une convention* :
 - *Le consentement de la partie qui s'oblige ;*
 - *Sa capacité de contracter ;*
 - *Un objet certain qui forme la matière de l'engagement ;*
 - *Une cause licite dans l'obligation.* »
 - Comme l'article 1108 qui n'avait connu aucune modification depuis 1804, l'article 1128 dresse une liste des conditions de validité du contrat.
 - Bien que cela ne soit pas expressément précisé, ces conditions sont cumulatives et non alternatives.
- **Établissement d'une liste exhaustive des conditions de validité du contrat**
 - La liste des conditions de validité du contrat est présentée par l'article 1128 du Code civil comme étant exhaustive, en ce sens que la validité du contrat ne serait subordonnée à la satisfaction d'aucune autre condition.
 - L'examen des dispositions qui composent le droit commun du contrat révèle pourtant le contraire :
 - L'article 1162 du Code civil prévoit que « *le contrat ne peut déroger à l'ordre public ni par ses stipulations, ni par son but, que ce dernier ait été connu ou non par toutes les parties.* »
 - L'article 1169 dispose encore que « *un contrat à titre onéreux est nul lorsque, au moment de sa formation, la contrepartie convenue au profit de celui qui s'engage est illusoire ou dérisoire.* »
 - Ainsi, la validité du contrat n'est pas subordonnée au respect des seules conditions énoncées à l'article 1128 du Code civil.
 - La liste annoncée par cette disposition est donc faussement exhaustive.
- **Exclusion de la cause de la liste des conditions de validité du contrat**
 - À la différence de l'article 1108 du Code civil, l'article 1128 ne vise plus la cause comme condition de validité du contrat.
 - Aussi, cela suggère-t-il que cette condition aurait été abandonnée par le législateur.
 - Toutefois, là encore, une analyse approfondie des dispositions nouvelles révèle le contraire.
 - Si la cause disparaît formellement de la liste des conditions de validité du contrat, elle réapparaît sous le vocable de contenu et de but du contrat, de sorte que les exigences posées par l'ordonnance du 10 février 2016 sont sensiblement les mêmes que celles édictées initialement.

- Il ressort, en effet, de la combinaison des nouveaux articles 1162 et 1169 du Code civil que pour être valide le contrat doit :
 - ne pas « *déroger à l'ordre public [...] par son but* »
 - prévoir « *au moment de sa formation la contrepartie convenue au profit de celui qui s'engage* » laquelle contrepartie ne doit pas être « *illusoire ou dérisoire* »
- La cause n'a donc pas tout à fait disparu du Code civil
- Le législateur s'y réfère sous des termes différents : le but et la contrepartie.
- Quant à l'exigence de licéité de la cause, elle est dorénavant formulée par le biais de la notion « *d'ordre public* ».
- **Absence de condition de forme**
 - Comme l'ancien article 1108, l'article 1128 du Code civil ne subordonne la validité du contrat au respect d'aucune condition de forme
 - Cette absence d'exigence de condition de forme s'explique par le principe du consensualisme qui préside à la formation des contrats.
 - Par principe, le seul échange des consentements suffit à conclure le contrat
 - Le respect de conditions de forme ne sera exigé qu'en matière de contrat solennel.
 - Pour mémoire, « *le contrat est solennel lorsque sa validité est subordonnée à des formes déterminées par la loi* »
 - Ainsi, la rencontre de l'offre et de l'acceptation est insuffisante pour réaliser la formation d'un contrat solennel.
 - La loi impose aux contractants l'accomplissement de certaines formalités, lesquelles sont exigées *ad validitatem* et non *ad probationem*, comme tel est le cas en matière de contrats consensuels.
 - **Exemples:**
 - L'établissement d'un acte authentique sera parfois exigé
 - Il en va ainsi en matière de donation, de vente immobilière, d'hypothèque ou encore de convention matrimoniale
 - L'établissement d'un écrit simple sera d'autres fois exigé
 - Il en va ainsi en matière de crédit à la consommation, de démarchage à domicile, de crédit immobilier, de cautionnement ou encore de conventions collectives

Au total, il apparaît que l'article 1128 présente de très nombreuses similitudes avec l'ancien article 1108, la différence majeure résidant dans l'absence de référence à la cause, bien qu'elle constitue toujours une condition de validité du contrat.

Si, dès lors, on récapitule, pour être valide un contrat doit satisfaire, non pas à trois conditions de validité, comme indiqué à l'article 1128, mais à quatre que sont :

- **Le consentement des parties:** les parties ont-elles voulu contracter l'une avec l'autre ?
 - Cela suppose de vérifier leur consentement
- **La capacité des parties:** les parties étaient-elles frappées d'une incapacité ?
 - Cela suppose de vérifier si elles étaient mineures ou faisaient l'objet d'une mesure de protection
- **Un contenu licite et certain:** qu'est-ce que les parties ont voulu en contractant ?
 - Cela suppose de vérifier l'objet de leur engagement
- **La poursuite d'un but conforme à l'ordre public:** pourquoi les parties ont-elles voulu contracter ?
 - Cela suppose de vérifier l'existence d'une contrepartie à l'engagement des parties

Source : <https://aurelienbamde.com/2017/02/01/la-reforme-de-la-liste-des-conditions-de-validite-du-contrat/>

ANNEXE 3 : CULTURE MANAGERIALE

Documents 1 & 2 : Les déterminants de l'activité dans les télécoms

LE TABLEAU DE BORD SECTORIEL
Les déterminants de l'activité

■ Impact des déterminants sur l'activité des opérateurs de télécommunications en France

| Principaux déterminants | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 (e) | 2019 (p) |
|---|------|------|------|----------|----------|
| Le nombre d'offres télécoms souscrites par les particuliers | + | + | + | ++ | = |
| Les types d'offres télécoms souscrites par les particuliers | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Le nombre d'offres télécoms souscrites par les entreprises | + | + | ++ | + | ++ |
| Les types d'offres souscrites par les entreprises | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| L'intensité concurrentielle | --- | - | -- | -- | -- |
| L'innovation de l'offre à destination des particuliers | + | ++ | + | + | + |
| L'innovation de l'offre à destination des entreprises | + | + | + | + | ++ |
| Les investissements dans les réseaux télécoms | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| La diversification de l'offre des opérateurs télécoms | + | + | + | + | + |

Source : Xerfi

Méthodologie : les signes « + » et « - » traduisent l'effet, positif ou négatif, de chaque déterminant sur le chiffre d'affaires du secteur. Le nombre de signes « ++ » ou « -- » qualifie quant à lui le niveau de contribution de chaque déterminant à l'évolution de l'activité. Pour plus de détails sur les définitions des déterminants, vous pouvez vous reporter à l'étude annuelle 2017.

■ Principaux déterminants de l'activité des opérateurs de télécommunications en France (suite et fin)

L'intensité concurrentielle

Le degré d'intensité concurrentielle influe directement sur le montant de la facture moyenne mensuelle des abonnés. L'arrivée de Free sur le segment de la téléphonie mobile en 2012, avec des abonnements *low cost*, a par exemple bouleversé le marché et engendré une « guerre » tarifaire et promotionnelle. Le degré d'intensité concurrentielle est ainsi fortement lié au nombre d'opérateurs présents sur le marché.

L'innovation de l'offre à destination des particuliers

Afin d'accroître leurs revenus, les opérateurs télécoms peuvent innover en termes d'offres et de produits proposés aux particuliers pour fidéliser leur clientèle et tenter de revaloriser leurs tarifs. Après avoir multiplié les abonnements *triple* voir *quadruple play* (téléphonie fixe, forfait mobile, internet et télévision), ils ont par exemple lancé des box « haut de gamme » intégrant de nouveaux services (vidéo à la demande, enregistrement de programme télévisé, domotique, etc.), parfois proposés en tant qu'option payante.

L'innovation de l'offre à destination des entreprises

Outre les services « classiques » fournis aux entreprises et administrations (téléphonie fixe et mobile, accès internet, etc.), les opérateurs télécoms peuvent diversifier les prestations qu'ils proposent à leurs clients afin d'accroître leur chiffre d'affaires. Ils se sont par exemple orientés vers des segments connexes à leur activité première, tels que les services IT, les solutions de *cloud computing* ou les outils de visioconférence. L'essor des objets connectés ouvre également de nouvelles opportunités, avec le développement de réseaux cellulaires bas débit ou l'adaptation de technologies existantes.

Les investissements dans les réseaux télécoms

Les investissements des opérateurs télécoms dans leur infrastructure réseau impactent l'évolution de leurs revenus à travers deux canaux : l'extension de leur couverture du territoire national (qui leur permet d'accroître leur base d'abonnés) et l'amélioration de la performance de leurs services de télécommunication (indispensable pour proposer des abonnements à plus forte valeur ajoutée comme la 4G et justifier d'éventuelles hausses tarifaires).

La diversification de l'offre des opérateurs télécoms

Face à l'intensité de la concurrence sectorielle et la forte érosion des revenus des opérateurs télécoms au cours des dernières années, les acteurs cherchent de nouveaux relais de croissance et se diversifient de plus en plus. Le groupe Orange souhaite par exemple proposer des services financiers sur mobile (transfert d'argent et paiement, et banque sur mobile) en France et en Espagne tandis que SFR propose des services de publicité ciblée aux annonceurs grâce à sa stratégie de convergence télécoms-média.

Source : Xerfi

Sources : Etude Xerfi Les Opérateurs Télécoms – Novembre 2018

Documents 3 & 4 : Le marché des télécoms : tendances

■ Marché des télécoms aux entreprises

| Le marché de la téléphonie fixe (*) | | | |
|--|---------------------|---------------------|---|
| Nombre d'abonnements en 2016 | Variation 2015-2016 | Variation 2011-2016 | Commentaire |
| 9,3 millions | -2,0% | -8,4% | Recul du nombre d'abonnements à la téléphonie fixe en 2016, avec l'essor des nouveaux moyens de télécommunications en entreprises. |
| Le marché de la téléphonie mobile | | | |
| Nombre de SIM en service en 2017 | Variation 2016-2017 | Variation 2012-2017 | Commentaire |
| 8,6 millions | +3,1% | +13,0% | Le parc SIM à destination des entreprises a continué de s'accroître en 2017 avec la transformation numérique des organisations en faveur de la mobilité. |
| Le marché des cartes MtoM (communication entre machines) | | | |
| Nombre d'abonnements en 2017 | Variation 2016-2017 | Variation 2012-2017 | Commentaire |
| 14,9 millions | +26,9% | +219,5% | Le développement des objets connectés dans l'industrie, l'énergie et les transports a porté la croissance du nombre de cartes SIM entre machines. |
| Le marché internet (*) | | | |
| Nombre d'abonnements en 2016 | Variation 2015-2016 | Variation 2011-2016 | Commentaire |
| 2,0 millions | +3,6% | +11,5% | Le renouvellement de l'offre internet des opérateurs télécoms à destination des entreprises a stimulé le marché grâce à des prix attractifs et des solutions dédiées. |

(*) Les données 2017 sont indisponibles / Source : Xerfi d'après Arcep

Le cloud computing

Le *cloud computing*, ou informatique en nuages, est un concept d'organisation informatique qui consiste à utiliser des ressources distantes (serveurs, ordinateurs, logiciels, etc.) pour accéder à des services (capacités de calcul, stockage de fichiers, analyse de données, courriels, etc.) *via* un réseau comme Internet.

L'utilisation des services de *cloud computing* se diffuse rapidement au sein des entreprises françaises. D'après une enquête d'Eurostat, la part des sociétés de plus de 10 salariés (hors services financiers) achetant des services d'informatique en nuages a gagné 5 points en deux ans, passant de 12% en 2014 à 17% en 2016. Mais cette proportion reste particulièrement faible en comparaison d'autres pays européens comme la Finlande (57%) ou le Royaume-Uni (35%).

Le développement des solutions de *cloud computing* entraîne une augmentation exponentielle des flux de données transitant sur les réseaux de télécommunications. Les opérateurs doivent adapter les capacités de leurs infrastructures en termes de débit, garantir une véritable continuité de service et assurer la sécurité des informations échangées.

L'internet des objets, la communication entre machines et les smart grids

L'internet des objets est un concept encore évolutif qui désigne une infrastructure permettant de connecter des objets (dotés d'un identifiant numérique) entre eux et/ou à un système informatique pour produire des services (mesure automatique de la consommation énergétique, suivi de flux logistiques, etc.).

Selon l'Institut de l'audiovisuel et des télécommunications en Europe (IDATE), il y aurait actuellement plus de 15 milliards d'objets connectés et ce chiffre pourrait atteindre les 80 milliards d'ici 2020. Cette catégorie regroupe une multitude d'objets, dans le domaine du bien-être, des loisirs, de la domotique, de l'urbanisme et de l'entreprise.

Ce système de communication entre machines requiert de nouveaux réseaux mobiles adaptés à leurs caractéristiques (volume de communication, distance entre l'émetteur et le récepteur, etc.). Trois grandes technologies (portées par des opérateurs concurrents) sont en cours de déploiement : Sigfox, LoRa et Qowisio.

La virtualisation des réseaux, une transformation de l'infrastructure des opérateurs télécoms

La virtualisation des réseaux télécoms consiste à héberger certaines fonctions au sein de machines virtuelles ou de containers logiciels. Elle repose sur deux technologies :

- le SDN (*software defined networking*), qui rend le réseau programmable en séparant le plan de commande (indiquant au réseau ce qu'il doit faire) du plan de données (qui envoie les paquets vers des destinations spécifiques) ;
- le NFV (*network functions virtualization*) consiste à dissocier les fonctions réseau des équipements matériels qui leur sont dédiés (routeurs, pare-feu et équilibrateurs de charge) pour héberger les services qu'elles fournissent sur des machines virtuelles.

La virtualisation vise à rendre la gestion des réseaux et des flux de communication plus dynamique et plus simple à piloter. Les fonctions du réseau (commutation, routage, coupe-feu, VPN) ne sont plus assurées par chacun des équipements mais centralisées dans un logiciel.

Documents 5, 6 & 7 : Orange et l'innovation

Plus qu'un simple argument médiatico-marketing, l'intrapreneuriat s'impose comme un puissant catalyseur d'innovation dans un contexte ultra-concurrentiel.

Tendance, « IN », en phase avec l'esprit startup... le mot « intrapreneuriat » fait partie de ces concepts « mondains » que l'on se plaît à distiller stratégiquement à l'occasion d'un diner d'affaires ou d'un brainstorming. S'il est aujourd'hui sur toutes les lèvres des jeunes actifs branchés, l'intrapreneuriat s'est progressivement vidé de son sens pour étoffer davantage le lexique de la fameuse langue de bois corporate. Un rôle ingrat qu'il assure d'ailleurs beaucoup plus en Europe que dans ses contrées natales, outre-Atlantique. Il y a encore deux ans, Google proposait aux internautes des résultats pour « **entrepreneuriat** » en réponse à la requête « **intrapreneuriat** ». Depuis, de l'eau a coulé sous les ponts. Fermons cette parenthèse socioculturelle et intéressons-nous à l'essence de la chose : qu'est-ce que l'intrapreneuriat (si possible, sans langue de bois ou autres envolées lyriques grandiloquentes) ? Pourquoi (et surtout comment) le favoriser au sein de votre entreprise ? C'est parti !

Une boîte dans la boîte... sans quitter sa boîte !

On vous épargne les tergiversations. Prenons le risque de simplifier à l'excès : l'intrapreneur est le porteur d'un projet d'affaires innovant déployé à l'intérieur de l'entreprise qui l'emploie. Le préfixe « intra » concentre LA divergence entre l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat qui réside dans le degré d'autonomie, les risques encourus et les bénéfices attendus. En somme, c'est une boîte dans la boîte... sans quitter sa boîte ! Motivé, créateur et surtout vindicatif, l'intrapreneur se mouille par définition. Il fait coïncider ses enjeux personnels avec ceux de l'entreprise. Managers, n'est-ce pas là votre ultime dessein ? L'intérêt ici est de contourner les rigidités organisationnelles pour transformer les « exécutants » en de véritables pourvoyeurs d'idées. Chaque intrapreneur enrôlé est une chance supplémentaire de toucher le graal de la *belle innovation*, celle de Schumpeter et de Freeman. Pour les intrapreneurship-skeptics, l'intrapreneur est « *un entrepreneur en puissance qui n'ose pas se lancer hors de sa zone de confort de salarié* ». Pour les intrapreneurship-enthusiasts, « *tout projet créé par un salarié ou ex-salarié en dehors de l'entreprise est une perte pour la firme* ». Choisissez votre camp !

SOURCES : Site web <http://e-mag.xxe.fr/favoriser-intrapreneuriat-entreprise/>

orange Groupe | Human Inside | Investisseurs | Press Room

L'intrapreneuriat : le mode start-up au sein de l'entreprise

Il existe différentes façons de stimuler l'innovation. Au sein du programme OZ, Orange déploie pas moins de 4 dispositifs pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles. Des méthodes « classiques » – amélioration continue, mur d'idées et défis de l'innovation – pour détecter les bonnes idées au sein des équipes. Mais également un dispositif plus ambitieux, qui aide tout collaborateur dont le projet a été sélectionné, à porter son idée jusqu'à sa commercialisation : l'intrapreneuriat.

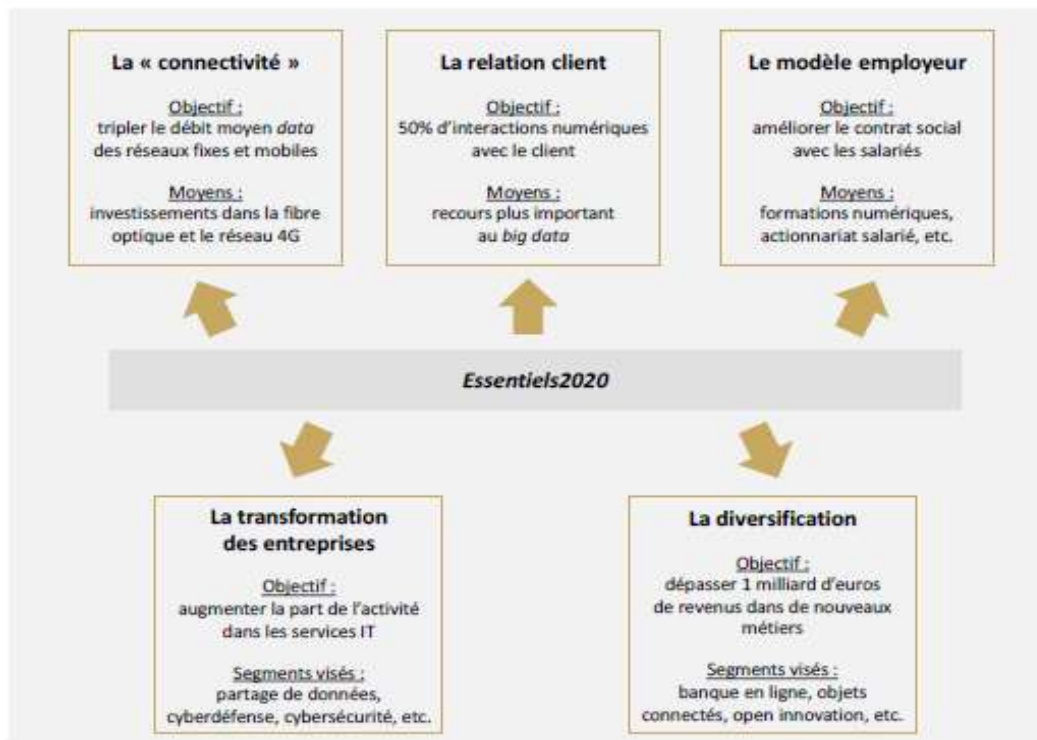
L'intrapreneuriat est un mode d'innovation qui profite à tous. À l'intrapreneur qui bénéficie des ressources d'Orange et d'un accompagnement de 6 à 18 mois pour développer en toute autonomie son projet en mode start-up. Au Groupe qui conserve ses salariés talentueux au sein de ses équipes, enrichit son portefeuille d'innovations et profite de nouvelles opportunités business.

« L'intrapreneuriat consiste à cocooner les projets portés par des collaborateurs dans un espace dédié », résume Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, Directrice Générale Adjointe et Chief Technology and Innovation Officer. Un accompagnement « de bout en bout », dont ont profité Anne-Laure Alliot et Renaud Cazoulat, respectivement initiateurs des projets Look Around et Ookilé. Des projets qui deviendront bientôt des produits Orange, et que les intrapreneurs nous présentent dans une vidéo qui donne envie d'intraprendre !

Source : Site web Orange <https://www.orange.com/fr/actualites/2018/Avril/L-intrapreneuriat-le-mode-start-up-au-sein-de-l-entreprise>

La Stratégie d'Orange

■ Les cinq leviers stratégiques du plan Essentiels2020



Source : Xerfi, d'après Orange