



Quel avenir pour les opérateurs de télécommunication à l'horizon 2010/2015 ?

Cycle de conférence 2007 : Spécial prospective

Evolution 2010-2015 des modèles économiques de l'industrie des TIC.

François ARTIGNAN, Head of Media and Telecom Europe de BNP PARIBAS

Emmanuel FOREST, Directeur Général délégué de Bouygues Télécom

Marc FOSSIER, Directeur Exécutif de France Télécom

Gabrielle GAUTHEY, Membre du Collège de l'ARCEP

Dominique ROUX, Président de Bolloré Télécom

Michael TRABBIA, Directeur de la Stratégie de TDF

Les débats sont animés par Yves GASSOT, Directeur Général de l'IDATE

Après une première session consacrée en mars 2007 au secteur des SSII, le G9+ a choisi de s'intéresser au monde des opérateurs de télécommunication et d'envisager, en s'appuyant sur une analyse de la situation actuelle, leurs perspectives d'évolution à l'horizon 2010-2015.

I. Analyse de la conjoncture actuelle

A l'échelle mondiale, les télécommunications représentent un poids économique d'environ mille milliards d'euros et constituent la plus grande composante de l'inventaire des secteurs du DJ world participant de l'économie numérique, devant les services informatiques.

Actuellement, cette industrie se caractérise dans les pays occidentaux par un ralentissement significatif de sa croissance et une faible monétisation au regard de sa valeur sur le marché. Cette analyse de relative désaffection des financeurs pour le secteur des télécommunications est toutefois sujette à discussion, certains financeurs comme BNP PARIBAS s'attachant à accompagner les acteurs montants et les dynamiques à l'œuvre dans ce domaine.

La période se caractérise également par une diminution du nombre de lignes de téléphone fixe, une baisse de valeur de la minute de communication sous l'effet de la concurrence, ainsi qu'une perte de minutes de communication en téléphonie traditionnelle. Dans la plupart des pays européens, le taux de croissance du secteur n'est plus, aujourd'hui, contributif à la croissance générale de l'économie.

Il convient toutefois de ne pas réduire la croissance à celle des volumes, mais de considérer également celle des marges. Ainsi, les profitabilités du secteur se maintiennent, avec des taux de marge de l'ordre de 35 à 40 %. La rentabilité des capitaux investis dans le domaine des télécoms après impôt reste bonne, sur le segment du mobile, elle est d'environ 30 à 32 %. Les trois opérateurs mobiles dégagent ainsi une marge de rentabilité excédentaire assez significative. Il demeure donc possible, en dépit d'un chiffre d'affaires à croissance modérée, de dégager des marges. Il appartient aux entreprises d'imaginer des innovations susceptibles d'améliorer sans cesse le service client et la productivité : la gestion optimisée d'une telle équation permettra assurément

de conserver voire d'améliorer le niveau des marges dégagées. En dépit des reproches adressés au régulateur, qui rognerait les marges, ce secteur conserve donc une rentabilité considérable.

Le régulateur a néanmoins réduit progressivement les rentes au profit du consommateur, en baissant par exemple les tarifs des terminaisons d'appel.

Signe positif, l'Europe investit plus dans le secteur, depuis deux ans, que les Etats-Unis et le Japon.

Outre ce relatif ralentissement de la croissance, le domaine des télécommunications se caractérise parallèlement par une intensification des usages et une augmentation considérable des volumes, qu'il s'agisse de trafic, de nombre d'abonnements fixes, mobiles ou à Internet, ces deux derniers segments tirant les revenus du secteur.

La globalisation est par ailleurs de rigueur. Le secteur des télécommunications n'est plus à proprement parler une activité trouvant son tropisme dans les pays occidentaux. Le fait qu'il conserve une croissance de 5 ou 6 % au niveau mondial est essentiellement le fruit des besoins d'investissements et d'équipement des économies émergentes, notamment la Chine et plus récemment l'Inde. Ce facteur est l'une des données importantes à considérer dans toute analyse de l'économie générale des grands opérateurs de télécommunication européens et occidentaux.

Dernières composantes enfin de ce panorama, les autorités de régulation sont de plus en plus attentives, dans un marché hautement concurrentiel.

II. Esquisse de schémas prospectifs

Quelles lignes de force dégager de ces informations pour imaginer l'avenir des opérateurs de télécommunication à l'horizon 2010 – 2015 ?

Il convient, avant de s'engager dans une telle démarche prospective, d'être particulièrement prudent. L'histoire des télécommunications a en effet montré à maintes reprises que la situation était susceptible d'évoluer très rapidement, et pas nécessairement dans le sens initialement prévu par les observateurs... Il est donc essentiel d'aborder ces questions avec la plus grande humilité.

Il n'en demeure pas moins que les tendances à l'œuvre actuellement peuvent permettre d'imaginer plusieurs scénarii.

Une première approche s'appuie sur le constat suivant : le marché connaît indéniablement une phase de ralentissement, pour arriver aujourd'hui à un stade de maturité. Dans un tel contexte, une intensification des consolidations semble hautement probable, à un niveau toutefois moindre que celui observé aux Etats-Unis. Alors que les besoins en équipement des consommateurs s'atténuent, la situation pourrait par ailleurs rebondir sous l'effet du développement généralisé de systèmes de communication entre objets et entre *process*. Cette réflexion autour du *Machine to Machine* dégage des perspectives assez vertigineuses.

Un deuxième axe stratégique consisterait à jouer sur la longueur de la chaîne de valeur. Ce choix pourrait se traduire notamment par des partenariats entre des opérateurs de télécommunication et des fournisseurs de contenu audiovisuel ou d'applicatif dans le secteur de l'informatique. La notion de contenu et de contenant va devenir obsolète. Des phénomènes d'intermédiation, d'agrégation de contenus et de présentation de services se dessineront très certainement, autour de quelques acteurs mondiaux, mais aussi d'opérateurs locaux. On assistera vraisemblablement à un renforcement de

l'égalité d'accès et au développement d'un mouvement d'intégration verticale, conduisant à davantage de synergie entre fournisseurs d'accès et monde des contenus.

L'histoire à venir des opérateurs de télécommunication peut également s'organiser autour de la séparation structurelle, sous l'effet de contraintes réglementaires ou de stratégies volontaires ou financières des groupes. Cette vision peut s'exprimer sous la forme d'*open reach* ou sous l'effet d'un fonds d'investissement décidant d'investir systématiquement en faisant un *spin-off* au sein des opérateurs de télécommunications entre leur activité infrastructurelle et celle de fournisseurs de services. Il peut également s'agir d'une volonté délibérée des opérateurs de privilégier soit leur relation avec le client et leur maîtrise du service et du produit, soit l'investissement dans leur réseau Internet ou IP.

Les modèles économiques régissant le secteur sont indéniablement en mutation. Le monde des télécommunications a connu, dans les années 90, une économie du trafic, avant de s'inscrire dans une économie de l'accès. Bien que les solutions d'accès n'aient pas encore toutes atteint leur pleine maturité, une nouvelle période s'ouvre : celle de l'économie du service, tournée vers le consommateur. Pour le client, la technologie importe peu, seul le résultat compte : la valeur naît pour l'abonné de la possibilité d'une connectivité sécurisée et personnalisée de son ordinateur, de son PDA de son mobile communicant quels que soient les réseaux de télécommunication. La continuité d'accès est désormais un enjeu capital.

L'économie de l'offre laisse progressivement place à une phase dans laquelle le consommateur crée et devient véritablement « consomm'acteur ». Il existe ainsi en France plus de huit millions de blogs. Le jour où l'utilisateur pourra disposer d'un accès symétrique à haut débit, tel que celui lié à la fibre optique, chacun pourra élaborer sa propre chaîne de contenu, musique, vidéo, télévision. Cette évolution ouvre aujourd'hui une perspective dont il est encore difficile de mesurer l'ampleur. Cette nouvelle donne est relativement déroutante pour les normalisateurs, les réglementeurs et les financiers. Il se profile ainsi une économie de type SSII, dans laquelle les ratios traditionnels sont inopérants. La répartition de valeur dans les réseaux va être le principal enjeu de cette nouvelle phase.

La communication de demain sera caractérisée par le nomadisme, la personnalisation, l'interopérabilité et le tribalisme. Face à l'afflux d'informations, chacun souhaitera adhérer à une ou plusieurs communautés d'individus aux profils similaires, pour échanger et partager. Cette communication centrée sur l'individu devrait tirer l'ensemble du secteur vers des activités nouvelles.

Cette aspiration croissante au nomadisme et à la mobilité se traduit pour certains acteurs par une implication forte dans des technologies d'accès comme le WiMAX. Cette innovation ouvre notamment des perspectives de développement intéressantes en Afrique, où il semble évident que l'Internet ne transitera pas par des réseaux filaires. Or disposer de réseaux de télécommunications est aujourd'hui nécessaire au développement de l'économie. Les pays africains auront donc besoin, pour assurer leur développement, de données et d'informations, qui seront transmises par la radio, donc vraisemblablement par le WiMAX. Cette nouvelle technologie présente également un intérêt considérable pour certains segments de l'économie, comme les secteurs aéroportuaire, portuaire et toutes les zones industrielles de grande superficie.

Le WiMAX sera également mis à profit pour assurer la couverture de zones rurales dites blanches : un défi considérable en termes d'aménagement du territoire, que TDF, entre autres, s'apprête à relever dans les années à venir.

L'arrivée de la fibre à l'accès représente également une véritable rupture et constituera certainement, avec le développement du très haut débit, un relais de croissance intéressant, qui devrait entraîner des investissements considérables. Le remplacement de l'utilisation du cuivre à l'accès constitue un chantier de longue haleine et est réellement structurant pour le pays. En matière de haut débit (technologies xDSL), la France a rattrapé son retard en trois ou quatre ans, sous l'impulsion de la concurrence, ce qui n'a pas été le cas partout en Europe. Le dégroupage a tiré l'innovation et les investissements, grâce à France Télécom et à de nouveaux entrants très innovants. Le déploiement de la fibre dans le réseau d'accès représente l'étape suivante dans l'échelle des investissements. Il est nécessaire d'organiser l'investissement afin que cette phase se déroule dans les meilleures conditions économiques et techniques possibles pour l'ensemble des opérateurs. La régulation doit donc se concentrer sur deux goulots d'étranglement principaux : l'accès aux fourreaux et l'organisation du partage de la partie terminale de la fibre dans les immeubles, grâce à une concertation collective.

Cette arrivée de la fibre devrait en revanche contribuer à accroître encore la fracture numérique, dans la mesure où elle concernera prioritairement les zones les plus denses, déjà largement pourvues en accès haut débit. Le seul levier d'action pourrait consister à tenter de réduire les délais d'équipement sur l'ensemble du territoire. Pour autant, un déséquilibre subsistera toujours...

Le secteur des télécommunications se trouvera en outre confronté à un autre enjeu de taille, puisque l'extinction de la télévision analogique hertzienne est prévue légalement pour la fin 2011. Certains opérateurs comme TDF vont ainsi voir leur activité historique disparaître. Cette évolution pose notamment la délicate question de la gestion du spectre et de l'affectation du dividende numérique entre les acteurs de l'audiovisuel et des télécommunications. Ce débat n'est pas encore tranché.

En matière d'évolution des terminaux, il semble qu'ils tendent à devenir des objets de plus en plus personnalisés. Ils cesseront très certainement d'être captifs d'un réseau, ce qui constitue un changement de paradigme extrêmement structurant. Une interrogation subsiste néanmoins parallèlement sur le facteur de forme : les consommateurs souhaitent-ils recevoir leurs mails et leurs appels téléphoniques sur le même objet, leur téléphone et leur télévision mobiles sur le même terminal ?

Au regard de ces quelques analyses prospectives, il apparaît ainsi que le secteur des télécommunications, confronté à un ralentissement sensible de sa croissance, sera vraisemblablement dans les années à venir le théâtre de bouleversements considérables. Les évolutions technologiques, combinées à l'intensification des usages et aux modifications des comportements des consommateurs, induiront certainement des changements radicaux des modèles économiques (*business models*) à l'œuvre dans le secteur. Accélération de la consolidation horizontale, développement de l'intégration verticale, aspiration croissante à la mobilité, déploiement de la fibre optique, fin de la télévision analogique : les opérateurs de télécommunication se trouvent à un tournant de leur histoire et vont devoir, plus que jamais, développer de nouvelles stratégies pour s'adapter à un contexte en constante et rapide évolution et innover pour améliorer conjointement le service client et leur productivité.

*L'équipe organisatrice : **Xavier Fornetty** (EDHEC), **Jean-Pierre Lagasse** (ENSEEIH), **Louis Le Bigot** (ENST-Bretagne), **Nicolas Martinez-Dubos** (PONTS), **Eric Nizard** (ENSEEIH)*