



Lettre Convergence

Sacrifice & Reconstruction : le dilemme
Cas issus des secteurs
télécoms et média

A PROPOS DE BEARINGPOINT

Fort de 17 500 consultants dans 60 pays, BearingPoint est l'un des leaders mondiaux du conseil en management et en technologie. Avec plus de 700 professionnels, BearingPoint France conseille les plus grandes entreprises et administrations publiques. Nos services incluent le conseil stratégique et opérationnel, la mise en place d'ERP et le conseil en technologies de l'information.

Notre centre de recherche et de prospective, le BearingPoint Institute, analyse les tendances du marché et les enjeux majeurs pour nos clients. BearingPoint est coté au New York Stock Exchange (symbole : BE) et figure, pour la troisième année consécutive, parmi les leaders du classement des Most Admired Companies du magazine Fortune. Son siège international est situé à McLean, dans l'Etat de Virginie, aux Etats-Unis.

Pour de plus amples informations :

www.bearingpoint.com

À l'aube du 21^e siècle, le modèle économique des acteurs télécoms et média est largement chahuté par de nouveaux acteurs surfant avec agilité sur les ruptures réglementaires et technologiques.

Pour préserver leur part de marché et poursuivre leur développement, la plupart devra changer de paradigme. Cela signifie, dans la lignée directe des travaux théoriques de Joseph Schumpeter, savoir accompagner la destruction de la valeur sur des activités traditionnelles par la création de nouvelles sources de revenus sur cette même chaîne de valeur... voire la re-construction de l'entreprise autour de nouveaux business models, qui restent encore partiellement à inventer.

DES MARCHES MATURES EN VOIE DE DECONSTRUCTION

Il est aisé de constater que les opérateurs dominants sur les marchés télécoms et média sont acteurs sur des marchés matures, présentant des taux de croissance inférieurs à 7% sur leurs activités historiques, et ce, dans un équilibre concurrentiel en pleine mutation.

L'enjeu pour ces acteurs consiste notamment à restaurer et/ou maintenir la confiance des investisseurs et analystes financiers par leur capacité à créer de la valeur. Les variables particulièrement challengées incluent au premier ordre la taille du marché ciblé, la part de marché obtenue, le revenu unitaire par client (ARPU) généré et le niveau de fidélité observé. Or, ces principes fondamentaux de valorisation se dégradent par l'avènement récent de deux phénomènes « exogènes », qui génèrent ainsi une érosion de leur part de marché et des niveaux de prix.

1. Les ruptures réglementaires. Impulsées par les directives européennes, ces ruptures se traduisent par l'ouverture à la concurrence d'activités sur lesquelles les acteurs télécoms étaient au préalable en situation de quasi-monopole ou d'oligopole. Elles sont illustrées ici par deux actualités récentes. Aujourd'hui, la naissance de plus de dix MVNO (Mobile Virtual Network Operator) en 18 mois remet en cause l'équilibre concurrentiel des opérateurs mobiles en oligopole depuis 10 ans. L'ouverture de ce marché, induite par l'application de l'article L.38. du code des Postes et Télécommunications,

impose aux opérateurs exerçant une influence significative sur le marché de fournir des prestations d'interconnexion et d'accès dans des conditions non discriminatoires. Les offres mobiles traditionnelles sont ainsi attaquées sur leur propre réseau par des offres à bas prix.

Autre exemple particulièrement intense, en novembre 2005, la guerre des « 118 » est ouverte. Elle voit une quarantaine de candidats aux services de renseignements téléphoniques conduire une véritable croisade publicitaire pour inscrire dans la mémoire des français un numéro réflexe. A l'issue de ce combat médiatique, le 12 historique fêtant ses 67 années d'existence, aura donc été remplacé par quelques numéros, dont deux ou trois se répartiront 80 à 90% du marché.

2. Les ruptures technologiques. Les acteurs télécoms et média sont confrontés à un bouleversement de leur modèle économique traditionnel par des innovations technologiques. L'activité traditionnelle d'opérateur de réseau est ainsi déstabilisée par la révolution Internet, l'activité de production et diffusion de contenus est, quant à elle, challengée par la révolution numérique.

En ce qui concerne le transport et l'accès, la révolution « Internet » a bouleversé les modes d'échanges et de communication interpersonnelle, tout d'abord par le mail dans les années 90... 60 milliards de mails devraient être échangés en 2006 dans le monde, accélérant le déclin du fax ou encore du courrier. La voix sur internet (VoIP) dans les années 2000 sera l'expression d'un nouveau bouleversement : 40% du trafic voix au départ d'un téléphone fixe devrait être en VoIP à fin 2006 selon l'opérateur historique France Télécom, générant une forte érosion des revenus classiques de la téléphonie fixe, les communications devenant par défaut « illimitées ».

S'agissant des contenus, les dix dernières années ont vu la progression des technologies de numérisation du contenu (de l'analogique au numérique), de compression (transporter plus d'informations avec le même débit), ou encore l'avènement du haut débit (accès Internet filaire ADSL ou câble au domicile ou accès par le terminal mobile répondant aux normes GPRS, Edge ou UMTS). La fameuse loi de Moore issue de l'économie des réseaux (doublement de la puissance des PC à prix égal tous les dix-huit mois) propose ainsi de nouvelles applications !

Ces trois facteurs ont très largement fait exploser le modèle classique de distribution des contenus que le passage de la bande (audio ou vidéo) au disque numérique (CD ou DVD) n'avait pas fait évoluer. Ce sujet est loin d'être stabilisé, au vu des réticences des éditeurs de chaînes ou des « majors » de la musique à mettre à disposition leur contenu numérique sur le canal de distribution Internet.

La déconstruction de la chaîne de valeur des secteurs télécoms et média est entamée par ces ruptures et génère un dilemme entre l'identification de nouvelles sources de revenus sur ces activités matures aujourd'hui fragilisées, et l'exploration de nouveaux territoires et business models aux contours encore incertains.

VERS DE NOUVELLES SOURCES DE REVENUS SUR LA CHAÎNE DE VALEUR HISTORIQUE

A iso-modèle économique, les acteurs historiques média et télécoms utilisent différents leviers leur permettant de restaurer en partie leurs perspectives de croissance et leur espérance de valorisation.

1. De nouveaux canaux de distribution. Les acteurs traditionnels explorent la commercialisation de leurs services et la mise en avant de leur offre sur de nouveaux canaux permettant de consolider leurs parts de marché et de limiter l'érosion de leur ARPU (Average Revenue Per User).

Dans l'univers du fixe, l'opérateur Neuf Cegetel a lancé une activité de Voix sur Internet, Wengo, en concurrence directe des plus grands acteurs Internet de communication que sont Skype, Yahoo, MSN ou Google.

Les acteurs des médias utilisent les réseaux télécoms comme de nouveaux canaux de diffusion de leur offre de contenu : les contenus musicaux et multimédia de NRJ sont diffusés et téléchargés via le réseau mobile de SFR et sont accessibles depuis la TNT.

De leur côté, les acteurs des services de renseignements téléphoniques étendent leur activité aux services web (sites Internet ad hoc) et à des services accessibles depuis les mobiles : recherche de coordonnées, services et contenus additionnels comme les itinéraires ou les plans. La TNT est incorporée en standard dans les offres multiplay des fournisseurs d'accès

internet (offres packagées de « box » proposant l'accès au téléphone, à Internet et à la télévision).

2. De nouveaux services. Ils travaillent à renforcer et recomposer leur offre existante pour limiter l'érosion de la taille de leur marché, de leur part de marché et de l'ARPU. Cette recomposition induit généralement une nouvelle répartition des revenus au sein de la chaîne de valeur lourde de conséquences sur l'organisation même des entreprises.

Face à Microsoft qui souhaite installer son système d'exploitation sur la majorité des téléphones mobiles et ainsi la plupart de ses applications, les opérateurs mobiles cherchent notamment à développer des solutions communicantes de type Instant Messaging. L'enjeu majeur est de se préparer en tant qu'opérateur de services à la concurrence des acteurs émanant du monde du logiciel et des acteurs Internet de communication investissant progressivement l'environnement du mobile.

L'ouverture récente des réseaux de SFR et Orange à la concurrence est un exemple de perte de parts de marché compensée en partie par la génération de nouveaux revenus

sur le réseau. Si ces derniers sont a priori moins lucratifs pour l'actionnaire, ils permettent néanmoins de minimiser l'impact d'une concurrence plus agressive et donnent ainsi un répit de quelques trimestres, pour proposer des solutions innovantes et repartir de l'avant. Ainsi, alors que les MVNO tentent d'équilibrer - non sans mal - leur business plan, les opérateurs mobiles traditionnels évoluent doucement vers des solutions mobiles et fixes pour déplacer le terrain de la concurrence et ainsi étouffer les initiatives concurrentielles.

3. L'exploitation de nouveaux actifs stratégiques. Enfin, il est possible de générer des revenus additionnels par la construction d'actifs stratégiques créant un avantage compétitif nouveau, sans pour autant que leur caractère essentiel n'en contraigne l'ouverture à des tiers. Les technologies très haut débit fixe comme le VDSL2 (Very High Speed DSL) permettent ainsi des débits de l'ordre de 20 à 50 Mbits par seconde très supérieurs à ce qui est permis par la paire de cuivre. La mise en place de réseaux FTTH (Fiber-to-the-home), câble de fibre optique à domicile, fait l'objet d'expérimentations diverses par les opérateurs télécoms et permettra des

débits de l'ordre de 100 Mbits par seconde. Une incertitude forte pèse néanmoins sur la future réglementation européenne de ce marché, afin de garantir des conditions économiques raisonnables pour les acteurs.

VERS DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS...

Les acteurs télécoms et média sont donc attaqués sur le périmètre même de leur marché par des phénomènes de substitution d'offre, qui génèrent le plus grand trouble car ces nouveaux compétiteurs n'ont parfois pas les mêmes gênes.

1. La monétisation de l'audience. Sur le marché télécom, ces nouveaux concurrents issus du monde de l'Internet proposent notamment des offres de téléphonie en VoIP extrêmement agressives qui bouleversent le paysage concurrentiel. Il n'est pas exclu que ces acteurs finissent par « rendre » le téléphone totalement gratuit pour recruter massivement des clients et générer la valeur détruite sur le marché des communications, selon un autre business model, celui de la publicité au sens large.

Face à ces risques, les acteurs télécoms doivent préparer l'évolution voire repenser la structure de business model afin de créer de nouvelles sources de revenus, vraisemblablement en s'inspirant des acteurs des médias et de l'Internet. Ils pourront développer l'audience de leurs services et la valoriser par des revenus publicitaires (comme les éditeurs de chaînes audiovisuelles), des activités de référencement et liens sponsorisés (sur un modèle à la Google ou Wanadoo Data) ou encore des revenus transactionnels (sur des modèles proches de ceux de e-bay, Amazon ou du téléshopping).

2. La diversification géographique. Mais ces modèles accordent un avantage concurrentiel fort à la taille du marché ciblé, de préférence transnational. La classique théorie de Metcalfe selon laquelle la valeur du réseau croît comme le carré du nombre de ses abonnés, trouve donc ici un nouveau terrain d'expression. Sans préjuger de leur capacité intrinsèque de réaction, il serait naturel de penser que ces acteurs identifient dans des stratégies de consolidation nationales et internationales les facteurs clé de succès de leur adaptation. Poussés par un marché du M&A inspiré

et motivé, les fusions et/ou acquisitions pourraient rapidement reflourir. Plutôt que de justifier une optimisation opérationnelle classique sur un marché de quasi « commodités », il s'agirait d'inventer de nouveaux business models face aux concurrents « sans frontière » que nos acteurs traditionnels doivent affronter aujourd'hui et demain.

3. De nouvelles chaînes de valeur pourront être construites autour de mécanismes participatifs sur le web par trois catalyseurs clés portés par le web 2.0. en vogue aujourd'hui. Les mécanismes d'innovation ascendante en constituent le premier catalyseur par la capacité à faire porter une partie des innovations technologiques par les acteurs du monde du logiciel libre, utilisés en partie par Google ou Wengo. Le second se traduit par les mécanismes d'auto-production de contenus et de services autour des blogs (un blog est créé toutes les 7 secondes dans le monde, soit 12 000 nouveaux blogs par jour) et le développement des réseaux sociaux (Linkedin) ou communautaires (Wikipedia). Enfin, les développements applicatifs permettant des usages multi-équipements forment le troisième

catalyseur par l'ubiquité dans l'accès aux données, communautés et individus : podcasting, click-to-dial, messageries instantanées interopérables.

Henri Tcheng, Isabelle Denervaud & Renaud Kayanakis