



Management
& Technology
Consultants

LETTRE CONVERGENCE

Telco 2.0 et la pomme de discorde

*Les nouveaux business models de
la convergence télécom Internet*



N°20

To get there. Together.

A PROPOS DE BEARINGPOINT

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le coeur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en oeuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.fr

Si vous souhaitez faire découvrir cette publication à vos contacts, merci de renseigner la partie « contacts » du site www.bearingpoint.fr, en indiquant Lettre Convergence dans la zone de commentaires.

Allemagne | Autriche | Belgique | Danemark | Espagne | Finlande | France | Irlande | Italie | Norvège | Pays-Bas | Portugal | Roumanie | Royaume-Uni | Russie | Suède | Suisse | Afrique | Amérique du Nord | Amérique du Sud

Alors que les opérateurs télécoms développent continuellement de nouveaux services en coopération avec les acteurs d'Internet, le succès d'Apple et de ses services (iTunes, App Store) illustre plus que jamais le tournant que prend aujourd'hui l'économie du segment digital. La lutte pour capter la meilleure part de valeur est âpre. Mais elle s'inscrit bien dans la construction de nouveaux modèles de partage de la richesse sur le marché. Pour les opérateurs télécoms, une transformation est nécessaire pour valoriser leurs actifs et s'inscrire dans ces nouveaux modèles.

■ Dans un contexte de convergence des réseaux, les opérateurs ne peuvent se contenter de rester focalisés sur la convergence des activités fixes, mobiles et Broadband. Chaque segment des offres quadruplay regroupant l'Internet haut-débit, la télévision numérique, la téléphonie fixe et la téléphonie mobile est désormais confronté à des problèmes de revenus ou à des enjeux concernant les coûts liés à ces services. En effet, non seulement ces marchés, en phase de commoditisation croissante, voient leurs revenus s'éroder, mais ils sont de surcroît soumis

à la concurrence féroce d'acteurs qui n'appartiennent pas à la famille des traditionnels fournisseurs de services de communication (ceux issus du développement Internet tels que Google ou Yahoo).

Face à cette double contrainte, la réponse des opérateurs passe par l'adaptation de leurs modèles économiques sur une dynamique dite « Telco 2.0 ». Un lien informel lie le Web 2.0 à la notion Telco 2.0 et deux dimensions peuvent ainsi être mises en évidence. Tim O'Reilly cite tout d'abord l'importance des données utilisateurs (les opérateurs disposent de gisements largement inexploités), et ensuite l'interconnectivité des services (mash-ups) entre les partenaires tiers et les services télécoms. Ainsi Orange permet à ses clients l'inscription en un clic à l'offre musicale Deezer, ou encore le remplissage simplifié du formulaire d'expédition sur le portail de Chronopost via une synchronisation avec le carnet d'adresses personnel.

■ **Sur le plan organisationnel des tensions sous-jacentes s'instaurent entre le modèle traditionnel des opérateurs, basé sur une intégration verticale forte, et celui des nouveaux entrants Internet et de services Web 2.0 plus souple et très opportuniste.** L'une des caractéristiques des acteurs venus de l'Internet est en effet d'introduire des services autonomes vis-à-vis des réseaux des opé-

rateurs. C'est le cas, par exemple, de Fring sur la messagerie instantanée. Celui-ci propose un service peer-to-peer de voix sur IP, pour la communication et la téléphonie via Internet.

En terme d'impact sur le chiffre d'affaires, ces tensions sont atténuées par la formidable croissance des offres Broadband et de la data sur mobile ; mais ce dernier levier ne sera hélas pas éternel. Chez les opérateurs, l'abandon d'une forte intégration pose des difficultés de plusieurs ordres et des risques de cannibalisation d'offres, de gestion de la marque ou encore d'impacts sur le SI.

Très agiles, les nouveaux entrants issus de l'Internet se positionnent sur les services à valeur ajoutée, avec le risque pour l'opérateur traditionnel d'être confiné à un rôle de commodité à faible valeur économique, et la désintermédiation avec le client final. L'âpreté de la compétition sur les « applications stores », un marché dominé par Apple avec son App Store, témoigne de cette perte de contrôle dans la distribution mobile. Sur ce point, la réponse des opérateurs a été tardive, devancée par celle des fabricants de terminaux tels Nokia (OVI Store) ou des éditeurs de logiciels tels Microsoft (Microsoft Marketplace). Les opérateurs peinent pour l'heure à imposer leurs applications stores, bien qu'ils disposent d'atouts indéniables : un accès privilégié aux données clients sur leur localisation et des moyens aisés de les facturer sans intermédiaire.

Sur d'autres marchés, notamment émergents, des services de substitution se sont imposés. C'est le cas de Mxit en Afrique du Sud, un service de messagerie instantanée dont le protocole permet d'agréger ses contacts Yahoo, ICQ, Google Talk, AIM ou Windows Live Messenger, et de supplanter ainsi les offres SMS classiques. Autre illustration de ce mouvement de substitution : les services de type Skype sont de plus en plus utilisés par les petites entreprises sur les appels longue distance ou les conférences téléphoniques. Ces services demeurent pour l'heure à la périphérie du marché, mais sont en croissance rapide. La compétition gagne donc de nombreux segments de marché, et le positionnement de l'opérateur sur la part la plus rémunératrice de ces chaînes de valeur est menacé.

Par ailleurs les services de vidéo d'IPTV et de diffusion de contenu, souvent présentés comme des leviers de croissance majeurs, ne parviennent pas à générer les profits escomptés par les opérateurs. Les marges sont de plus grevées par une faible appétence des utilisateurs à payer pour ces services médias (culture du gratuit). Sur les services d'IPTV, l'orientation récente est à un recentrage sur le cœur du business et des partenariats avec des tiers (services TV de rattrapage MyTF1 et M6 Replay) dont les fameuses Box constituent le point d'ancrage pour la distribution. Côté musique, la position d'Apple est dominante sur les offres

de téléchargement mais pas sur celles de streaming sont encore soumises à une compétition intense. Les opérateurs se tournent vers ce modèle, à l'image d'Orange et de son accord avec Deezer. Ce type de partenariat leur permet d'offrir aux abonnés mobiles des offres premium pour un prix moyen de 5 euros par mois. D'autres initiatives sont attendues côté opérateurs et nouveaux entrants, car la répartition de la valeur entre les acteurs (dont les ayants-droits) fait encore aujourd'hui peser de fortes incertitudes sur le marché de la musique en ligne.

■ **La convergence des réseaux et services trouve dans la dynamique Internet des usages 2.0 un puissant catalyseur dans l'évolution des activités cœur de métier opérateur, mais aussi un puissant aiguillon concurrentiel.** Les opérateurs sont ainsi engagés dans une course contre la montre avec de nouveaux entrants (Google, Facebook, Microsoft, Blackberry, Samsung...) afin de capter la valeur des services convergents (au sens fixe/mobile) tels les services portail ou les applications stores. Ces nouveaux services sur les applications stores mettent en lumière les changements rapides institués dans les rapports de force entre les acteurs.

L'avènement du réseau IP à large bande offre cependant aux opérateurs traditionnels l'occasion de valoriser leurs actifs histo-

riques, via l'accès aux plateformes des services, et de déployer de nouvelles offres attractives, comme c'est le cas des modèles dans l'IPTV. L'un des défis majeurs pour eux est la manière dont ils vont réinventer l'organisation de leurs équipes et de leurs systèmes afin de se positionner en capitaines sur ces nouveaux business models.

La première caractéristique et vertu de cette nouvelle donne est la capacité à fédérer un écosystème de partenaires tiers favorables aux développements de nouvelles offres. Le rôle joué par les communautés de développeurs est ici crucial (celui d'Apple ou de Microsoft peuvent servir de référence) et si les opérateurs ont initié des programmes (Ribbit chez BT Business, le program ODI chez Verizon ou Orange Partner en France), leurs offres et approches sont encore peu populaires auprès des développeurs.

Les opportunités de nouveaux business dans un écosystème étendu à des tiers partenaires exigent qu'une nouvelle répartition des revenus (par exemple pour compenser la baisse drastique des coûts de terminaison SMS) et une réelle ouverture se mettent en place. Celle-ci se fera notamment au travers d'une plus grande collaboration avec les industries dans la mise à disposition d'offres dédiées (secteur bancaire ou secteur public).

Côté nouveaux entrants, un écosystème disponible à l'échelle mondiale sur le fixe et en accès mobile, permet aux acteurs Internet (tels Skype ou Paypal) de même qu'à certains constructeurs (tel Apple) d'atteindre une masse critique d'abonnés beaucoup plus rapidement que n'importe quel opérateur télécom ne l'a fait dans le passé. Par contraste le potentiel d'innovation et d'ouverture de l'écosystème des opérateurs est encore ralenti par un système d'information historiquement lourd et des défis organisationnels auxquels les structures nouvelles (Facebook, Amazon ou Paypal) n'ont pas encore à faire face.

La deuxième caractéristique est la complexité croissante de la distribution des services conjugués et de leur accès. Jusqu'à présent, les opérateurs télécoms ont été en mesure de protéger une partie de leurs revenus des risques de désintermédiation, en contrôlant les dispositifs utilisés pour fournir les services via les passerelles résidentielles (encore et toujours les fameuses box). Avec l'avènement des standards et dispositifs ouverts (comme les téléphones Android) et la multiplication des solutions de rechange pour accéder aux services (telles les consoles vidéo connectées à la TV ou les nouveaux décodeurs numériques compléments de celles fournies par les opérateurs, les set-top box), ce contrôle va décliner et une mutation s'amorcer. Ainsi la nouvelle génération de set-top box, tel le Cube de Canal Plus, permet aux

opérateurs Internet et aux entreprises de médias de développer des offres de services VoD (Video on Demand) sans l'intervention de l'opérateur. Ce modèle de diffusion, hors ADSL, est dit « hybride » car il permet d'accéder à des contenus qui proviennent du satellite et à des contenus à la demande récupérés par le biais d'Internet (You Tube ou DailyMotion par exemple). Sur d'autres marchés cette mutation est également engagée avec les applications vocales intégrées sur l'iPhone, le catalogue et l'interface Netflix accessible via les consoles Wii, ou encore les services de publicité ciblée d'Apple et de Google via les applications stores.

■ Etant donné les pressions concurrentielles exercées sur le modèle traditionnel des télécoms, la question n'est plus aujourd'hui de savoir si le modèle doit évoluer, mais de déterminer le cadencement de cette mutation et ses échéances, en assumant les risques réels de cannibalisation d'offres au sein même des opérateurs.

Plusieurs évolutions peuvent être recensées. D'une part la focalisation sur les relais de croissance « Business to Business » via des services intégrés par solution ou secteur d'activité. Cette focalisation va prendre de l'ampleur alors que les marchés grand public sont eux de plus en plus fragmentés. Ensuite, la valorisation des données des clients (développement d'offres de mar-

keting par les tendances, ciblage en temps réel, joignabilité des personnes...). Cette valorisation va permettre de développer des services personnalisés plus rémunérateurs. Enfin, autre solution intéressante, la mise à disposition de plateformes de services qui répondra aux processus par industries (traitement des commandes, facturation, relation clients, distribution et syndication de contenus...). Sur cette dernière évolution les architectures « Cloud », fondées sur la déportation vers des serveurs distants de traitements et services informatiques, apparaissent de plus en plus clairement comme un relai de croissance significatif dans les prochaines années pour les opérateurs.

Pour les business models Telco 2.0, la valeur principale réside dans le rôle de facilitateur des interactions quotidiennes, qui lie les entreprises et consommateurs, gouvernements et citoyens. Ces processus, étroitement liés aux infrastructures, incluent l'authentification des utilisateurs, le ciblage au service du marketing direct, la distribution de biens et contenus, le traitement des paiements et le suivi client.

Les opérateurs télécoms disposent d'actifs qui peuvent permettre de répondre aux besoins croissants de connaissance et de liaison avec le client : des données utilisateurs disponibles en temps réel, des réseaux de distribution sécurisés et sophistiqués, des

capacités de traitement du paiement, un positionnement de tiers de confiance non démenti, et enfin une base d'abonnés clients colossale.

Pour se repositionner sur les chaînes de valeur, les opérateurs doivent réorganiser et repackager leurs actifs sur le principe d'un modèle à deux faces. Celui-ci se caractérise par la possibilité offerte à deux parties d'interagir et d'effectuer des transactions sur une plateforme, l'exemple type étant eBay.

■ **Les opérateurs télécoms doivent continuer à développer le marché résidentiel et répondre à ses besoins.** Mais ils doivent également développer leurs offres traditionnelles pour apporter des solutions d'entreprise (CRM via un marketing par les tendances fourni par l'opérateur, services avancés de facturation...) sur le modèle du réseau comme service (Offre de type NaaS – network as a service). Concrètement, il s'agit de la transposition du modèle SaaS (software as a service) par les opérateurs mobiles. Cette adaptation sollicite l'intelligence des réseaux pour les clients entreprises des opérateurs.

Face à ces évolutions les grandes entreprises initient, dans un mouvement quasi symétrique, des stratégies digitales de plus en plus intégrées. S'appuyant sur des dispositifs CRM établis ainsi

que des actifs internet encore dispersés (communication, innovation, RH, marketing...) les grands groupes entreprennent des regroupements d'activités et d'équipes afin de mieux valoriser les canaux de distribution nés du développement d'Internet.

L'exécution de telles stratégies réclame de pouvoir s'appuyer sur des infrastructures et des services à valeur ajoutée dédiés et adaptés aux contraintes métiers : ajustement de consommation en temps réel dans le secteur énergie, relation client haut de gamme dans le luxe... Afin de répondre à ces nouvelles exigences, les opérateurs auront besoin de créer ou de faire évoluer des plateformes ouvertes et standardisées sur lesquelles les tiers peuvent brancher leur informatique d'entreprise et leurs systèmes de communication. Dans le secteur bancaire, par exemple, la sollicitation des opérateurs pour sécuriser l'accès à leurs portails mobiles offre des perspectives intéressantes, y compris sur les nouveaux terminaux tel les tablettes de type iPad.

Des acteurs comme Apple ou Google ne font pas mystère de leurs ambitions sur les chaînes de valeur relevant autrefois des seuls opérateurs télécom. Ils tentent aujourd'hui de les marginaliser en usant d'une forte agressivité pour la maîtrise de la distribution des services à valeur ajoutée. Si Google se remet d'un échec relatif dans la commercialisation de son premier téléphone le Nexus

One, son offre VOIP dans Gmail lancée en août 2010 aux Etats-Unis rencontre un franc succès. Et elle le place en concurrence frontale avec Skype. Apple peut se targuer de son côté de plusieurs succès dans le digital Entertainment, iTunes et App Store en tête, et bien sûr de celui de l'iPhone. Ces positionnements devraient inciter les opérateurs à accélérer la réorganisation de leurs offres et de leurs structures.

Avec un écosystème ouvert vers une innovation continue en phase avec les progrès d'Internet, des engagements forts en multi-écrans sur les services convergents et une organisation et des infrastructures plus souples, les opérateurs pourront alors honorer la promesse Telco 2.0.

**Henri Tcheng, Michael Tartar, Jean-Michel Huet et
Vincent Vaudour**