

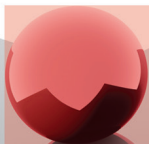


Management
& Technology
Consultants

LETTRE CONVERGENCE

Les télécoms vont-ils prendre l'eau ?

*Deux mondes qui convergent
vers les mêmes relais de croissance*



N°26

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.

To get there. Together.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.com

Comité éditorial : Henri Tcheng et Jean-Michel Huet

Coordination et diffusion : Thierry Lalande et Stéphanie Lesdos

Contact : henri.tcheng@bearingpoint.com

Si les univers de l'eau et des télécoms ont déjà été liés par le passé (SFR est issu de la Compagnie Générale des Eaux), tout porte à croire qu'une convergence « opérationnelle » va se développer. En effet, tout comme le marché des télécommunications s'est dérégulé et ouvert dans les années 90, suivi par l'électricité dans les années 2000, c'est au tour du secteur de l'eau d'entrer en profonde mutation aujourd'hui. Cette mutation est d'autant plus intéressante que les acteurs de l'eau suivent un modèle très proche des télécoms ; ils peuvent non seulement devenir opérateurs de services, mais également proposer des solutions qui étaient jusqu'à présent l'apanage des télécoms.

L'écosystème des télécoms s'est profondément modifié, intégrant désormais médias, fournisseurs de contenus, infrastructures, opérateurs et sociétés de services. De même, la convergence du secteur de l'eau vers d'autres marchés est un nouveau relais de croissance à la fois pour le marché des entreprises et pour le marché grand public.

■ Des menaces sur les revenus de l'eau

Pour comprendre l'évolution du marché de l'eau, il faut rappeler les changements récents de son modèle économique. Il existe aujourd'hui deux types de gestion de l'eau en France : la délégation de service public (DSP) et la régie (gestion directe par les collectivités comme à Paris). Trois acteurs se partagent le marché français (Veolia, Suez Environnement avec sa filiale Lyonnaise des Eaux et SAUR), et la DSP concerne presque les trois-quarts de la population française. L'arrêt du Conseil d'Etat d'avril 2009 limitant la durée des contrats de DSP va néanmoins induire des renégociations en masse de ces contrats, et on constate d'ores et déjà une tendance au retour à la régie. En effet, si l'Etat a dû faire appel à des entreprises privées pour reconstruire et gérer les réseaux après la seconde guerre mondiale, le modèle de la DSP est de plus en plus contesté au profit du développement des régies. Grenoble avait déjà repris sa gestion en 1999, Castres et Cherbourg dans les années 2000, et Paris depuis le 1^{er} janvier 2010.

Par ailleurs, les pressions à la baisse sur le prix de l'eau et la réduction de la consommation des ménages, grâce notamment à des appareils électroménagers plus économes, menacent fortement les revenus des acteurs de l'eau. En parallèle, les réductions des consommations d'eau et d'énergie dans le secteur résidentiel sont estimées à 17,2 milliards d'euros d'ici à 2015, selon les objectifs du gouvernement présentés lors du Grenelle de l'environnement.

Enfin, les collectivités se montrent soucieuses d'apporter à leurs administrés des services connexes à la distribution de l'eau. Dans les renouvellements actuels, de plus en plus de contrats de DSP comportent la fourniture de nouveaux services comme dans le cas du Syndicat Des Eaux d'Ile de France (SEDIF) : informations sur la qualité de l'eau fournies sur demande en moins de 48h, alertes en cas de surconsommation, services de recherche de fuite... Les acteurs de l'eau doivent donc offrir ces services à titre gracieux.

■ Les nouveaux enjeux : la maîtrise de la consommation et la maison intelligente

Ce nouveau contexte impose aux acteurs de l'eau de repenser leur modèle économique, avec des conséquences sur toute la chaîne de valeur de l'eau (i.e. la production, la distribution, l'assainissement et l'épuration). Celle-ci s'enrichit en amont de la mise en place d'infrastructures télécoms de relève à distance ; en aval elle s'étend à la fourniture de services et de contenus pour gérer au mieux la consommation du foyer. L'objectif pour les acteurs de l'eau est de toucher désormais les consommateurs finaux, et non plus seulement leurs clients directs que sont les collectivités.

La télérelève - effectuée au moyen d'émetteurs posés sur les compteurs et de récepteurs posés sur des toits - et les interfaces associées (smartphone ou tablette PC) permettent ainsi le déve-

veloppement de nouveaux services : le suivi des consommations en temps réel ; l'analyse quotidienne, mensuelle ou annuelle des consommations ; la comparaison de la consommation de plusieurs bâtiments ; la détection de fuite ; l'assistance à la personne (par exemple dans les nouvelles offres, un appel d'urgence sera déclenché si une personne âgée sédentaire ne consomme pas d'eau toute une journée) ; etc. L'infrastructure déployée permet également d'étendre ces offres à l'ensemble des consommations énergétiques (gaz, électricité), ainsi qu'à d'autres secteurs notamment pour le suivi des chaînes de chaleur ou de froid, les services de *facilities management* (Dalkia) ainsi que les concessionnaires internes aux entreprises (les sociétés de restauration collectives comme Sodexo).

Au-delà de leur cœur de métier, les acteurs de l'eau deviennent donc fournisseurs d'infrastructures, enrichisseurs de données, apporteurs de solutions et d'applications Web et de contenus sur des terminaux modernes, services traditionnellement portés par le monde des télécoms au sens large. Ces grands groupes développent d'ailleurs des filiales en ce sens, favorisant la concurrence dans le secteur de l'eau. Ainsi, la Lyonnaise des Eaux a lancé la gamme de services à l'habitat Dolce Ô, avec une boutique en ligne où les consommateurs peuvent acheter des produits pour maîtriser leur consommation (type récupérateurs d'eau de pluie), un service d'e-facturation, la possibilité de relevé des compteurs à distance ou encore la souscription à une garantie électroménager.

■ Vers de nouvelles offres globales ?

A l'heure des box télécoms et de l'arrivée d'offres et interfaces de contrôle de consommation des différents fluides (gaz, eau, électricité), un nouvel espace de marché est donc en train de se créer dans les services au foyer, sur lequel les télécoms et les utilities peuvent se positionner de façon complémentaire. Cet espace répond à une attente croissante des consommateurs pour une maîtrise globale des dépenses du foyer. Il s'agit d'un procédé analogue au passage d'opérateurs différents pour le web, la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et la TV, vers des offres en *quadruple play*.

La création d'offres globales télécoms/utilities permettrait aux acteurs de l'eau d'étoffer leur portefeuille de clients et de monter en valeur, en vendant des services au-delà de la simple distribution d'eau, d'accroître leur catalogue de prestations et ainsi de diversifier leurs sources de chiffre d'affaires.

Ces offres conduiraient par ailleurs les consommateurs à avoir une meilleure perception écologique des acteurs télécoms, grâce à des solutions facilitant la maîtrise de l'ensemble des consommations des foyers. Une telle démarche consolide également le positionnement sur l'ensemble de la chaîne de valeur allant de l'édition de contenu à la fourniture de données et d'infrastructures.

Du point de vue des consommateurs, l'expérience client s'en verrait simplifiée avec un interlocuteur unique pour gérer l'ensemble des consommations. Par extension, les clients bénéficieraient de services globaux comme une facture unique ou un report des forfaits d'un univers sur l'autre, avec pour avantage un meilleur pilotage de leur consommation et une optimisation de leurs dépenses.

En synthèse les acteurs des télécoms et de l'eau trouvent ici un triple bénéfice : une fidélisation client accrue, le client étant lié sur l'ensemble de ses consommations ; une montée en valeur des clients, puisqu'ils paient de nouveaux services ; une augmentation du portefeuille client.

■ Des chemins différents

Si l'enjeu de fidélisation et de relais de croissance est le même, le chemin pour y parvenir est opposé.

Les acteurs télécoms bénéficient d'un savoir-faire technique de restitution de données et de fourniture de contenus supérieur aux acteurs de l'eau. Ils sont également beaucoup plus matures en termes de marketing des nouveaux services et de proposition d'offres packagées B2C.

Les acteurs de l'eau sont dans la position presque inverse. Ils sont évidemment légitimes sur leur métier historique, mais ils doivent

d'une part apprendre à vendre des services, de surcroît en B2C et aux PME. Ils doivent d'autre part conduire une transformation interne pour une évolution qui, à l'heure actuelle, ne représente qu'un faible pourcentage de leur chiffre d'affaires.

Cette transformation peut être intéressante pour les acteurs de l'eau convergents, qui se tournent aujourd'hui vers le développement de services à valeur ajoutée pour leurs clients en capitalisant sur leurs actifs. Elle l'est également pour les nouveaux entrants, dont l'enjeu de survie est notamment de se spécialiser sur des niches de marché et de trouver des partenariats avec des secteurs proches du monde des télécoms.

Par ailleurs, cette évolution ne se constate pas uniquement en B2C ou pour les PME. Le phénomène se propage également au B2B avec la construction des villes intelligentes (*smart cities*). Les opérateurs télécoms et utilities sont idéalement positionnés pour être des acteurs clés dans la construction et la gestion de ces villes. Le potentiel économique des *smart cities* leur offre une opportunité de capitaliser sur leurs offres existantes, et des relais de croissance autour de la diversification des sources de revenus. Au-delà des *smart cities* à construire, la cité devient un espace numérique de manière générale. Il existe donc un double enjeu technologique et environnemental aujourd'hui, comme le montre déjà la présence de capteurs, d'indicateurs de circulation et d'évaluation de la pollution. Pour aller plus loin, des sociétés

proposent des services de traitement de ces données pour fournir des recommandations et des outils d'aide à la décision (comme *citysense*, application mobile qui fournit une carte de l'activité urbaine de la ville de San Francisco), pour décider par exemple s'il est pertinent d'aller dans tel quartier en fonction du taux de CO₂.

Aujourd'hui les applications disponibles n'ont pas un impact environnemental notable car elles sont encore peu développées. Mais la convergence fournit les bases d'une mixité média, télécoms et environnement. Elle va ainsi permettre de modifier profondément le mode de vie de chacun, et ne sera plus uniquement un simple partage d'information.

L'histoire semble donc se reproduire, et l'eau connaîtrait à son tour la même mutation que les télécoms. A la différence près que les acteurs des télécoms peuvent avoir un rôle à jouer et se positionner sur ce marché, en devenant soit partenaires soit concurrents des acteurs de l'eau. Modèle séparé ou vraie convergence ?

Emmanuel Autier, Jean-Michel Huet et Isabelle Viennois