

Telco 2020 : Un nouveau modèle industriel pour les opérateurs télécoms dans l'économie du numérique

Centre de Compétences InfoCom



En synthèse

Une bataille de titans se prépare dans le monde des télécommunications. Les opérateurs télécoms traditionnels, qui possèdent près de 5 milliards de clients dans le monde, s'apprêtent à affronter de nouveaux adversaires, les spécialistes de l'Internet, qui offrent plateformes de communications, services et contenus pour SmartPhones, tablettes et TV connectées. Aujourd'hui, les rivaux les plus menaçants sont "les Fab(ulous) Five" : Amazon, Apple, Facebook, Google et Microsoft, et leurs 3 milliards d'utilisateurs combinés. Les Opérateurs Télécoms historiques, comme leurs rivaux modernes, représentent une capitalisation boursière cumulée avoisinant 800 Md€. Mais les fabfive, grâce à leurs capacités d'innovation, leur croissance époustouflante et leurs grandes réserves de liquidités, bénéficient actuellement des faveurs des consommateurs.

Ces atouts suffiront-ils à menacer les opérateurs télécoms traditionnels ?

Les fabfive bénéficient de nombreux avantages parmi lesquels l'exposition quotidienne des utilisateurs à leurs marques, les liens étroits noués avec leurs usagers grâce à la facilité d'utilisation de leurs outils, l'écosystème de services personnalisés proposés et une disposition grandissante des utilisateurs à payer ces services. L'accès au haut débit (le pilier actuel de l'activité des opérateurs télécoms traditionnels) demeurera dans le futur la pierre angulaire de la communication numérique, qu'elle soit fixe ou mobile. Cependant, bien que l'utilisation d'Internet et le volume des données échangées ne cessent de progresser, les opérateurs télécoms traditionnels subissent une forte pression sur les prix, qui accompagne la commoditisation structurelle du marché, tandis que l'industrie n'a pas – encore ? – réussi à monétiser l'augmentation des usages.

Dans ce contexte, comment les opérateurs télécoms peuvent-ils rivaliser avec les géants d'Internet ? Telle est la question à laquelle notre étude "Telco 2020 : Un nouveau modèle industriel pour les opérateurs télécoms dans l'économie du numérique" se propose de répondre. Nos échanges avec plus de 25 décideurs de l'industrie des télécommunications ont permis de mettre en évidence cinq grands leviers qui devront être actionnés pour mettre en place une "bonne" orientation stratégique :

- 1) La personnalisation de l'offre de services et de l'expérience utilisateur;
- 2) La défense acharnée du maintien de la relation avec le client final;
- 3) Le développement d'un réseau haut débit économiquement efficace;
- 4) Le remaniement et la rationalisation drastique des modèles opérationnels;
- 5) La mise à disposition d'une capacité de financement suffisante à la transformation digitale et à la consolidation du marché numérique.

Trois scénarii également réalistes se dessinent. Dans le cas extrême, les opérateurs télécoms se cantonneront à une activité de distributeur de capacité sur des réseaux, sans relations avec l'utilisateur final. Ce scénario peut être qualifié de "Access Minus". "L'Access Plus", scénario intermédiaire, serait accessible aux entreprises disposant de meilleures positions stratégiques et de plus grandes ressources financières. Elles développeraient alors leurs propres services "access-centric" et une offre over-the-top (OTT) sélective et soigneusement définie. Enfin, seule une poignée de groupes de télécommunication, grâce à des acquisitions, se hisseront au rang "d'Acteur OTT" et seront capables de rivaliser avec les fabfive dans le large écosystème des services.

Fondamentalement, aucune de ces stratégies n'est bonne ou mauvaise. Même les entreprises ayant misé sur le "Access Minus" pourront se développer avec succès et faire progresser leur valeur boursière, à condition de mettre en œuvre de façon convaincante leur stratégie.

Nous pensons que tous les opérateurs télécoms peuvent potentiellement réussir, même si la valeur de certains des acteurs historiques semble surestimée à l'heure actuelle. A terme pourtant, cinq règles d'or feront la différence entre gagnants et perdants :

- 1) Développer plus que jamais le cœur de métier de l'accès avec une exécution parfaite (accès haut-débit, convergence, suites de services personnalisées, et expérience utilisateur associée).
- 2) Faire des "paris", ciblés et réalistes, rassemblant des perspectives de croissance et de différenciation (dans les cas des scénarios "Access Plus" et "Acteur OTT").
- 3) Se transformer en opérateurs télécoms "Lean" grâce à un modèle opérationnel remanié, non intégré verticalement, et allégé à terme de la moitié de ses effectifs actuels.
- 4) Recréer une Equity Story de moyen terme et convaincre les marchés financiers avec des perspectives de consolidation, de rationalisation, de refocalisation et intégrant des modèles de coopération avec les autres acteurs de l'écosystème.
- 5) Enfin et surtout, agir vite et avec détermination, compte tenu de l'urgence.

Alors seulement, l'industrie pourra retrouver son rythme de croissance, recommencer à offrir à ses actionnaires des rendements intéressants, et dépasser la simple érosion des activités cœur et les développements prédateurs de Apple et Google.

Bienvenue dans la révolution des SmartPhones – Un saut dans le futur

En un claquement de doigt vous éteignez le réveil de votre SmartPhone, votre assistant personnel Siri répond à vos emails avant que vous ne sortiez du lit, vous commentez les premiers posts Facebook de la journée en vous brossant les dents et en allumant votre machine à café. Votre conjoint étant en voyage d'affaires, vous projetez son hologramme sur la table à partir de votre SmartPhone pour une discussion matinale. Cinq minutes plus tard, votre téléphone ouvre la portière de votre voiture. Alors que vous montez à bord, vous prononcez le nom du partenaire commercial en Corée avec lequel vous voulez échanger pendant que vous vous rendez au travail. Chacun de vous parle sa langue, simultanément traduite et transcrite sur le dispositif d'affichage intégré au pare-brise.

En synthèse, la révolution numérique est en train de totalement transformer notre vie quotidienne.

Evolution of consumer demand is the major driver – Everything everywhere over-the-top, customer insight and experience become critical

Shift in consumer demand



Une communication omniprésente : depuis que les SmartPhones, tablettes et TV connectées ont émergé, nous sommes connectés en permanence ou presque, souvent avec plusieurs appareils simultanément. Dans le monde entier, les statistiques d'utilisation montrent qu'hormis durant les repas et les périodes de sommeil, pas un moment ne passe sans que nous n'entretenions une communication en ligne. Et ce phénomène ne fait que commencer. Nous nous dirigeons vers une société du SmartPhone : un monde de télécommunication qui, bien qu'il puisse sembler encore distant à certains consommateurs et fournisseurs de services, paraît inévitable et structurel.

Les consommateurs n'achètent pas l'accès, ils achètent un écosystème de services :

dans le futur, les plateformes de médias sociaux, telles que celles proposées par Apple, Facebook ou d'autres qui n'existent pas encore, seront au centre de nos communications. Le projet de visiophonie de Google+ lancé en 2011 ouvre la voie vers des environnements de communication intégrés qui, sur la base d'un réseau personnel ou organisationnel, proposeront téléphonie, messagerie, chat ou partage de vidéo en un clic.

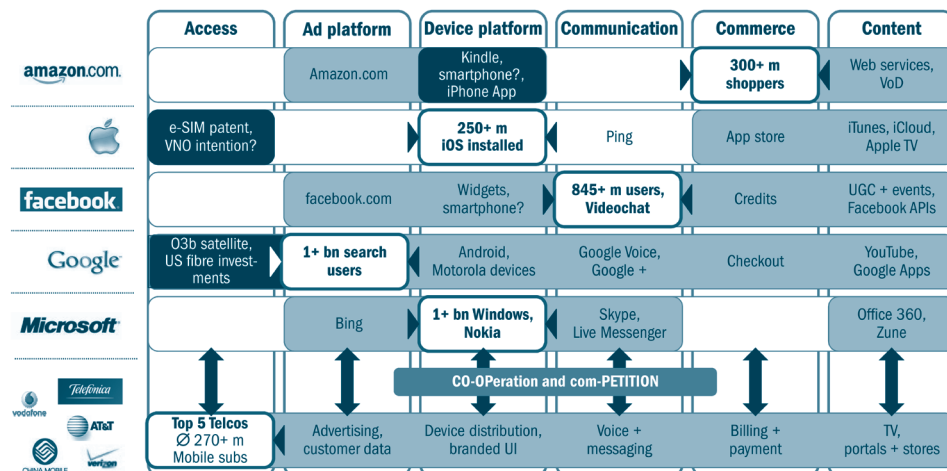
Cette transformation affectera naturellement les sources de revenus des opérateurs télécoms. La téléphonie en "Voice over IP" (VoIP) remplacera la téléphonie traditionnelle, contrôlée par l'opérateur. Les applications de chat gratuit remplaceront des services rentables comme le SMS. Même la visiophonie en ligne est en train de devenir un service gratuit (bien qu'elle tende à saturer les réseaux). Les prix futurs des échanges de données, même s'ils prendront en compte l'augmentation de la bande passante et du trafic, ne compenseront que partiellement ces pertes. Pire encore, une nouvelle génération d'utilisateurs ayant grandi avec la technologie numérique et habituée à évoluer dans l'écosystème de services proposé par les acteurs OTT est sur le point de basculer vers l'offre globale de ces derniers. Ces écosystèmes sont le lieu où ils rencontrent leurs amis, achètent de la musique, postent des nouvelles et payent leurs achats en ligne. Pourquoi quitteraient-ils alors cet environnement familier dans le simple but de communiquer ?

Ergonomie et suites de services, la nouvelle clé de l'attractivité pour le consommateur :

les contrats individuels et dissociés cèdent la place aux offres d'accès groupés, qui associent connexion à haut débit pour téléphone portable et accès à Internet. Actuellement, seulement 10% des consommateurs souscrivent à de tels contrats. Cependant ce chiffre devrait grimper à 60% d'ici 2020.

The "Fab Five" will dominate the emerging OTT ecosystems – Telcos need to define their co-opetition strategy along the battlefields

Over-the-top (OTT) battlefields – Fab Five vs. Telco players



Source: Roland Berger, NSN study 2011: "Staying relevant in the age of OTT services"

A terme, les consommateurs choisiront le fournisseur dont l'offre de services numérique sera la plus adaptée à leurs besoins d'utilisation et qui proposera les meilleurs appareils. Dans un monde de prolifération d'offres de tous types, où le consommateur devra se repérer, les suites de services ont toutes leur place. Elles devront se segmenter selon de nouvelles typologies et segments de clients, et devront fonctionner sur tous les appareils et réseaux d'autant plus que l'Internet mobile prend aujourd'hui une importance grandissante dans le monde entier. La communication n'est plus un service à part, elle est devenue partie intégrante des médias sociaux et autres e-services qui proposent divertissements e-santé ou e-commerce par exemple.

Les opérateurs télécoms doivent rivaliser avec les fabfive : Amazon, Facebook, Google et Microsoft se déploient et gagnent du terrain dans le domaine des services. Ils offrent des applications Internet, leurs propres appareils et plateformes de services qui permettent aux consommateurs de combiner (bien qu'ils ne le fassent que de manière limitée dans les faits) leurs activités online. Ils proposent ainsi des gestions unifiées de mails, téléphonie, agenda, contacts, médias, posts... sans barrière et avec une expérience client unique (tout en s'assurant que les barrières avec les écosystèmes concurrents demeurent fortes). Dans le futur, les consommateurs seront prêts à payer pour un accès rapide, simple et fiable à cet écosystème. L'accès au haut-débit demeurera la pierre angulaire de ce système dont même les fabfive auront besoin. Néanmoins, au vu des prévisions de déploiement des réseaux à haut débit, et des modèles de régulation et de concurrence, cet accès deviendra sans doute une commodité. La pression sur les prix va donc s'accroître.

Personnalisation : la facilité d'utilisation, fondée sur l'accès intuitif à un écosystème familier, un achat facilité et un service client unifié, sera une exigence fondamentale, précisément parce que le marché est inondé d'offres de services et d'appareils très hétérogènes. Les fabfive accordent d'ores et déjà leurs plus grands efforts au marketing de la recommandation personnalisée ("J'aime" pour Facebook, Amazon "stars", "+1" pour Google). Les offres futures des opérateurs télécoms devront atteindre le même degré de personnalisation, inclure des applications répondant aux besoins de la vie courante ("Quel est le programme TV ce soir ?", "Le trajet est-il fluide ?"...) et bien sûr garantir la disponibilité de contenus personnalisés sur le Cloud, indépendamment des appareils utilisés.

Les opérateurs télécoms doivent revisiter leur modèle industriel – La conviction initiale de cette étude

Les opérateurs télécoms doivent comprendre tous et chacun de leurs cinq milliards de clients, leurs réseaux, leurs équipements, leurs services et leurs préférences, plutôt qu'essayer de fournir en masse des offres d'infrastructure "one size fits all". La segmentation d'hier (heures d'usage, Mo...) est totalement différente de celle de demain (besoins, usages, préférences...). La bonne nouvelle est que personne ne dispose d'autant d'informations que les opérateurs télécoms. La mauvaise est que cette information est totalement inexploitée.

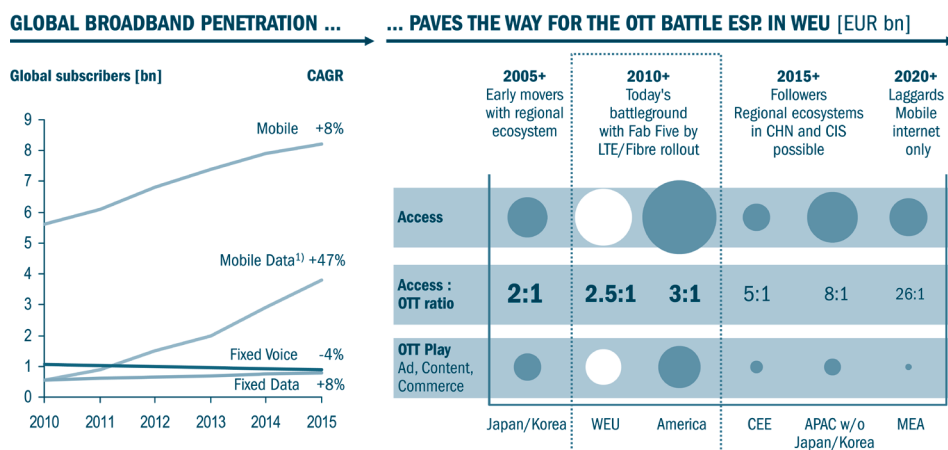
Les opérateurs ne la mettent à profit que de manière très limitée et pour personnaliser leurs offres et leurs services selon l'ancien paradigme.

Tel n'est pas le cas des acteurs de l'Internet. Amazon (300 millions de clients), Apple (plus de 250 millions d'iOS installés), Facebook (plus de 845 millions d'utilisateurs), Google (plus d'un milliard d'utilisateurs du moteur de recherche, plus de 200 millions d'OS Android installés) et Microsoft (plus de 600 millions d'utilisateurs de Skype) dominent le match des acteurs OTT. Ils ont nos données et n'hésitent pas à les utiliser. Elles sont indispensables à une personnalisation maximale et cohérente. Ces acteurs sont nos compagnons du quotidien car presque chacun d'entre nous utilise leurs services. Ils battent également les opérateurs télécoms sur le terrain des équilibres financiers et de l'innovation (faits récompensés sur les marchés par une augmentation parfois considérable du prix de leur action).

Fait révélateur, aucune entreprise européenne ne fait partie des marques Internet les mieux valorisées. Peu s'attendent d'ailleurs à les y voir dans un futur proche d'autant plus que la révolution numérique ébranle de manière croissante les positions des opérateurs télécoms historiques. Leurs chiffres d'affaires et leurs profits s'érodent alors même qu'ils doivent investir d'avantage pour résister. Si les opérateurs télécoms continuent à s'appuyer sur leurs stratégies et leurs business models actuels, leur chiffre d'affaires pourrait chuter de 20% et leur EBITDA de 40%. Les bénéfices perdus seraient ainsi récupérés par les fabfive et d'autres acteurs du monde OTT. Parallèlement, les opérateurs télécoms européens devront investir pas moins de 600 Md€ au total d'ici 2020. Une grande part de ces investissements, notamment dans la fibre optique et le LTE, sera nécessaire au maintien de leur activité cœur actuelle, compte tenu à la fois des exigences politiques, de la demande croissante de débit et des situations de concurrence, par exemple du câble dans certains pays.

Mobile Broadband penetration is paving the way for the OTT battle – Telcos in Western Europe and America are most exposed globally

Regional exposure to OTT battle



A court terme, ceci conduira à une augmentation considérable des niveaux d'investissement pour certains acteurs. D'autres tenteront d'étaler l'investissement sur de plus longues périodes, perdant ainsi un temps précieux dans la compétition pour les parts de marché du haut-débit. Sur un cœur de marché en déclin, les opérateurs télécoms ne peuvent faire face à ces pertes de marge, que par une consolidation "intelligente" du marché.

Ils doivent pour cela tailler dans leurs divers réseaux doublonnés et hétérogènes, revoir leurs business models de ventes et de services, abandonner leurs activités secondaires et organiser des fusions et acquisitions ou des modèles de coopération commerciale pour pénétrer des nouveaux marchés porteurs. Tout ceci laisse peu d'argent et encore moins de temps pour "parier" sur de nouvelles stratégies ou business-models. En outre, les experts interrogés ne croient pas que les opérateurs télécoms historiques disposent de la capacité d'innovation nécessaire pour rivaliser avec les fabfive.

Les bouleversements de ce marché et du paysage concurrentiel ont incité **Roland Berger** à examiner les rôles que joueront ces différentes entreprises dans le futur, leurs perspectives face à l'évolution de leurs business models et la nécessaire consolidation du marché.

Pour préparer notre étude **"Telco 2020 : Un nouveau modèle industriel pour les opérateurs télécoms dans l'économie du numérique"**, nous avons interviewé plus de 25 décideurs représentatifs de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur de l'industrie à travers le monde, parmi lesquels six des dix premiers opérateurs télécoms mondiaux, des fournisseurs d'équipement, des leaders du marché Internet et des investisseurs. Les entreprises participantes totalisent 400 Md€ de chiffre d'affaires annuel (près d'un tiers du total de l'industrie). La moitié de nos interlocuteurs sont PDG ou membres des Conseils d'Administration et prennent donc en compte ces évolutions dans leurs décisions quotidiennes.

Ce que pensent les hauts dirigeants de l'industrie – Les résultats

Les entretiens furent révélateurs. Les hauts dirigeants sont unanimes sur la forme que prendra le marché. Ils sont en revanche très incertains concernant l'évolution de leurs relations avec le consommateur final, sur leur capacité à composer avec la révolution numérique et sur les scénarii de consolidation. Les conséquences en termes de stratégie et de calendrier demeurent de ce fait incertaines. Parallèlement, nos entretiens ont mis en lumière les différentes opportunités s'ouvrant pour les opérateurs télécoms. En fonction de leur positionnement, les acteurs historiques peuvent en effet se défendre contre les nouveaux entrants et sortir vainqueurs d'un jeu dont les règles évoluent de façon spectaculaire et permanente.

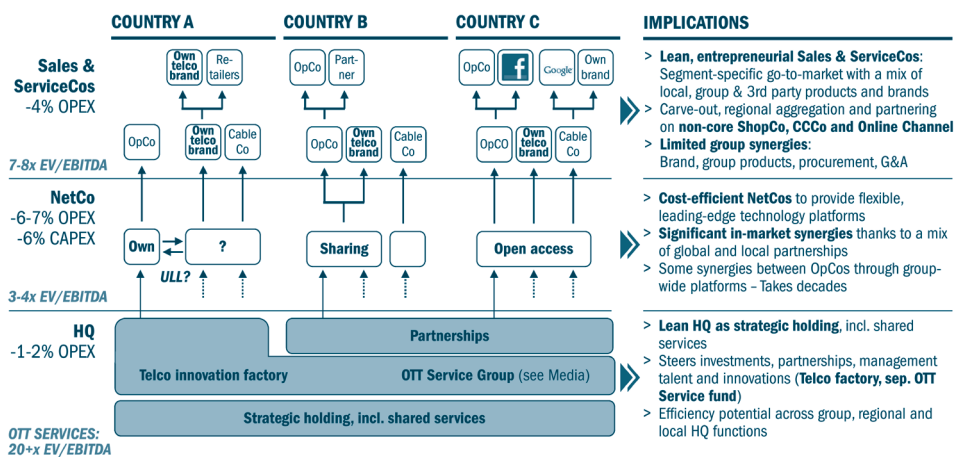
Les chiffres actuels du marché et les perspectives pour l'Europe suggèrent deux enjeux clés dans l'**orientation stratégique** future des opérateurs télécoms :

1. **L'accès demeurera le socle** de l'activité de la plupart des opérateurs télécoms
2. Pour être pertinent sur les marchés de croissance, de nombreux opérateurs télécoms offriront également des services "Access Plus" couvrant aussi bien **le marketing des plateformes "access-centric"** que **des services OTT nationaux ou régionaux**.

L'accès Internet restera la principale source de revenus et donc le cœur de la stratégie long terme des opérateurs télécoms. En 2015, nous projetons que le chiffre d'affaires total de l'industrie avoisinera les 300 Md€ en Europe. Près de deux tiers de ce montant proviendra des communications mobiles, notamment car le réseau LTE aura remplacé 10 à 20% des connections Internet fixes. Grâce à leur expérience dans les infrastructures, à leurs lourds investissements dans des réseaux haut-débit plus performants et aux économies résultantes de l'évolution de leurs business models, les opérateurs télécoms pourront continuer à générer des marges d'EBITDA de 35 à 45% sur la seule activité de fourniture d'accès.

As a result, we expect that Telcos will de-layer their business models to fund and enable infrastructure and service investments

Lean Telco 3.0 – Potential impact: -10-12% OPEX, -6% CAPEX, -50% FTEs



Source: Roland Berger

Cependant, ce pan de l'activité des opérateurs télécoms stagnera jusqu'en 2015. Au vu des bouleversements sur le marché des communications, une baisse de 1 à 2% par an est attendue jusqu'à 2020. Les services tels que l'hébergement, le stockage de données et la sécurité, bien que reposant sur l'accès, feront exception à cette tendance. Ces technologies du Cloud bénéficient même d'une croissance à deux chiffres. Elles attirent les opérateurs télécoms car elles vont au-delà de la simple fourniture d'un accès et leur permettent non seulement de tirer profit de leur réseau et de retenir leurs clients, leurs données et leurs applications mais également de mettre un pied dans le segment des activités OTT.

Quant aux activités adjacentes qui pourraient capitaliser sur les réseaux et plateformes de services IT des opérateurs télécoms, coopération et sélectivité seront indispensables afin de proposer et de développer une proposition de valeur différenciante. Le succès des opérateurs télécoms ne sera pas acquis et dépendra naturellement de leurs propres capacités, de leur potentiel à devenir des leaders de marché, et de circonstances notamment réglementaires et culturelles qui peuvent être locales ou mondiales.

Des groupes régionaux de télécommunication tels que Telefónica, Vodafone, Orange et Deutsche Telekom, ainsi que des champions nationaux tels que Telecom Italia, KPN et Swisscom visent des secteurs de croissance similaires : services de paiement, publicité, services énergétiques, domotique ou encore télémédecine et e-santé, sans être exhaustif. Sur ce dernier segment, à titre d'illustration, beaucoup de patients ont encore du mal à imaginer qu'un fournisseur de services de télécommunications puisse mesurer leur tension en continu par exemple. Cependant Telecom Italia utilise déjà ce type de système de surveillance à distance pour éviter aux patients âgés de se rendre à l'hôpital et permettre au système de santé national de réaliser des économies. La télémédecine n'est certes pas un énorme marché, mais puisque les activités liées à la santé sont très dépendantes des législations nationales, les acteurs OTT auront probablement peu intérêt à développer une offre adaptée à chaque pays. La télémédecine est donc une niche pertinente pour les opérateurs télécoms. Les groupes européens auront même peut-être la chance de voir établir un standard européen (bien qu'il n'y ait à l'heure actuelle aucun projet affiché et d'efforts particuliers des opérateurs en coopération avec les partenaires de santé).

A contrario, les services de paiement ou de publicité obligent les acteurs historiques nationaux à affronter des concurrents internationaux. Le paiement par mobile, jusqu'à présent négligé, pourrait rapporter plusieurs centaines de millions d'euros. Les choses commencent lentement à évoluer. Le japonais NTT est ainsi déjà en possession de concessions bancaires en Europe. Deutsche Telekom, Vodafone et O2 se sont unis pour former la joint venture "mpass" (un système de paiement par téléphone mobile pour les achats sur Internet). Les acteurs OTT rejoignent la mêlée comme en témoigne la création du "Google wallet", des "Crédits" Facebook et la croissance exponentielle de Paypal, filiale d'Ebay.

Les opérateurs télécoms, en proposant plus que la simple fourniture de plateformes et de services "access-centric", empièteront inévitablement sur le territoire des OTT, aujourd'hui annexé par les fabfive. A court terme, les services de télévision assureront les revenus les plus significatifs et seront une arme essentielle dans la compétition, avec une forte déclinaison nationale. A plus long terme, les opérateurs télécoms traditionnels seront à la peine car ils ne pourront tout simplement pas suivre le rythme et les effets d'échelle imposés par des acteurs OTT globaux comme Facebook, Google+ ou des portails comme YouTube, Netflix et Hulu, d'autant que les acteurs locaux pourront facilement capitaliser sur ces plateformes globales.

Les opérateurs télécoms sont confrontés aux mêmes difficultés dans le domaine des bibliothèques musicales, des jeux en ligne, des app stores et de l'e-commerce. Les chances de succès sont plus importantes dans des secteurs au caractère plus local comme du e-commerce destiné à une zone géographique spécifique. Une autre solution consiste à suivre l'exemple de la société de télécommunication japonaise Softbank ... et à investir

massivement dans un portefeuille de futurs leaders potentiels du marché OTT !
Théoriquement le **champ des possibles** pour les opérateurs télécoms s'étend depuis **la seule activité du commerce de l'accès** – les opérateurs télécoms se rapprochant alors du rôle d'un grossiste – jusqu'à **l'engagement d'un combat au corps à corps sur le ring des OTT**. Il ressort de nos entretiens que la meilleure stratégie pour un opérateur est fondée sur **cinq leviers principaux** : la personnalisation de l'offre de services et de l'expérience utilisateur, la défense acharnée du maintien de la relation avec le client final, le développement d'un réseau haut débit économiquement efficace, le remaniement et la rationalisation drastique des modèles opérationnels, et enfin, la mise à disposition d'une capacité de financement suffisante à la transformation digitale et à la consolidation du marché numérique.

Personnalisation de l'offre de services et expérience utilisateur

Plus l'environnement de services devient large, riche, et de ce fait complexe, plus le consommateur attache d'importance au fait de bénéficier d'une offre personnalisée et fonctionnelle, répondant de la manière la plus simple possible à ses besoins. Pour les fournisseurs, ceci signifie proposer à chaque utilisateur une plateforme sur laquelle il puisse regrouper applications, services d'information, de divertissement, de shopping et de communication, et où il puisse aisément trouver support et assistance pour ses questions ou problèmes. Cette offre de services doit être structurée afin d'être personnalisable et indépendante du terminal ou du réseau utilisé. Dans le futur, les consommateurs s'attendent à pouvoir continuer un appel débuté sur leur ligne fixe professionnelle, sans raccrocher, sur leur téléphone portable puis de pouvoir transférer la conversation sur le kit main libre de leur voiture à l'allumage du contact. En d'autres termes, l'offre de service doit être transparente, voire invisible.

Mais à quoi ressemblera une telle offre de services personnalisée ? Prenons l'exemple du divertissement : des packages Basic et Premium pour différents groupes cibles (jeunes, familles, plus de 50 ans) simplifient aussi bien la communication que le choix du consommateur. Chaque package inclura un contenu standard avec un app store, un accès à la TV 3D et des liens préinstallés vers les chaînes et programmes les plus importants. La téléphonie et l'accès à Internet haut-débit seront également préinstallés. Allumez, faites vous courses, communiquez immédiatement : telle sera la proposition de valeur.

Des services supplémentaires personnalisés mais gratuits comme une vidéothèque (sur le modèle du iPlayer BBC), une interface d'identification unifiée mobile-tablette-TV-PC, un pare-feu et un stockage sur le Cloud complèteront les fonctions de base. Ou bien le consommateur sélectionnera ces fonctions sur un outil de configuration, ou bien le "moteur de recommandation" du fournisseur d'accès les lui suggèrera automatiquement (e.g. "Les utilisateurs ayant choisi..., ont aussi choisi...")

Les fonctions exclusives supplémentaires permettront à l'utilisateur de personnaliser encore d'avantage l'offre de services et créeront un véritable effet "Waow" qui accroîtra la rétention des consommateurs et enrichira l'image de marque. Des déclinaisons sur le modèle du Genius Bar de l'Apple Store, où des équipes spécialement formées aident en direct le consommateur rencontrant des problèmes, sont imaginables dans un univers de services

combinant support online et offline.

Des services premium (comme des liens vers des services de conciergerie locale du type American Express, ou même comme une interprétation privée par une star de la chanson, ou du moins par son hologramme, de "Happy birthday to you" dans le salon de l'utilisateur) placeront la barre d'exigence très haute pour les fournisseurs d'environnements OTT, de services et de biens de consommation.

La défense acharnée du maintien de la relation avec le client final

Les accès et les services ne suffiront pas à gagner la guerre de la clientèle, chaque élément de l'écosystème sera déterminant. Les terminaux ont également un rôle majeur à jouer, car ils sont souvent déclencheurs du processus de décision de souscription d'un contrat auprès d'un opérateur.

Contrairement à aujourd'hui, les opérateurs télécoms ne pourront plus choisir les quelques fabricants autorisés à vendre leurs produits dans leurs magasins : les grandes marques vendront directement ou via des magasins de détail partenaires leurs propres SmartPhones, tablettes, et télévisions connectées. Depuis le lancement de l'iPhone en 2007, Apple a montré la pertinence de ce modèle. Google renforce sa position grâce à la diffusion rapide de son système d'exploitation Android et à l'acquisition de la branche communication mobile de Motorola. Facebook, en partenariat avec HTC, envisage de lancer son propre téléphone mobile, le Buffy. A la suite du Kindle Fire, Amazon serait également en train de travailler sur un SmartPhone. Microsoft collabore quant à lui avec Nokia pour développer la famille Lumia, tentative visant à relancer son propre système d'exploitation.

Pour le moment, il demeure peu probable que ces changements opérés par les leaders OTT déclenchent une guerre sur le marché final des terminaux. Les opérateurs télécoms possèdent toujours en Europe 45% des canaux de distribution. Les milliards dépensés par les opérateurs télécoms dans les primes de souscription leur confèrent un poids considérable dans la vente de détail et chez les revendeurs. Par ailleurs, ils subventionnent massivement les achats de mobiles, pour un montant qui s'élève à plus de 20 Md€ par an seulement pour l'Europe. Ce sont ces niveaux de dépenses que les principaux fabricants de téléphones devront envisager pour parer les initiatives des opérateurs télécoms. Les prix comptoirs doivent être inférieurs à 100€ pour atteindre le marché de masse. Jusqu'à maintenant, seul Amazon a osé s'aventurer sur ce créneau avec le Kindle. Plusieurs raisons conduisent donc à la conclusion que les opérateurs télécoms, les OTT et les fabricants d'appareils continueront à coexister plus ou moins pacifiquement. "Nous dépendons incroyablement les uns des autres" soulignait Eric Schmidt, PDG de Google, lors du sommet du G8 en 2011.

Les acteurs OTT et les fabricants de mobiles possèdent néanmoins de puissantes armes, comme leurs technologies embarquées dans les cartes SIM, leurs systèmes d'exploitation, la possibilité d'ajouter des applications facilement via des magasins en lignes. Il est déjà possible d'un point de vue technologique d'utiliser des applications ou un système

d'exploitation afin d'installer une carte SIM virtuelle qui permet à l'utilisateur de choisir entre le meilleur réseau et le moins cher. Internet est aussi accessible presque partout par WLAN, et souvent gratuitement. Sinon, les opérateurs télécoms qui ne peuvent pas utiliser leurs infrastructures à capacité maximale, pour des raisons de réglementation ou simplement un manque de consommateurs finaux, rendront libre l'accès à Internet. Google Voice, Skype et WhatsApp nous offrent un avant goût de la façon dont les acteurs Internet sont déjà en train de grignoter une partie des revenus traditionnels des opérateurs.

Aujourd'hui cependant, les opérateurs télécoms conservent précieusement le contrôle des contrats. Les OTT et les fabricants d'appareils, agacés par cette situation, évoquent la possibilité d'ouvrir leurs propres relais de distribution afin de vendre des téléphones et tablettes équipés de carte e-SIM.

Au cours de nos interviews, le Directeur de la Stratégie d'un grand Opérateur télécoms national faisait l'observation suivante : "La plus grande menace vient de Apple et Amazon. Ils proposeront des combinés avec des e-SIM, puis ils nous dépouilleront de notre relation client". Les contrats et les factures pourront ainsi être émis via des comptes iTunes ou Amazon. Le Telco deviendrait alors anonyme, un simple vendeur de réseau sans relation avec les utilisateurs finaux.

Les applications sont déjà là, et les soft-SIM et e-SIM sur le point d'arriver. La question qui se pose est quand, et non pas si. Les acteurs OTT manquent toujours de points de ventes et de services. Par exemple, Apple vend seulement 14% de ses iPhones dans ses 350 magasins, le reste étant essentiellement vendu par les opérateurs télécoms. En 2011, la firme a ouvert seulement 40 magasins dans le monde entier. Il ne s'agit donc pas vraiment d'un puissant réseau de distribution. A titre de comparaison, Orange possède 1 200 magasins sur le seul territoire français. *"Les gros OTT auront toujours besoin de nos services et de notre support locaux"* défend le PDG d'un des grands opérateurs de téléphonie mobile européen.

C'est pourquoi nous croyons que les opérateurs télécoms vont pour l'instant conserver le contrôle d'une grande partie de leurs contrats. Aujourd'hui, environ 80% des contrats sont vendus directement aux consommateurs finaux. A horizon 2020, la part sera de 50%, voire de 30% pour les plus petits des opérateurs télécoms.

Le développement d'un réseau haut débit économiquement efficace

Si la relation avec les consommateurs finaux est érodée, l'efficacité économique et la capacité du réseau deviennent deux paramètres cruciaux pour qu'un opérateur puisse rester compétitif. Seuls les opérateurs télécoms qui auront correctement dimensionné leurs infrastructures pourront défendre leur position sur le long terme, ou tout au moins engager une collaboration fructueuse avec d'autres acteurs plus importants.

Le déploiement dans les années à venir de la fibre optique et des réseaux LTE va nécessiter de très lourds investissements. En effet les services OTT augmentent considérablement le volume de données échangées avec des Smartphones toujours plus puissants, des tablettes et des télévisions. Entre aujourd'hui et 2016, le volume de données mobiles échangées aura décuplé, majoritairement en raison de l'échange de contenu vidéo. L'offre vidéo des OTT représentera ainsi plus de 50% du total des données consommées à horizon 2020. Les fabfive ont donc besoin des réseaux haut débit des opérateurs télécoms comme socle de leurs business models. Google teste le déploiement de son propre réseau à fibre optique, mais seuls les opérateurs télécoms peuvent garantir des standards de qualité de réseau dès à présent. Paradoxalement, les opérateurs télécoms n'ont pas encore trouvé le moyen de monétiser cette augmentation exponentielle du trafic et le besoin de qualité : débit, latence.... Les premières tentatives de monétisation des opérateurs mobiles européens se manifestent par des tarifications échelonnées et des seuils de téléchargement au-delà desquels le débit est réduit.

Les acteurs OTT et opérateurs télécoms peuvent cependant coopérer avec succès, comme l'attestent les cas japonais, chinois et russes. Les spécificités culturelles du Japon (langue, mentalité collective), la structure industrielle (clusters de haute technologie, les keiretsu) et l'implication de l'Etat dans les réseaux haut et très haut débit ont conduit les écosystèmes à se développer autour de puissants opérateurs télécoms comme NTT, NTT Docomo et Softbank. Ces entreprises coopèrent avec les industriels et acteurs des services japonais, qu'ils soient des fabricants de téléphones, de jeux ou des acteurs de l'électronique et ils co-développent pour le marché entier les plateformes B2B2C (comme par exemple mBanking) ou des services OTT (i-mode, ...).

La Chine et la Russie, quant à elles, gèrent et protègent avec succès leurs opérateurs Télécoms et OTT grâce à des plans de développement des infrastructures contrôlés par l'Etat. Tencent, Baidu et China Mobile sont parmi les 10 plus grands dans leur secteur au niveau mondial, tandis que VimpelCom et Yandex les suivent de près. Ces pays ont offert à leurs écosystèmes nationaux une chance de se positionner efficacement face aux fabfive.

En Europe, un brouhaha de réglementations et d'intérêts politiques empêche l'établissement d'un schéma clair de développement des réseaux et des services. Les fabfive ont le champ libre lorsqu'il s'agit d'infrastructures européennes. Alors que la politique allemande se concentre essentiellement sur les prix payés par les utilisateurs, beaucoup de pays accordent une importance majeure aux considérations de politique industrielle, politique nationale et politique de sécurité. Dans ce contexte, nous envisageons trois scénarii possibles de développement des réseaux que nous décrivons ci-dessous.

Champions de l'infrastructure : l'expansion des réseaux privés avance plus rapidement dans des pays tels que la Suisse où la réglementation est plus favorable (prix de vente, obligations d'investissements partagés, qualité de service requise...). Cette réglementation offre une protection financière aux entreprises qui investissent dans des réseaux à l'extérieur des zones déjà bien développées. Dans la plupart des cas, les leaders nationaux s'imposent avec des parts de marchés de plus de 50%, même dans les zones densément câblées. Cette politique encourage les monopoles, mais favorise également l'essor – plus – rapide des réseaux de nouvelle génération.

Coopération dans les réseaux : La situation est différente dans des pays tels que la Suède ou les Pays-Bas. La régulation se concentre essentiellement sur le prix utilisateur et la concurrence. Au sein de ces marchés, le manque de subventions en faveur des acteurs privés qui investissent dans le développement de réseaux haut débit limite leur expansion à des zones fortement peuplées. Les leaders du marché, les gouvernements locaux et les services publics ont recours à des modèles de coopération pour développer et utiliser ces réseaux. De fait, les réseaux de nouvelle génération mettent plus de temps à se développer, renforçant temporairement la position des opérateurs de câble. Dans ce contexte, la part de marché de l'Opérateur leader au niveau national oscille entre 35 et 40%.

Réseau haut débit public : Dans des pays comme l'Australie, le développement du réseau haut débit est géré par l'Etat. Son financement est assuré soit par la titrisation de la filiale responsable du réseau, soit par l'utilisation des fonds alloués aux infrastructures, soit par la création d'une entreprise publique. L'accès est contrôlé par le gouvernement qui choisit les opérateurs télécoms uniquement comme partenaires d'une relation commerciale. L'opérateur devient alors un vendeur de bande passante et récolte de faibles parts de marché et de faibles marges. Ce modèle s'applique à ce jour essentiellement aux réseaux fixes, les réseaux de communications mobiles demeurant privés.

Ces trois scénarii ont des conséquences variées pour les opérateurs fixes, les opérateurs mobiles et les opérateurs de câble. Seuls les leaders du marché et les opérateurs de câbles seront obligés d'investir dans la fibre optique. Les entreprises de communication mobiles poursuivront quant à elle le développement du réseau LTE qui, à horizon 2015, se sera substitué à près de 20% des lignes fixes. Elles auront par ailleurs la nécessité de copier les modèles des opérateurs fixes de niche qui ne possèdent plus leur propre réseau mais commercialisent un accès loué à d'autres prestataires.

Remaniement et rationalisation drastique des modèles opérationnels

Les différentes stratégies de développement des infrastructures et les ambitions OTT fragmenteront plus encore le marché des opérateurs télécoms. Ces derniers doivent ainsi, pour des raisons stratégiques et financières, mettre en place des programmes drastiques de refocalisation, de réaligement et de rationalisation de leurs modèles opérationnels.

Pour être en mesure de proposer un service d'accès haut débit économiquement performant, les acteurs du marché ont besoin d'une entité qui fournit un réseau efficace (un "**NetCo**") et d'une entité de services et de ventes centrée sur le client flexible (un "**SalesCo**"). Le siège ("**HQ**") doit par ailleurs superviser les interactions entre les différentes entités afin de prioriser stratégie, innovation, partenariats, et gestion des talents. **Un groupe de services OTT** devra lui être rattaché et aura pour rôle de choisir les coopérations et d'investir le risqué mais lucratif marché des OTT. Cette séparation organisationnelle est nécessaire en raison des disparités entre l'activité OTT et l'activité accès (cycles des marchés, cycles d'investissement,

KPI financiers, compétences clés, typologie des clients...).

A l'inverse de l'entité NetCo qui opère de manière transparente à la manière d'une utility non différenciée, l'entité SalesCo agit comme une marque (ou un portefeuille de marques) et est en contact au jour le jour avec ses clients. Alors que les SalesCo bénéficient d'un certain pouvoir de marché, les NetCo ont très peu de marge de manœuvre et doivent œuvrer pour toutes les parties prenantes y compris les parties tierces.

Afin d'optimiser l'utilisation de la capacité du réseau et obtenir un retour sur investissements rapide, les activités peuvent être groupées localement dans un Netco. Charge à ce dernier de planifier, construire et opérer des réseaux haut débit de nouvelle génération aussi efficacement que possible, tout seul, en partageant ses réseaux avec des concurrents, en externalisant leur gestion à un équipementier, ou en agissant simplement comme un client agrégateur d'autre opérateur de réseaux. La capacité du réseau peut alors être vendue en interne à la SalesCo ou en externe à d'autres SalesCo. Ce choix dépend alors de sa stratégie, de la régulation et de son positionnement de marché. Dans la plupart des cas, cela exige le respect de la net-neutralité : proposer des offres d'accès autant que possible indépendantes des acteurs, des équipements et des services, tout en générant des revenus plus élevés qu'aujourd'hui.

Cependant, tous les fournisseurs ne pourront pas se différencier grâce à leurs portefeuilles de produits et de services. En fonction du marché et de la clientèle, l'entité SalesCo doit être en mesure de proposer un assortiment de premier choix de ses propres produits et de produits et services de ses partenaires. Pour les marchés B2C, les services provenant des fabfive devront être inclus. Dans un marché B2B, cet assortiment pourrait également inclure des services provenant de grandes entreprises du secteur de l'IT comme SAP et IBM. Quelles que soient les pièces qui constitueront le puzzle final, l'expérience globale sera déterminante dans le succès de l'entité SalesCo. Cette expérience est faite de suites de services de haute qualité, de conseils avisés sur le lieu de vente et d'un service client irréprochable. Par ailleurs, de nombreuses opportunités de distribution, associant grands noms et concepts innovants (vente en bureau de poste, en station service, service public, via OTT, entreprises IT ou autres) restent à développer.

Les canaux traditionnels des Telcos s'avèrent être des éléments essentiels du modèle économique actuel mais il est légitime de remettre en question leur organisation. Est-ce qu'une entité SalesCo a vraiment besoin d'un magasin à chaque coin de rue ? Ou serait-il mieux d'imiter Apple et d'exploiter quelques magasins "flagships" exclusifs et très différenciants entourés de nombreux autres canaux de distribution ? Est-il nécessaire de conserver en interne les centres d'appels téléphoniques ?

Ou serait-il suffisant de proposer un service de premier choix aux meilleurs clients et de sous-traiter le reste ? Est-ce que l'entreprise doit exploiter ses propres sites de vente en ligne ? Ou est-ce que des partenariats avec des plateformes d'achats en ligne, des revendeurs d'électronique ou même des fabricants d'appareils seraient plus efficaces ?

Nous avons évalué que les opérateurs télécoms qui se recentreront rapidement et soigneusement sur leurs activités "cœur" réduiront leurs coûts de 12%, leurs investissements de 6% et leur main d'œuvre de près de 50%. Par ailleurs, ils deviendront ainsi plus agiles, véhiculeront

un esprit plus entrepreneurial et créeront de la valeur au sein de chacune des parties de l'entreprise. Lorsque cette transformation se produira, elle se manifestera également par une nouvelle valorisation sur les marchés : trois à quatre fois l'EBITDA pour les NetCos, sept à huit fois pour les SalesCos et vingt fois pour les groupes de services OTT.

La mise à disposition d'une capacité de financement suffisante à la transformation digitale et à la consolidation du marché numérique

Dans la mesure où elles sont menées à bien correctement, la **transformation digitale et la consolidation sont très profitables** et méritent très largement l'effort indispensable. Elles peuvent aussi permettre aux groupes européens régionaux d'éliminer les traditionnels 15% de décote de holding. Et cela ne s'arrête pas là. Réduire audacieusement leurs portefeuilles leur permettrait de libérer des liquidités supplémentaires, par exemple en agrégeant les ShopCos et les CallCenterCos au niveau européen pour ensuite les revendre.

Des restructurations moins agressives mais tout aussi intelligentes, comme par exemple la **coopération avec d'autres entreprises**, peuvent également générer des marges financières conséquentes. France Telecom et Deutsche Telecom cherchent à économiser des milliards grâce à un partenariat dans la gestion de leurs achats et grâce au partage des réseaux sur leurs marchés internationaux. Dans certains cas, ces accords impliquent aussi des partenaires locaux, comme "3" au Royaume-Uni. Ce modèle de coo-pétition – intermédiaire entre la coopération et la compétition – sera probablement une manière judicieuse de conserver suffisamment de liquidités pour les injecter dans la bataille avec les principaux OTT.

Ces deux directions d'actions sont d'autant plus importantes que les opérateurs télécoms, plus particulièrement en Europe, ont peu de marge de manœuvre dans la **vague de consolidations** qui approche et encore moins les ressources financières pour contrer les attaques des OTT. Les dix plus gros acteurs mondiaux sont en effet à la peine avec des dettes atteignant 252 Md€. Le paiement de ces intérêts et les dividendes garantis leur imposent de très fortes contraintes sur leurs initiatives, en dépit de leurs cash-flows cumulés de 69 Md€.

La quasi-totalité des décideurs considèrent que la poursuite de la consolidation du marché des opérateurs télécoms est inévitable, et ce, essentiellement afin de réaliser des économies d'échelles sur le marché de l'accès, à l'échelle nationale. Ainsi, au sein des marchés nationaux, les acteurs sous-critiques sont amenés à se consolider. Au sein d'un même pays, il sera difficile de voir plus d'un seul fournisseur d'accès au réseau fixe et au câble survivre. Dans le secteur de la téléphonie mobile, deux ou trois acteurs pourraient survivre, cette opinion étant confirmée par les différentes interviews que nous avons pu mener. Les entreprises de télécommunication mobile et les câblos-opérateurs pourraient se rapprocher afin de proposer de réels services convergents et intégrés. Environ 220 des 300 petits opérateurs actuels sont amenés à disparaître. Parmi les 25 principaux acteurs du câble, seule la moitié sera encore indépendante en 2020.

Au niveau européen, les groupes régionaux remanient leurs portefeuilles. Ils abandonnent leurs participations minoritaires (ex : Vodafone/SFR), quittent les marchés avec des positions faibles (ex : Orange en Suisse) et réduisent leurs activités périphériques (ex : Telefonica/Endemol) ; ce afin de réduire leur dette, racheter leurs actions et récupérer de la marge de manœuvre stratégique. Inversement, les collaborations et les fusions entre entreprises seront renforcées (ex : VimpelCom-Orascom).

Le Directeur de la Stratégie d'un des plus grands opérateurs européen va plus loin dans ses anticipations et prévoit, au niveau de l'Europe de l'ouest que *"tout au plus trois ou quatre grands groupes pourront survivre et seront capables de rivaliser au niveau mondial"*. Même les 15 leaders du marché au sein de plus petits pays seront ainsi repris par des grands pour finaliser leur action régionale. Il existe cependant bien évidemment un risque que ces transactions échouent en raison d'obstacles politiques ou de problèmes liés aux lois antitrust. Le long débat concernant la consolidation du marché du câble en Allemagne fait figure de cas d'école.

Les cash-flows libérés au sein des groupes régionaux seront réutilisés dans le développement d'activités futures prometteuses : accélérer les plans de développement de plateformes B2B2C (telles que le paiement, la publicité, la santé en ligne) ou parier sur des nouvelles activités prometteuses telles que les jeux en OTT. Telefonica a par exemple fait l'acquisition en 2009 de Jajah, fournisseur de VoIP, anciennement investissement minoritaire de Deutsche Telecom. Deutsche Telecom a à son tour fait l'acquisition de l'hébergeur Strato et de la plateforme de paiement ClickandBuy. Ces deux groupes ont réorganisé leurs activités liées à l'innovation et lancé des briques de services OTT.

Mais dans quelle mesure les opérateurs télécoms sont-ils en réalité intéressés par l' "Acces plus" ? Une chose est certaine : le fait que les acteurs OTT soient valorisés à des multiples cinq fois supérieurs à ceux des Telco rend onéreuse leur acquisition par les opérateurs Télécoms. Il n'existe aucun exemple de firmes l'ayant fait avec succès, à l'exception de Softbank au Japon. Softbank est un exemple de réussite impressionnant. Les 900 filiales constituant le segment Internet du groupe contribuent dès à présent à hauteur de 10% à son chiffre d'affaires et à hauteur de 16% à ses bénéfices. Et le groupe est également implanté au sein du marché chinois en forte croissance, où il possède des participations dans Renren (le plus important réseau social du pays), Alibaba (un site majeur de vente en ligne) et Ustream (portail chinois de vidéos).

Softbank a également signé un accord de coopération en Inde avec la société Bharti Airtel dans le domaine du développement des applications mobiles. Ces initiatives régionales, de partenariats ou d'investissements dans les activités OTT permettent aux opérateurs de développer une vraie connaissance. Ils offrent également aux opérateurs une perspective sur la façon dont ils pourraient combiner certaines activités avec leur cœur de métier. En suivant cette voie, les groupes régionaux – ceux qui sont suffisamment importants pour accéder au marché des OTT – montrent clairement leurs intentions : construire et conserver de nouvelles positions dans l'OTT.

Cependant les opérateurs télécoms ont désespérément besoin de règles de jeux équitables

puisque les groupes OTT sont déjà en train de se développer sur le marché des infrastructures. Google est par exemple en train de déployer un réseau de fibre optique dans Kansas-City. Cette initiative fait partie d'un plan de développement du réseau haut débit aux Etats-Unis et Google n'exclut pas de planifier des initiatives similaires en Europe. Se montrant visionnaire, il investit également dans l'opérateur de satellites O3b avec pour objectif de proposer l'accès à Internet haut débit aux "3 autres milliards" d'habitants des pays en voie de développement. *"Notre mission est de rendre accessible à tous la connaissance du monde"* explique un porte parole du groupe.

Alors comment réagissent les opérateurs télécoms ? "Wait and see" (une fois de plus...) ? En coopérant ? En s'engageant dans un vrai modèle de coo-pétition (coopération ou compétition au cas par cas, domaine par domaine) ?

De l'Access Minus à l'Acteur OTT, trois scénarios pour le futur

La stratégie d'un opérateur sera déterminée par sa capacité à utiliser les cinq leviers décrits précédemment. Nous anticipons trois scénarii possibles : "l'Access Minus", "l'Access Plus" et "l'Acteur OTT".

Based on these driving forces, we envision three fundamental business frameworks for Telco operators

Potential strategic scenarios

	SCENARIO 1: ACCESS MINUS	SCENARIO 2: ACCESS PLUS	SCENARIO 3: OTT PLAY
Scenario description	> Brands are the dominating customer control point > Services will be provided by strong consumer-brand Cloud/OTT players > Network operators become pure utility providers with wholesale as backbone of their future business	> Partnerships between Telcos, B2B2C and OTT players > Soft/eSIM scenario emerges as a cost efficient innovation > Network as such will become commoditized and shared among Telcos, Cable, Utilities and GOs	> Telco is the gateway to the connected life, with strong own access-centric eco-systems and enabling B2B2C models > Telco becomes a fully integrated service provider, wholesale remains small niche > Telco wins customer preference over OTT providers with a top brand
Business model implications	> Spin-off NetCo - and float? > If any, separate customer centric sales & service organizations > Mainly network-centric innovation and product development > Divestitures for maximum payout to shareholders	> Sales & ServiceCo vs. NetCo model – Separate sales & service unit – Efficient NetCo setup – Access Plus innovations/M&A > Partnership models with B2B2C and OTT players to be developed > Infrastructure return capital market story - as announced today	> Fully integrated player with own NGN infrastructure coverage and significant OTT business > Few dominant Regional Groups achieve sufficient scale for OTT battle by active consolidation

Source: Roland Berger

Access Minus

Les entreprises qui adoptent cette stratégie agissent principalement comme des revendeurs "wholesale". Dans les cas extrêmes, elles mettent simplement leur réseau à disposition d'autres entreprises, telles que les SalesCo et les fournisseurs de contenus, et opèrent uniquement

dans un modèle B2B. Elles ne maintiennent aucun contact avec les consommateurs finaux. Selon une étude de Nokia Siemens Network, plus de 50% des décideurs au sein des OTTs considèrent ce scénario de développement comme étant le plus probable. Certains opérateurs télécoms compléteront leur activité de négoce avec leur propre marque et auront ainsi besoin d'un service SalesCo pour compléter leur NetCo. Leur SalesCo permettra le contact direct avec les clients et la mise en place d'une plateforme intégrant les services propres et les contenus et services d'autres acteurs.

Dans ce scénario, les opérateurs télécoms ne sont plus au premier plan mais leur marque peut tout de même survivre à condition de proposer une qualité de service irréprochable. Au-delà de la dimension tarifaire, les trous de couverture et la mauvaise qualité audio sont en effet les raisons principales pour lesquelles les utilisateurs changent d'opérateur. Dans les pays industrialisés, 1/5 des utilisateurs Internet est prêt à payer plus cher son accès pour obtenir la garantie d'un excellent réseau et d'une bonne qualité de service.

Le choix du modèle "Access Minus" impliquera de séparer les activités NetCo et SalesCo et de concentrer les investissements dans l'expansion du réseau. Les opérateurs doivent se séparer de leur SalesCo, lui trouver un ou des partenaires de long terme tel que les opérateurs virtuels actuels, des revendeurs ou des OTT (Verizon/Google), et distribuer les cash-flows générés aux actionnaires.

Access Plus

Tout est dans le nom : les entreprises qui suivent ce modèle vont au-delà du simple modèle d'accès au réseau en se positionnant comme des prestataires de services et en complétant les services SalesCo et NetCo avec une troisième entité : "un laboratoire d'innovation pour Telco" qui a la charge de développer et commercialiser de nouveaux services. Cette dernière proposera principalement des services "access-centric" qui utilisent le réseau et les plateformes IT existants (dans le domaine de la santé en ligne par exemple), ou des services OTT à forte composante régionale comme la télévision. De telles fonctionnalités seront intégrées dans les suites de services à la fois de différents partenaires et dans celles de l'opérateur, elles mêmes intégrant les contenus et services de tierces parties.

Certaines personnes que nous avons interviewées se demandent néanmoins si beaucoup d'opérateurs télécoms seront capables de concrétiser ce modèle. *"Cette industrie manque de connaissances, de personnes qualifiées et de rapidité"* explique le PDG d'un des poids lourds européen des opérateurs télécoms. Pour que cette stratégie soit un succès, les opérateurs devront rester concentrés sur leur cœur de métier et voir les métiers connexes OTTs comme des "paris". Mais l'opérateur et sa structure de revenus ne pourront pas être trop dépendants de ces paris futurs.

Acteur OTT

Ce scénario est réalisable pour les groupes d'opérateurs télécoms régionaux qui gèrent des portefeuilles clients de tailles considérables, en faisant d'eux des partenaires possibles, crédibles voire incontournables dans des accords internationaux. Les opérateurs qui suivent cette voie considèrent leur offre de services comme étant la principale porte d'accès à leurs clients en ligne. *"Les grands opérateurs télécoms ont ce qu'il faut pour créer leur*

propre plateforme OTT” explique l’un des dirigeants d’un opérateur leader en Asie. Plutôt que de produire eux-mêmes leurs contenus, ils travailleront par exemple avec des entreprises spécialisées dans les jeux ou dans les cartes de crédits pour proposer des services de divertissement et des services financiers. En tant que grandes marques, ils seront si forts que les autres groupes ainsi que les grands acteurs OTT voudront coopérer avec eux et diffuser leurs contenus au sein de leur écosystème, avec pour objectif d’atteindre les clients par des partenariats B2B2C. Comme ce sont les opérateurs télécoms eux-mêmes qui ont déployés les réseaux, ils ont tissé des liens étroits avec leurs clients et peuvent utiliser le flux stable de revenus généré par leur activité réseau afin d’améliorer constamment leur écosystème.

Conclusion

Quel rôle joueront les opérateurs télécoms en 2020 ? Seront-ils simplement des tuyaux de données ? ou bien des fournisseurs d’accès au haut débit et de plateformes de services ? Ou encore des groupes de services OTT ? Quoi qu’il en soit, les entreprises du secteur seront amenées à se recentrer et se remanier, drastiquement et rapidement.

Au sein de ces trois scénarii, certains opérateurs télécoms rempliront leur rôle avec succès. Comme nous l’avons vu, aucun des fabfive ne pourra couvrir intégralement l’écosystème. Il n’y aura pas non plus un seul acteur capable de couvrir et encore moins dominer le marché, même sur son cœur de métier. En optant pour la bonne stratégie, les opérateurs télécoms pourront cependant renforcer leur positionnement sur des maillons essentiels de la chaîne de valeur. Nous pensons que **5 règles d’or** sont à respecter dans cette transformation. Agir rapidement sur les points 1 et 3 notamment entrainera une croissance significative.

1. Développer plus que jamais le cœur de métier de l’accès (accès haut-débit, convergence, suites de services personnalisées, et expérience utilisateur associée)

Développer les réseaux LTE et FTTH, proposer des offres d’accès et services convergents et optimiser la gamme de services personnalisés, permettra de préserver le cœur de métier des opérateurs télécoms et maximisera leurs cash-flows.

2. Faire des “paris”, ciblés et réalistes, rassemblant des perspectives de croissance et de différenciation (dans le cas des scénarios “Access Plus” et “Acteur OTT”)

La priorité est d’investir constamment et sélectivement dans des plateformes de services B2B2C et des services régionaux d’OTT. Même avec cela, les opérateurs télécoms ne réussiront que s’ils se montrent réalistes quant à leur positionnement sur le marché, savent aller au-delà des barrières et incompréhensions culturelles sur ces nouveaux services et s’impliquent fortement dans ces investissements et des partenariats... et se gardent de tout pari dangereux.

3. Se transformer en opérateurs télécoms “Lean” grâce à un modèle opérationnel remanié, non intégré verticalement, et allégé à terme de la moitié de ses effectifs;

Les opérateurs télécoms devraient séparer leurs activités en une entité SalesCo, une NetCo et un siège central mais également transformer les activités cœur de métier pour les rendre beaucoup plus rentables. Les enjeux financiers, mais aussi opérationnels, sont conséquents.

4. Recréer une Equity Story de moyen terme et convaincre les marchés financiers avec des perspectives de consolidation, de rationalisation, de refocalisation et intégrer des modèles de coopération avec les autres acteurs de l'écosystème...

La transformation digitale et la consolidation du marché peuvent garantir aux actionnaires des rendements annuels de 10% voire plus, comparables aux meilleures utilities. Pour recréer une Equity Story, il est vital d'être dans les premiers à s'aligner sur le bon cœur de métier, à refocaliser son périmètre et à mettre en perspective les voies de croissance. Les activités qui ne correspondent pas au modèle devraient être vendues ou combinées dans des joint ventures afin de supprimer la décote conglomérale de 15%.

5. Enfin, agir vite et avec détermination pour gagner l'avantage du first-mover, en particulier dans l'optique d'activités OTT

Les exigences de la clientèle, les technologies de communication et la concurrence ne se sont jamais développées aussi rapidement. Tout cela crée un environnement au sein duquel les opérateurs télécoms ne peuvent plus s'offrir le luxe de la léthargie, de l'inertie stratégique et du manque de vision.

Les opérateurs télécoms européens sont actuellement valorisés à 810 Md€ (5,3 x EV/EBITDA) par les marchés financiers. En conservant la stratégie actuelle, les opérateurs Télécoms verront cette valeur descendre jusqu'à 570 Md€ (4,1 x) à horizon 2020. Environ 30% de leur capitalisation serait alors détruite. Les causes sous-jacentes sont évidentes : après 2015, les revenus vont chuter de 7% en raison de l'apparition progressive de la carte SIM virtuelle, de nouvelles réglementations et de l'intensification de la concurrence. L'EBITDA devrait ainsi chuter de 155 Md€ à seulement 140 Md€.

Ce scénario n'est pas une fatalité. Si les opérateurs télécoms se ressaisissent et se repositionnent, sur le haut et très haut débit, se transforment avec une structure "Lean" et rentable, se refocalisent et se consolident, alors ils auront une vraie opportunité de s'ériger au niveau des fabfive et également d'augmenter la valeur de leur entreprise grâce à des revenus considérablement augmentés. Les personnes que nous avons interrogées anticipent un développement qui portera la valeur de l'industrie à 745 Md€ (4,4x) à horizon 2020, presque un tiers de plus que s'ils avaient conservé leur positionnement stratégique actuel. Roland Berger est légèrement plus optimiste : en se fondant sur l'hypothèse d'une consolidation régionale rapide, qui permettrait aux groupes régionaux d'optimiser leurs profits, nous nous attendons à ce que l'industrie des télécommunications soit valorisée à hauteur de 795 Md€ (4,6x) à horizon 2020. Les opérateurs télécoms conserveraient ainsi leur valeur et pourraient de fait augmenter leur EBITDA au dessus des 170 Md€ en dépit d'énormes pertes de revenus dans leur cœur de métier "historique". Face à Apple, Google et Facebook, c'est une perspective à la fois réaliste, respectable et indispensable !

Les contacts

Telco 2020 : Un nouveau modèle industriel pour les opérateurs télécoms dans l'économie du numérique

Centre de Compétences InfoCom de Roland Berger Strategy Consultants



Nicolas Teisseyre, *Senior Partner*,
Responsable "Télécoms - Médias -
Technologies et Tourisme - Entertainment"



Jean-Charles Ferreri, *Partner*



Anne Bioulac, *Partner*



Jérôme Colin, *Principal*



Alexei Kharlamov, *Principal*



Jérôme Petit, *Principal*



Bastien Puech, *Principal*

Amsterdam	Londres
Barcelone	Madrid
Berlin	Manama
Beyrouth	Milan
Bombay	Montréal
Boston	Moscou
Bruxelles	Munich
Bucarest	New York
Budapest	Paris
Canton	Pékin
Casablanca	Prague
Chicago	Riga
Détroit	Rome
Doha	Sao Paulo
Dubaï	Séoul
Düsseldorf	Shanghai
Francfort	Singapour
Goteborg	Stockholm
Hambourg	Stuttgart
Hong-Kong	Taipei
Istanbul	Tokyo
Jakarta	Varsovie
Kiev	Vienne
Kuala Lumpur	Zagreb
Lagos	Zurich
Lisbonne	

CONTACT

Bureau de Paris
11, rue de Prony, Paris 17^e
téléphone : 01 53 67 03 20

Roland Berger Strategy Consultants
2012, all rights reserved
www.rolandberger.com