

Les opérateurs de télécommunications dans le secteur ICT – Tendances, stratégies, mutations

Observations à partir de l'exemple allemand

**Projet UE DTAG CEE II – Réunion générale
Primosten, 10.07.2012**

**Michael Schwemmle
www.input-consulting.com**

- 1. Les problèmes des opérateurs de télécommunications**
- 2. Les origines des problèmes**
- 3. Les stratégies des opérateurs de télécommunications**
- 4. Le secteur face aux mutations à venir**
- 5. Les défis de la représentation des intérêts du secteur**

1. Les problèmes des opérateurs de télécommunications

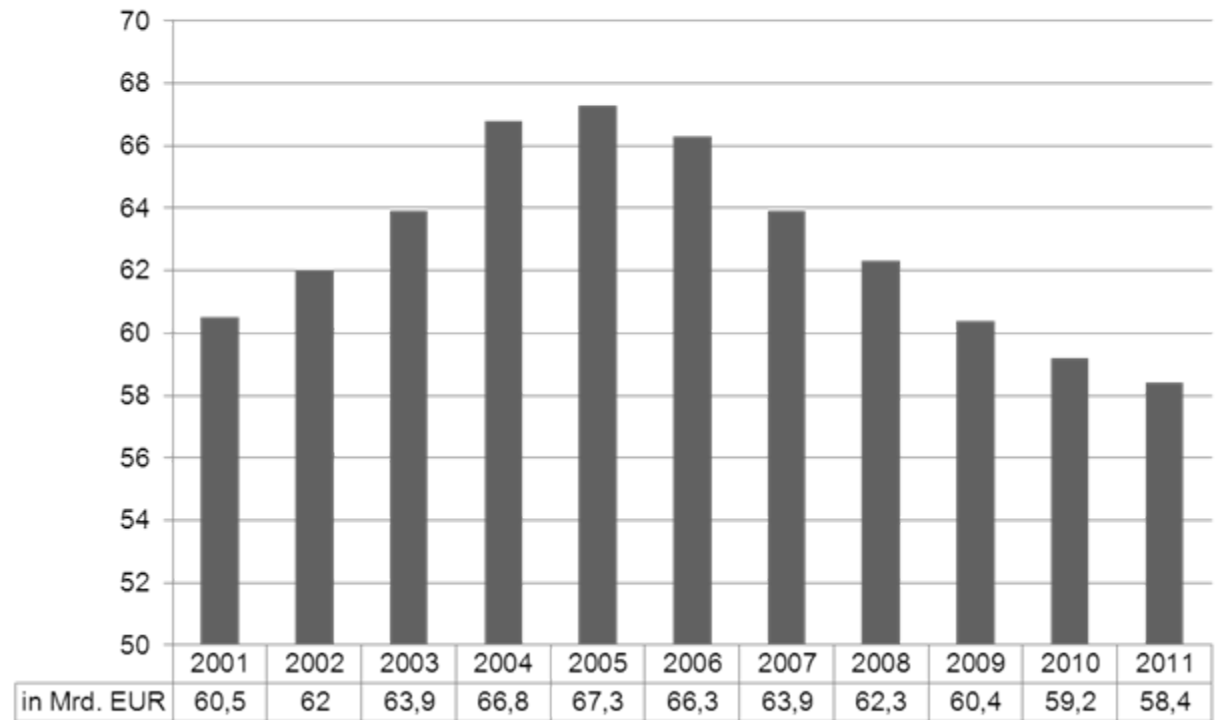
Les problèmes des opérateurs de télécommunications – Trois tendances négatives

- **L'évolution du secteur des services de télécommunications en Allemagne et dans d'autres pays européens se caractérise depuis des années par trois tendances négatives :**
 - chiffres d'affaires en recul
 - effectifs en baisse
 - investissements faibles
- **Dans la configuration actuelle du secteur, aucune de ces trois tendances ne montre de signe d'inversion à long terme.**

Les problèmes des opérateurs de télécommunications – Tendance 1

Chiffres d'affaires en recul (All.)

CA sur le marché allemand des services de télécommunications 2001 - 2011



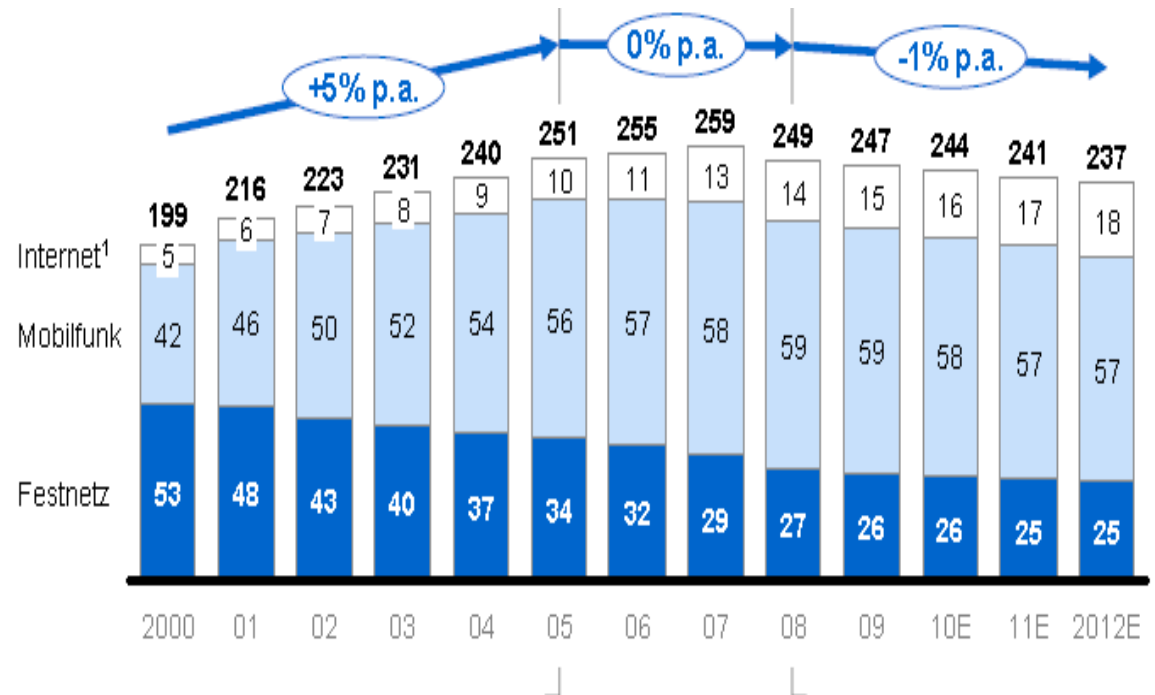
- Chiffres d'affaires en baisse depuis six ans en Allemagne
- CA 2011 inférieur de 13,2%, soit 8,9 mrds EUR p.a., par rapport à celui de 2005
- Volume de CA 2011 sous le niveau de 2001

Les problèmes des opérateurs de télécommunications – Tendance 1

Chiffres d'affaires en recul (Europe de l'ouest)

Après une période de croissance suivie d'une phase de stagnation, le secteur des télécoms en Europe de l'ouest entre désormais dans un processus de rétraction.

Chiffres d'affaires du secteur des télécoms en Europe de l'ouest de 2000 à 2012 (mrd EUR ; %)



1 Breit- und Schmalband-Internetzugang

QUELLE: Pyramid (2010) und Schätzungen auf Basis von Vorjahresberichten; Gartner April 2005/April 2005

Source : Jürgen Meffert (McKinsey) 2011

Les problèmes des opérateurs de télécommunications – Tendances 1

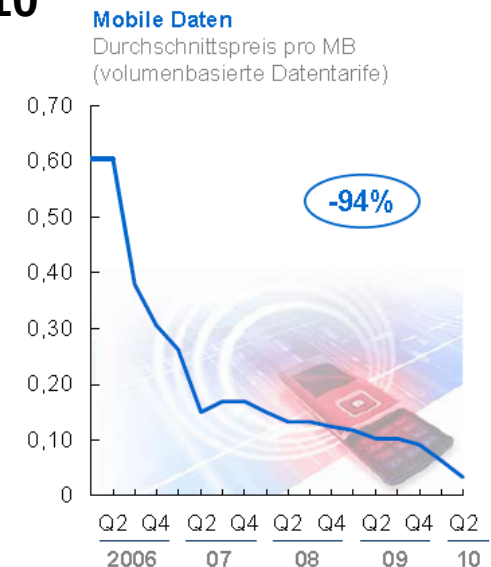
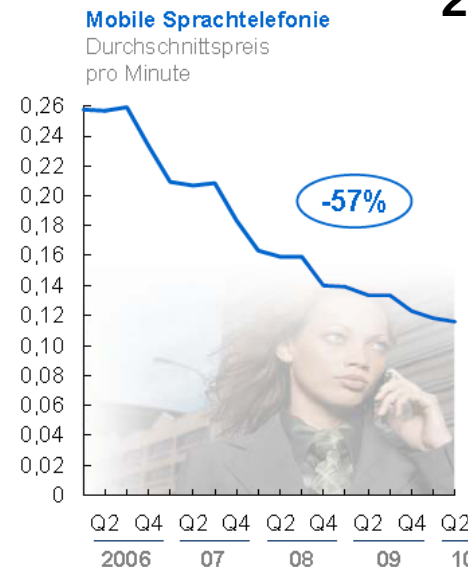
Chiffres d'affaires en recul (prévisions)

- "Un secteur industriel clé en Europe, les télécommunications, menace de s'effondrer. D'ici 2020, l'agence de conseil McKinsey prévoit pour l'Allemagne une chute du chiffre d'affaires de 30%. ... ce secteur qui jusqu'en 2006 se distinguait par ses taux de croissance supérieurs à la moyenne perdrait ainsi subitement son attrait. 100 000 postes seraient directement menacés." (Wirtschaftswoche 30.05.2011)
- "Let's face it, the decline in core telco revenues is here to stay. We expect core revenues from European telecom services to continue decreasing until 2015e, by 1.8% per year on average, including a CAGR of -2.4% in mobile and -3.4% in fixed-line, partially offset by +5.8% in pay-TV. The expectation of a decline is consensual among industry participants ..." (Arthur D. Little / Exane Paribas 2012)

Les problèmes des opérateurs de télécommunications – Tendance 1 Chiffres d'affaires en recul (l'effondrement des prix)

- Le recul des CA n'est pas dû à une baisse de la demande des services télécoms ; celle-ci est en plutôt en hausse, voire même en forte hausse.
- Le recul des revenus s'explique davantage par une effondrement massif des prix.
- En 2011, les prix des télécommunications en Allemagne ont baissé de 2,7% – alors que globalement, les prix à la consommation ont augmenté de 2,3%.

Évolution des prix de la téléphonie mobile voix / données en All. de 2006 à 2010



QUELLE: Merrill Lynch; Connect; Geschäftsberichte

Source : Jürgen Meffert (McKinsey) 2011

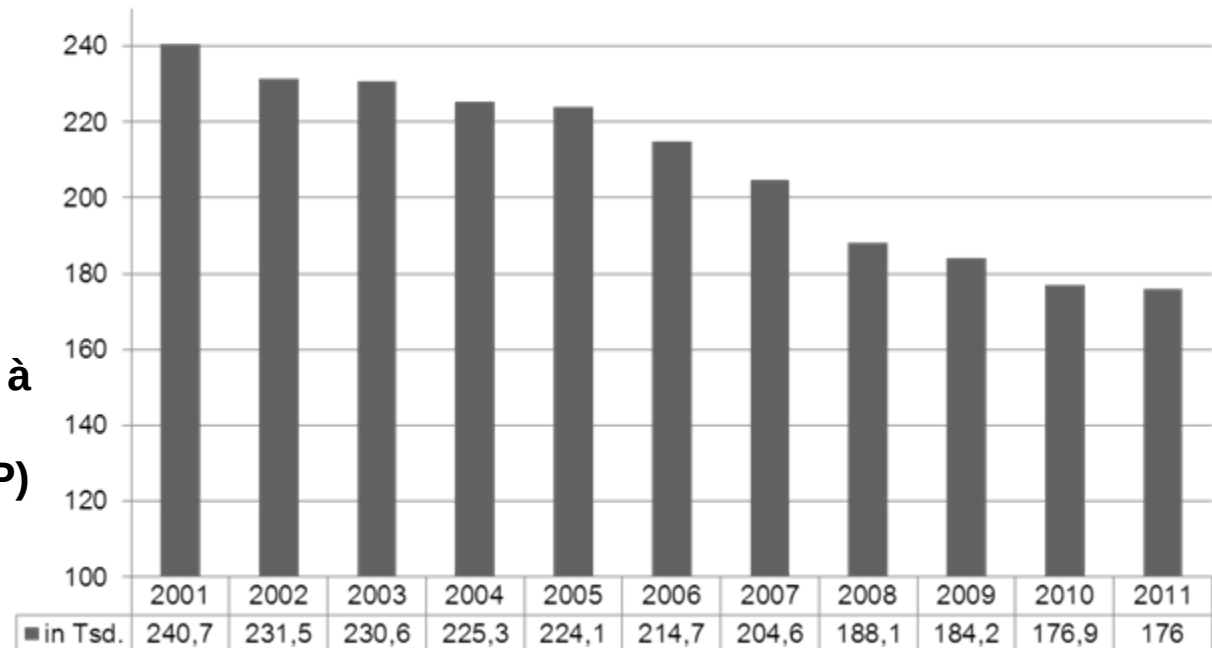
- Le secteur des télécoms pris dans son ensemble est ainsi dans la situation paradoxale d'un secteur de croissance en recul.

Les problèmes des opérateurs de télécommunications – Tendance 2

Effectifs en baisse (All.)

- Des effectifs en baisse depuis onze ans
- En 2011, environ 65 000 postes de moins qu'en 2001
- Pas d'inversion de tendance en vue mais des signes négatifs liés à des orientations "techniques" (ex. : All-IP)

**Effectifs sur le marché allemand des services de télécommunications
2001 - 2011**

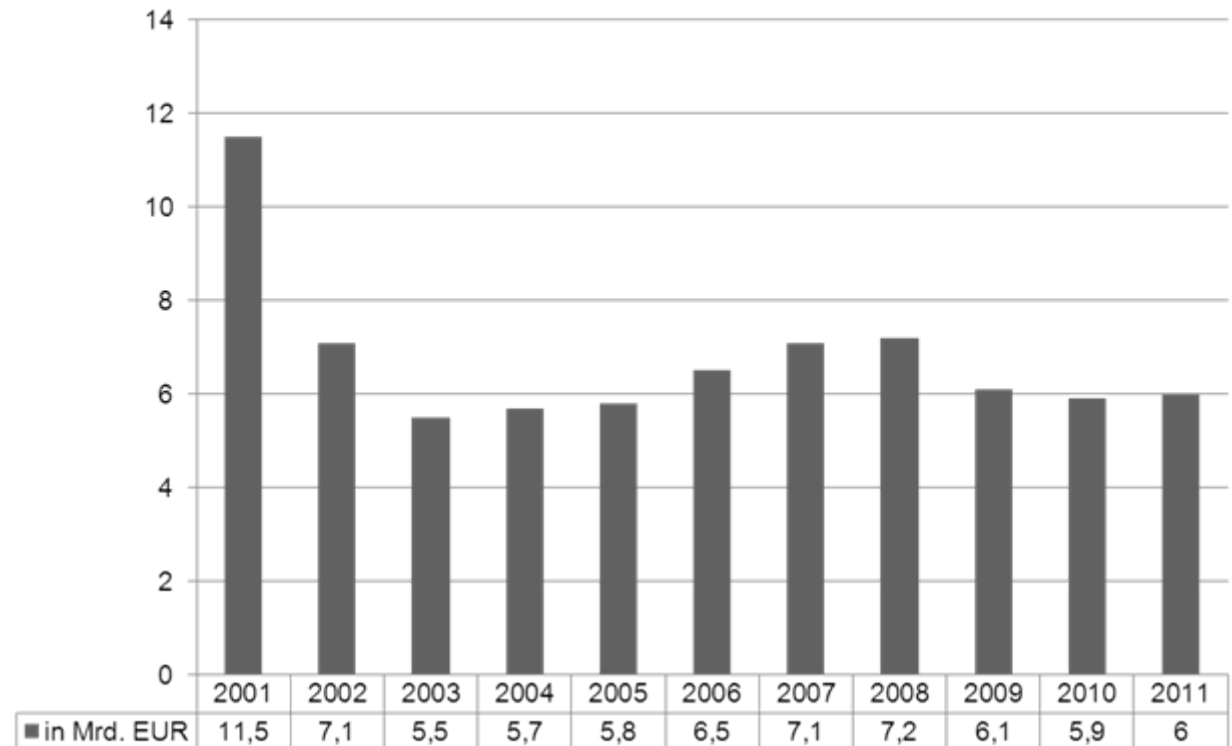


Les problèmes des opérateurs de télécommunications – Tendances 3

Investissements faibles (All.)

- Des investissements en baisse / au même niveau depuis quatre ans
- Un volume d'investissements quasiment divisé par deux par rapport à 2001
- Dans le même temps, le secteur fait face à un nouveau cycle historique d'investissements : la technologie FTTH/B représente 80 mrd EUR d'investissements en Allemagne.

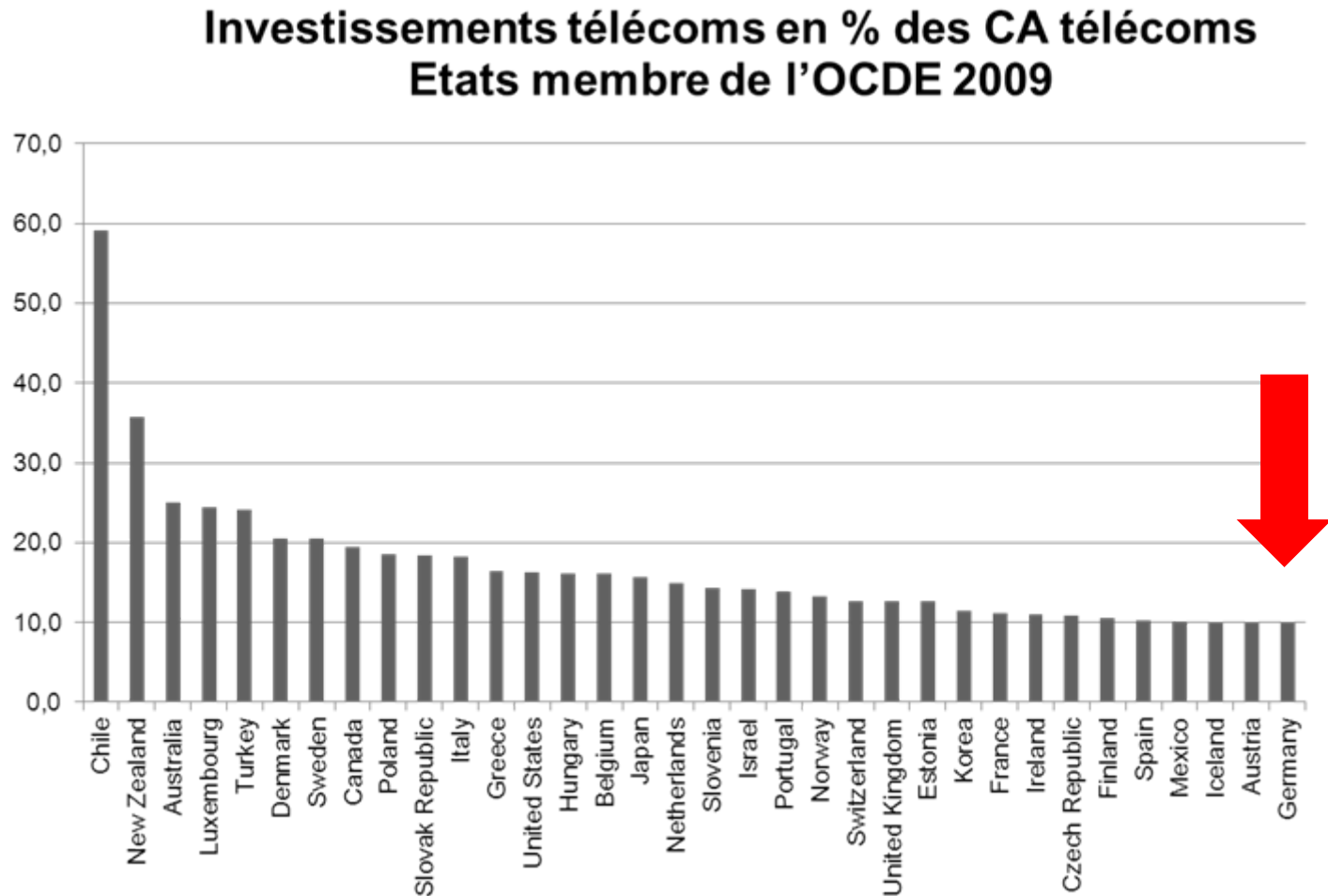
Investissements en actifs fixes télécoms en Allemagne 2001 - 2011



Les problèmes des opérateurs de télécommunications – Tendance 3

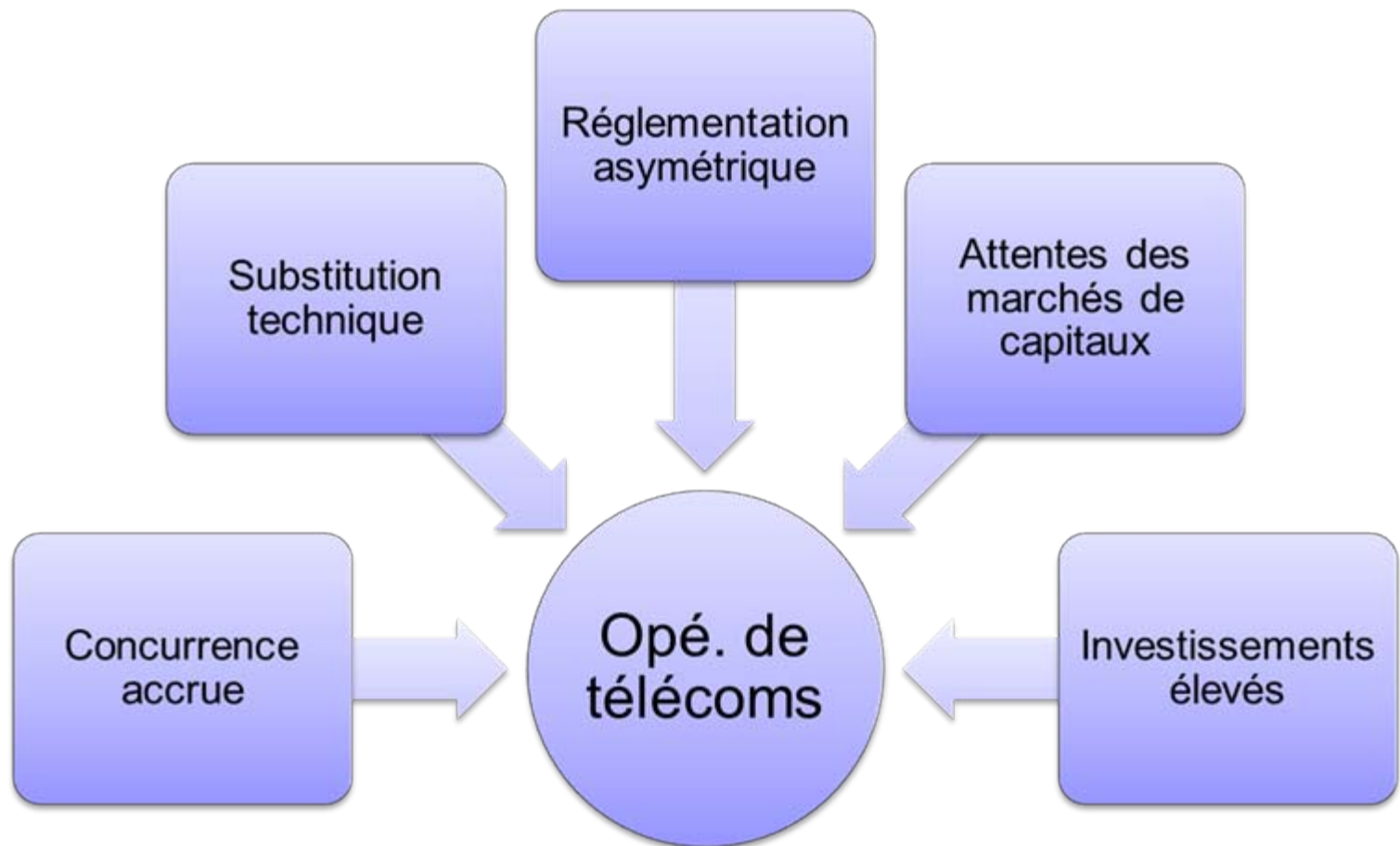
Investissements faibles (comparaison OCDE)

Avec un taux d'investissement de 9,9% dans les CA télécoms en 2009, l'Allemagne arrive dernière du classement de l'OCDE.

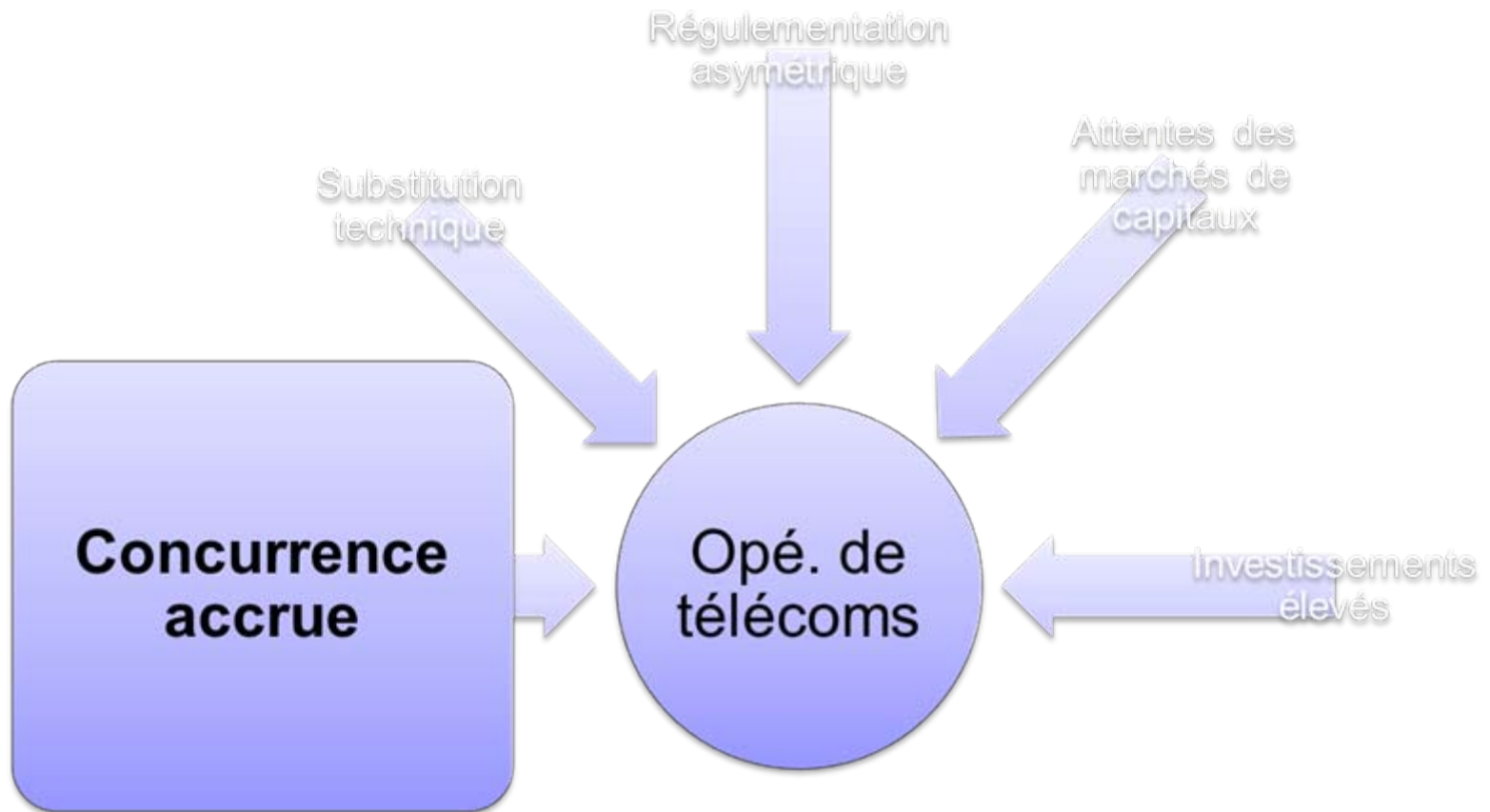


2. Les origines des problèmes

Les origines des problèmes – Les opérateurs de télécommunications soumis à une quintuple pression



Les origines des problèmes – Les opérateurs de télécommunications soumis à une quintuple pression



Les opérateurs de télécommunications sous pression – Concurrence accrue



- Depuis l'ouverture du marché à la fin des années 90, la pression de la concurrence sur les opérateurs traditionnels s'est progressivement accrue.
- On distingue grosso modo quatre types d'acteurs parmi les concurrents :
 1. les concurrents de la première heure : Vodafone ...
 2. les câblo-opérateurs : Kabel Deutschland ...
 3. les opérateurs à bas coûts : Eplus, Free Mobile ...
 4. les opérateurs "Over the Top" : "the fab five" (Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft) etc...

Les opérateurs de télécommunications sous pression – Concurrence accrue



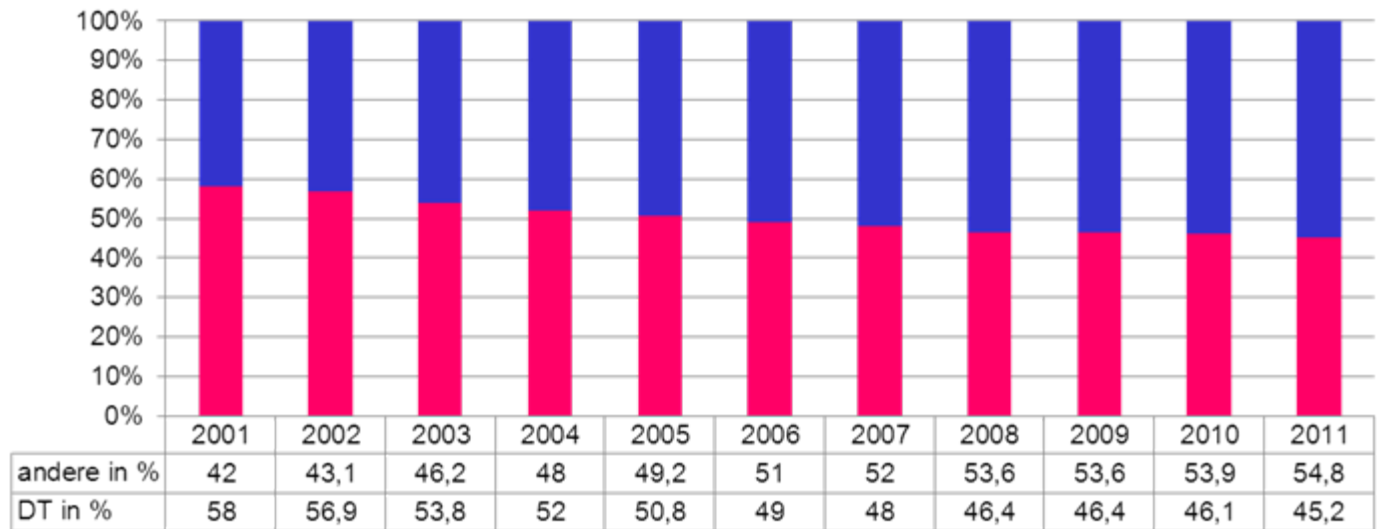
- Les concurrents de la première heure ont grignoté au fil des années d'importantes parts de marché aux ex-sociétés de monopole, mais font face aujourd'hui aux mêmes problèmes qu'elles.
- Les câblo-opérateurs sont devenus, après la modernisation de leurs réseaux, des concurrents de premier plan : En 2011, ils ont accaparé en Allemagne 61% des nouveaux clients à large bande.
- Les opérateurs à bas coûts lancent régulièrement de nouvelles offensives sur les prix. En Allemagne, E-Plus propose actuellement un forfait mobile téléphonie et données à moins de 20 EUR par mois : 10 à 50 EUR moins cher que ses concurrents.



Les opérateurs de télécommunications sous pression – Concurrence accrue

Sur un marché en contraction, les entreprises de télécommunications traditionnelles perdent depuis des années des parts de marché – DT par ex. a perdu 13% de son marché depuis 2001 :

Parts de CA sur le marché allemand des services de télécommunications 2001-2011 (DT / autres)



Les opérateurs de télécommunications sous pression – Concurrence accrue



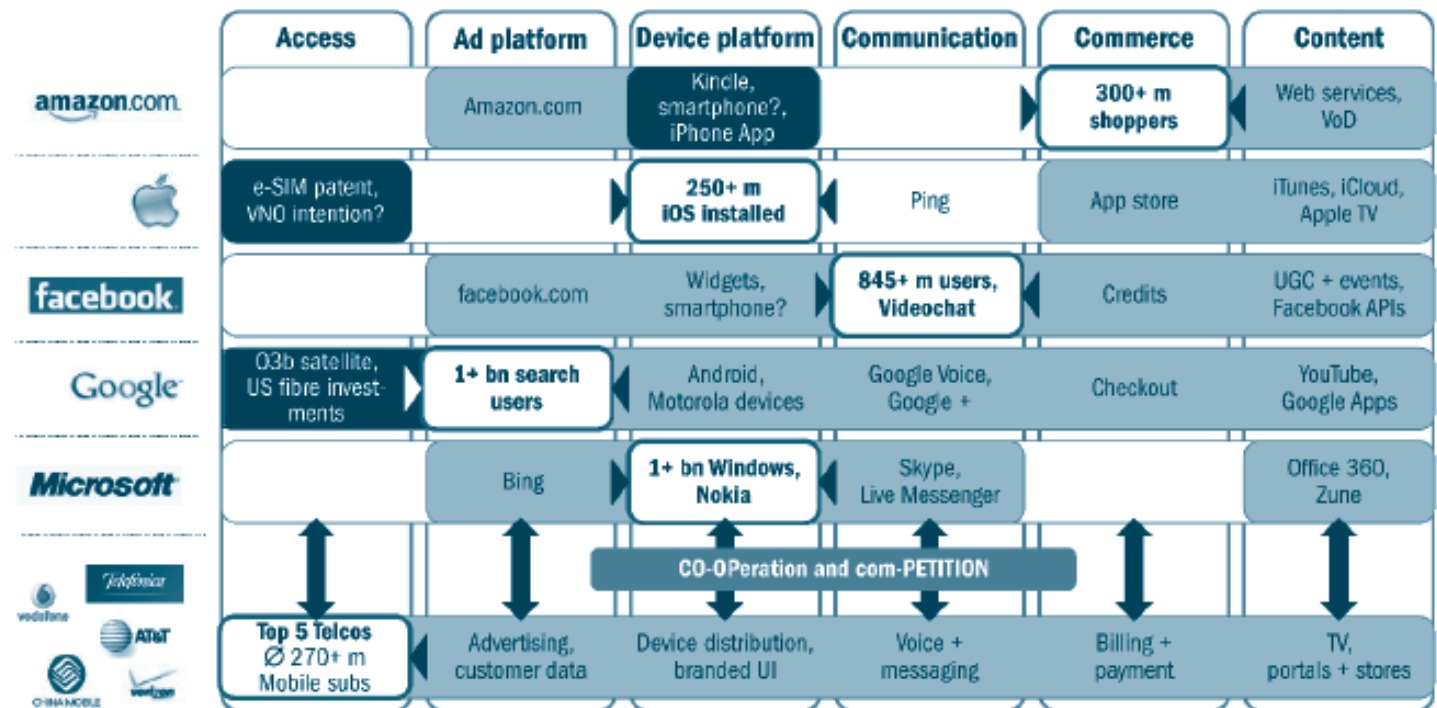
- Une nouvelle qualité de concurrents est apparue dans le secteur des télécoms avec les opérateurs Over the Top (OTT) tels que Apple, Facebook, Google, Microsoft.
- Les opérateurs OTT
 - disposent généralement d'un très fort pouvoir financier,
 - n'ont pas d'infrastructures propres,
 - proposent leurs services le plus souvent gratuitement via l'Internet dans le cadre d'"éco-systèmes" propres,
 - et s'attaquent aux opérateurs de télécommunications à différents niveaux de la chaîne de création de valeur, y compris à leur cœur de métier.

Les opérateurs de télécommunications sous pression – Concurrence accrue



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

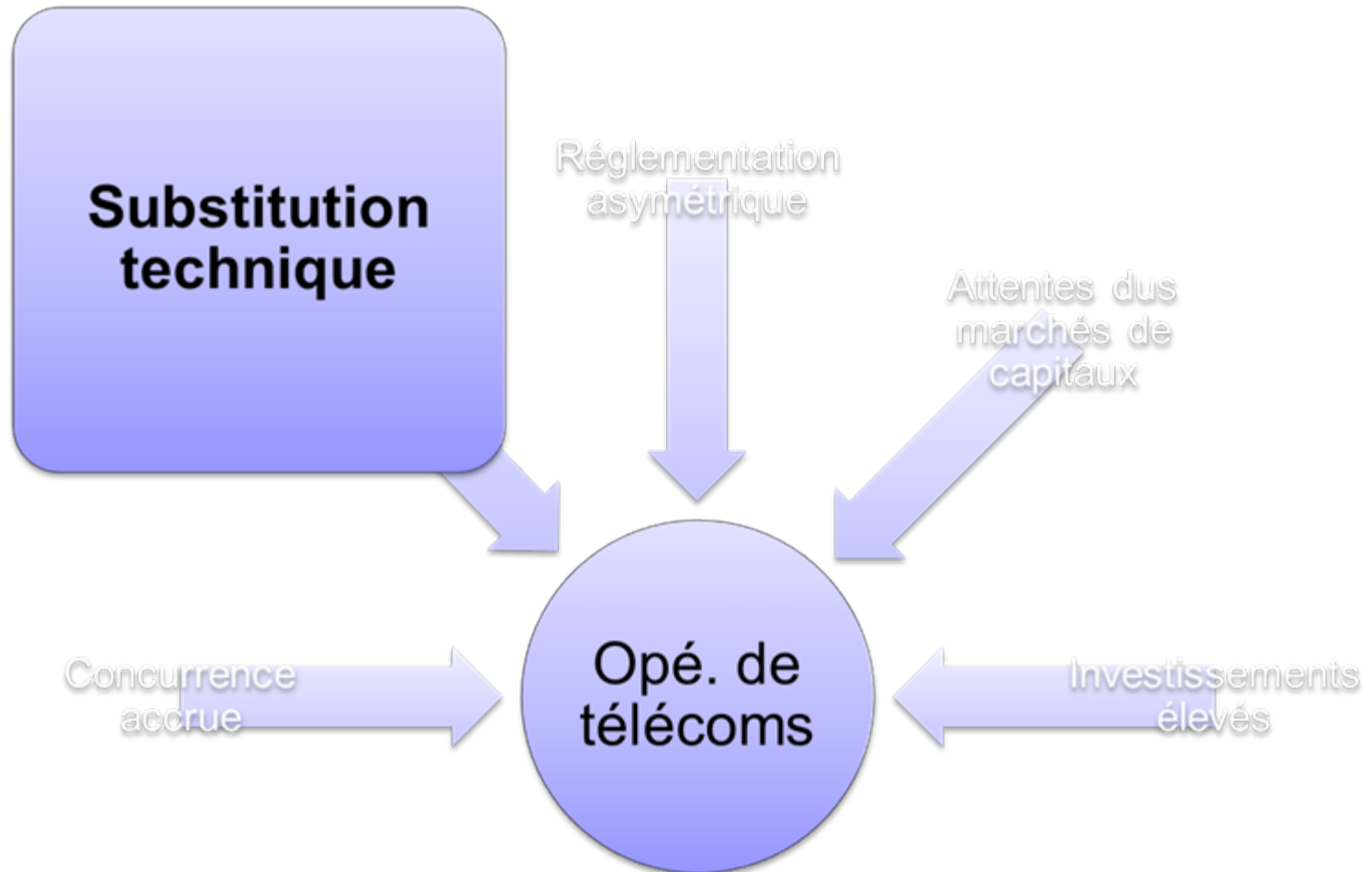
Over-the-top (OTT) battlefields – Fab Five vs. Telco players



...input
consulting

Source : Roland Berger Strategy Consultants 2012

Les origines des problèmes – Les opérateurs de télécommunications soumis à une quintuple pression

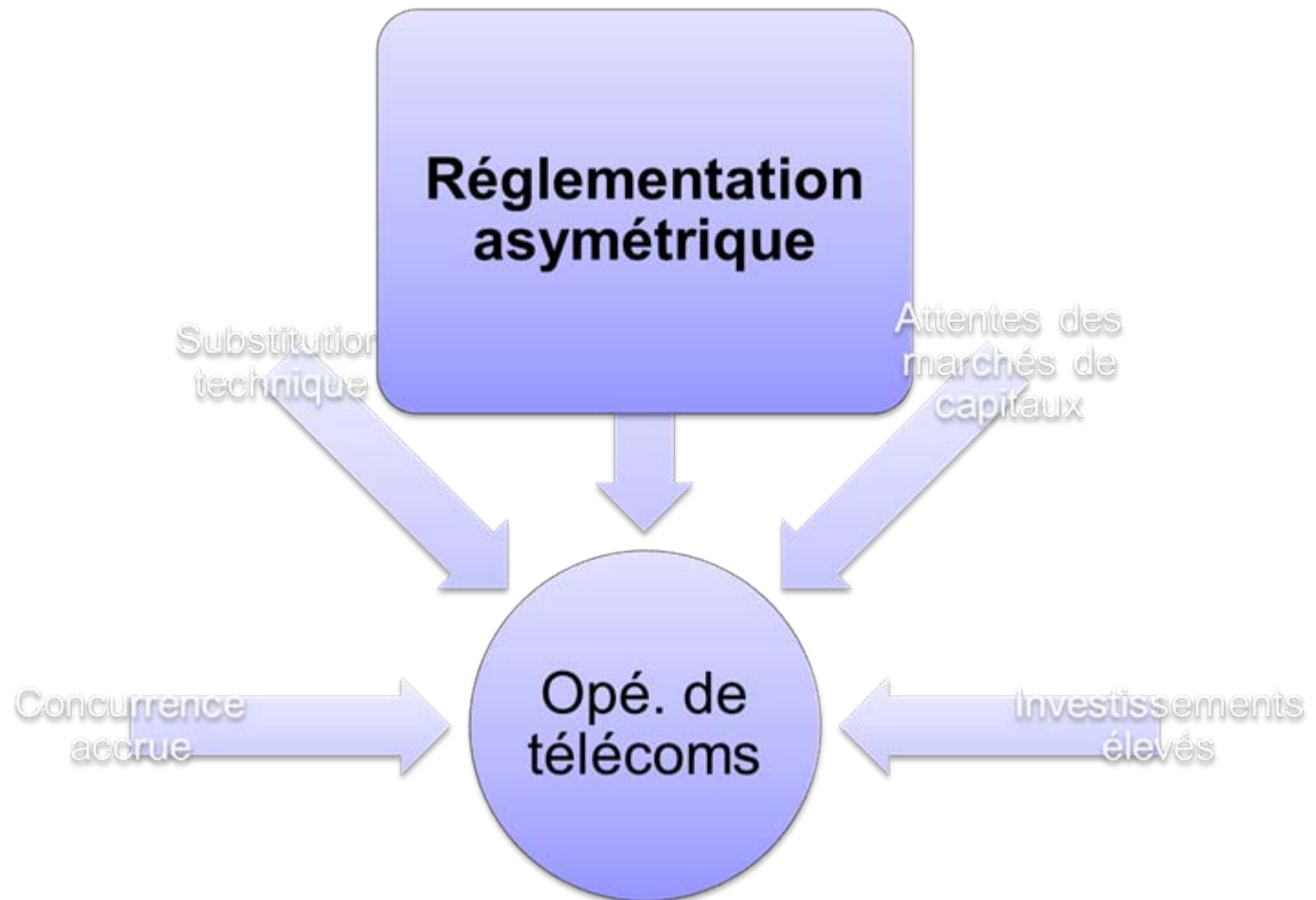


Les opérateurs de télécommunications sous pression – Substitution technique



- Les opérateurs OTT profitent avant tout des possibilités de substitution technique qu'offre l'environnement IP en termes de services de télécommunications payants.
- Exemples de substitution technique :
 - disparition des sms classiques au profit des services de Messaging (WhatsApp, etc.)
 - disparition de la téléphonie voix au profit des services Voice over IP (Skype, etc.)
- "Vous payez encore pour téléphoner et textoter depuis votre mobile ? Alors vous faites partie d'une espèce en voie de disparition." (Capital 5/12)

Les origines des problèmes – Les opérateurs de télécommunications soumis à une quintuple pression

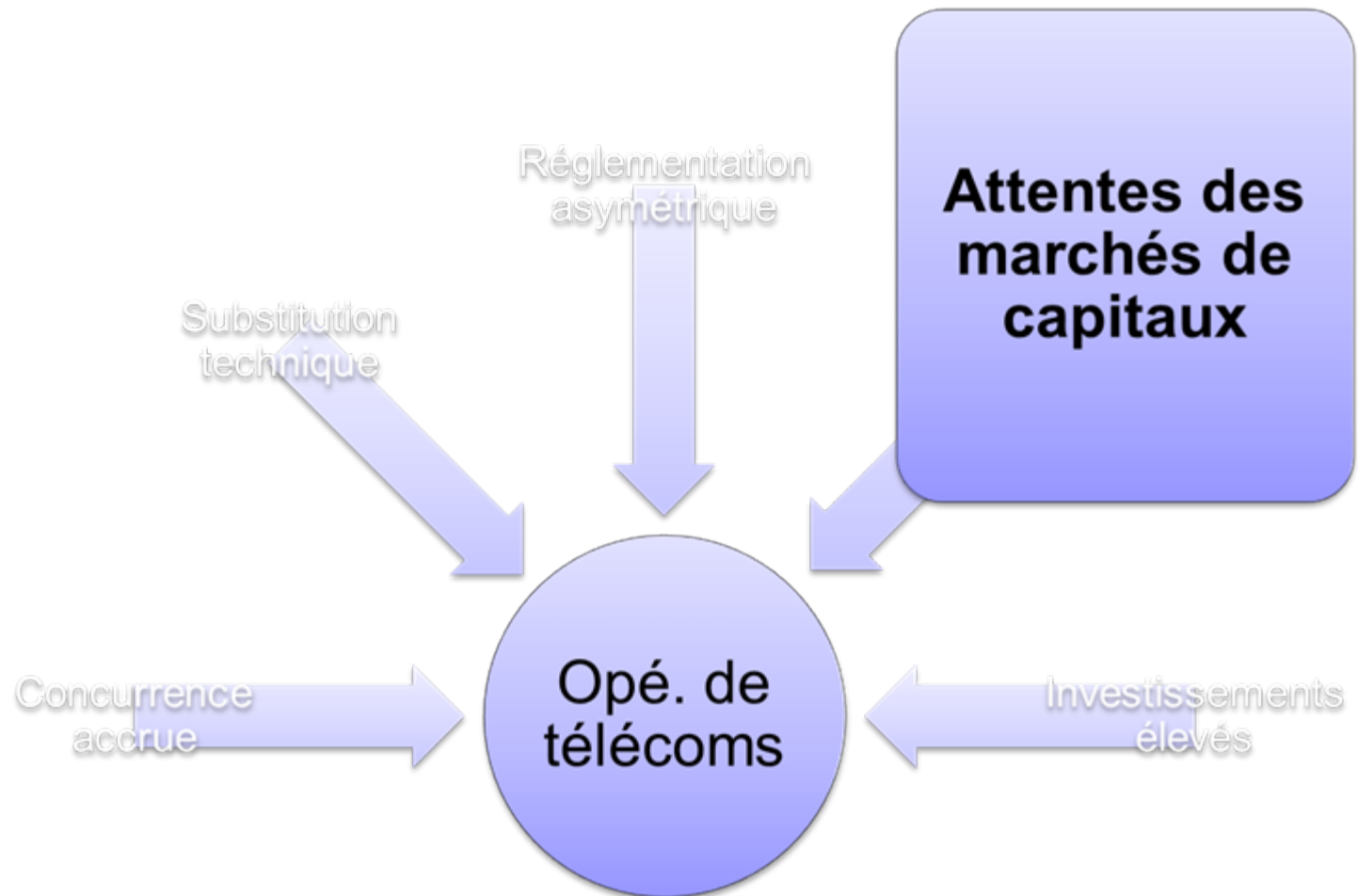




Les opérateurs de télécommunications sous pression – Réglementation asymétrique

- Les ex-sociétés de télécommunications monopolistiques subissent depuis des années une réglementation systématique et asymétrique.
- Les principaux objectifs de la réglementation sont
 - l'intensification de la concurrence et
 - la réduction des prix à la consommation.
- La réglementation cible prioritairement les opérateurs traditionnels mais épargne par exemple les câblo-opérateurs.
- Selon les estimations de DT, depuis 2005, la réglementation a coûté au secteur des télécommunications allemand près de 9 mrds EUR.

Les origines des problèmes – Les opérateurs de télécommunications soumis à une quintuple pression

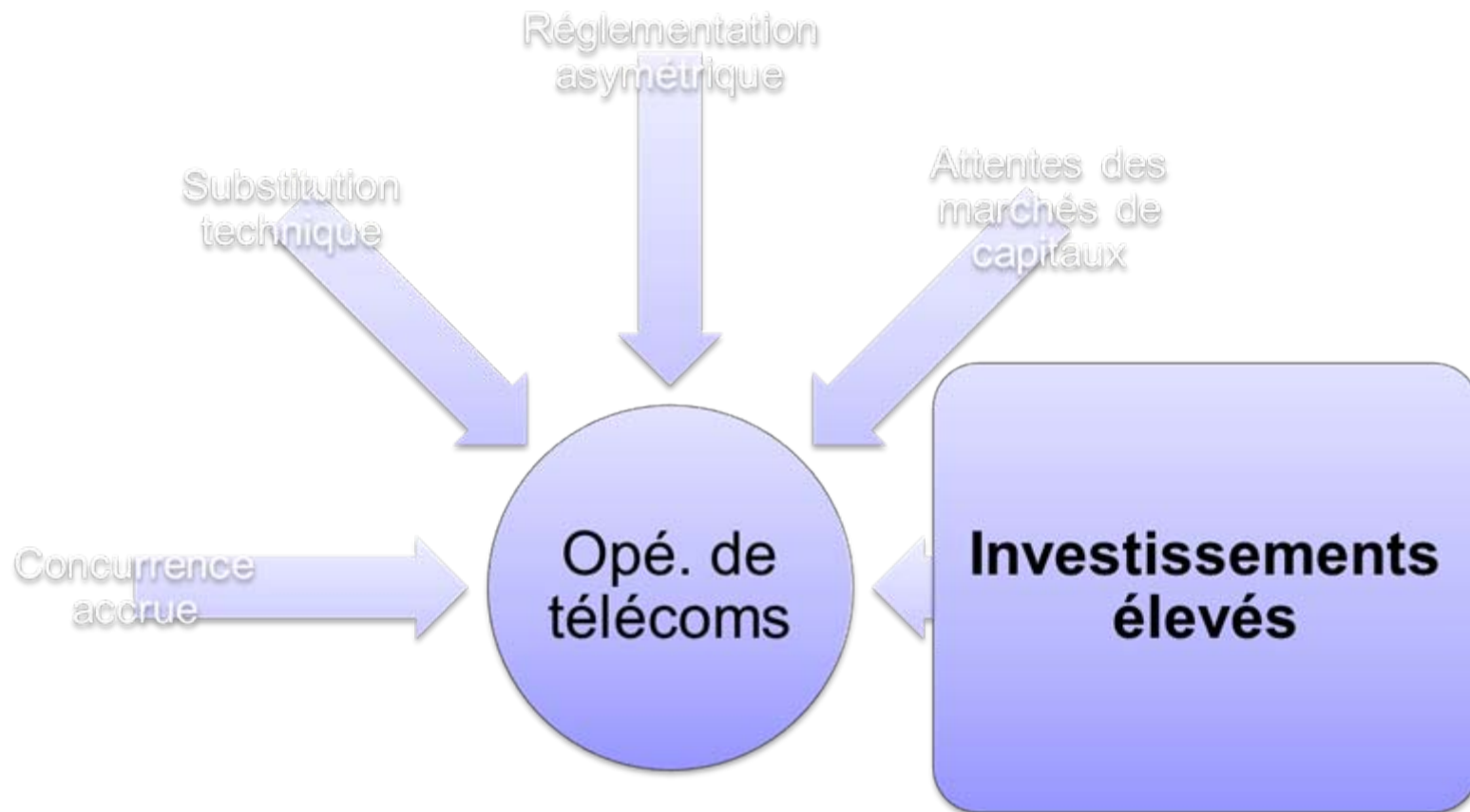




Les opérateurs de télécommunications sous pression – Les attentes des marchés de capitaux

- Depuis des années les opérateurs de télécommunications subissent une forte pression des marchés de capitaux.
- Cela se traduit notamment
 - par une gestion d'entreprise basée sur les indicateurs de rentabilité du capital (ROCE)
 - par une garantie de dividende à long terme
 - par des reversements disproportionnés en relation avec les bénéfices de l'entreprise.
- "En ce début d'année, le Groupe de communications allemand (DT) reverse à ses actionnaires presque le double de ce qu'il a gagné en 2011." (SZ 07.05.2012)

Les origines des problèmes – Les opérateurs de télécommunications soumis à une quintuple pression

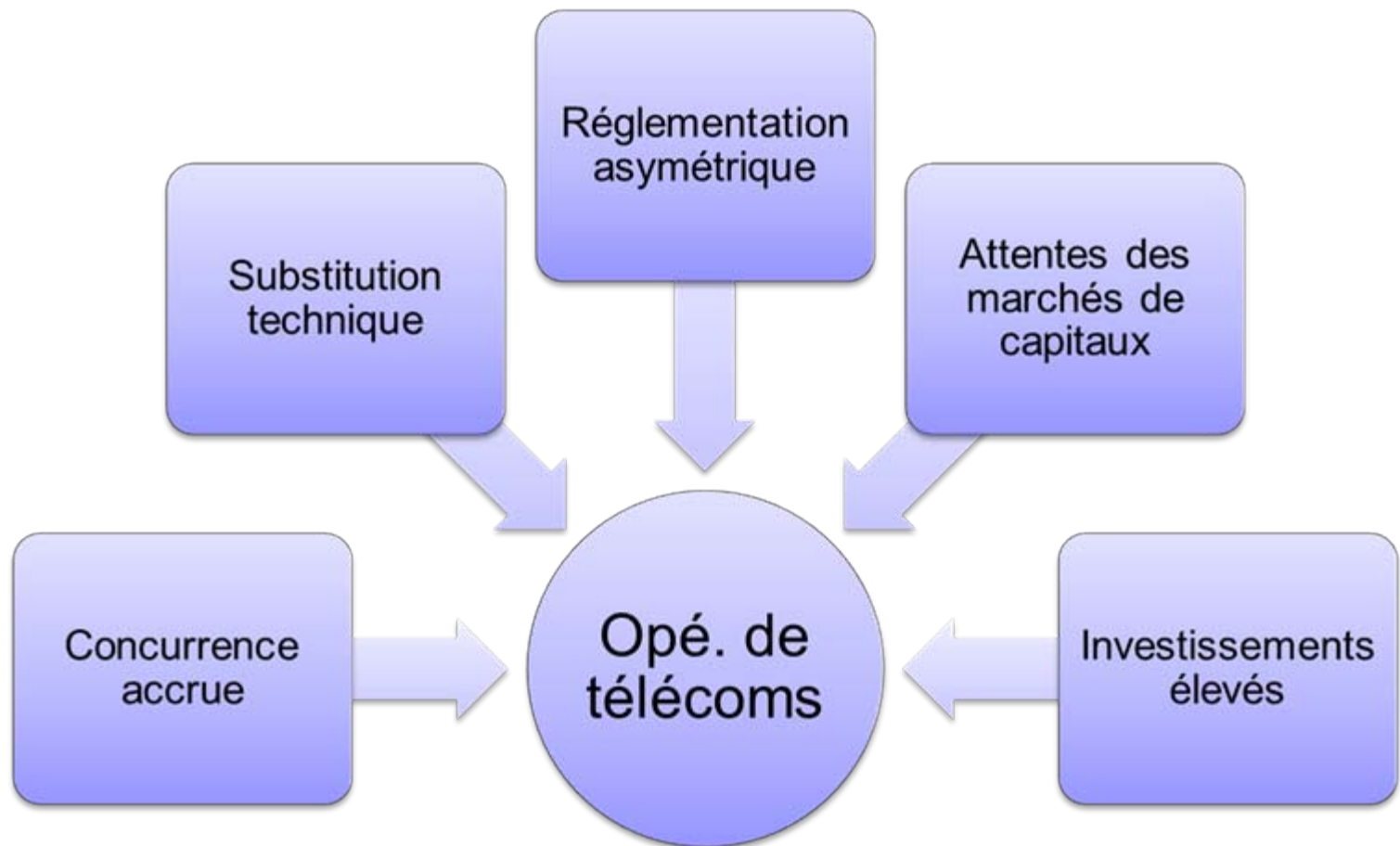




Les opérateurs de télécommunications sous pression – Des besoins d'investissements considérables

- Pour répondre à la demande ou anticiper les besoins en services à large bande (société du gigabit) et sous la pression des câblo-opérateurs, les exploitants de réseaux de télécommunications doivent à tout prix moderniser leurs infrastructures en profondeur.
- Le déploiement du "Next Generation Access" (FTTH/B) en Allemagne a demandé près de 80 mrd EUR d'investissement.
- compte tenu du manque d'intérêt des investisseurs, de la faiblesse des moyens et de l'importance des risques, des investissements de cette ampleur sont dans l'immédiat improbables.

Les origines des problèmes – Les opérateurs de télécommunications soumis à une quintuple pression



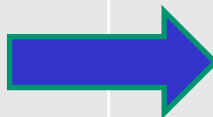
3. Les stratégies des opérateurs de télécommunications

Les stratégies des opérateurs de télécommunications – Deux principes de base

- Les réactions stratégiques des entreprises de télécommunications suivent deux principes de base, l'un plutôt "offensif", l'autre plutôt "défensif".
- Le principe dit "offensif" vise la création de nouvelles sources de revenus, principalement grâce aux options internationalisation et création de nouveaux domaines d'activités.
- Le principe dit "défensif" vise d'abord l'amélioration des structures de coûts.

Stratégies offensives des opérateurs de télécommunications – L'internationalisation à partir de l'exemple de DT

Deutsche Telekom – Participation internationale 2000 / 2005 / 2010

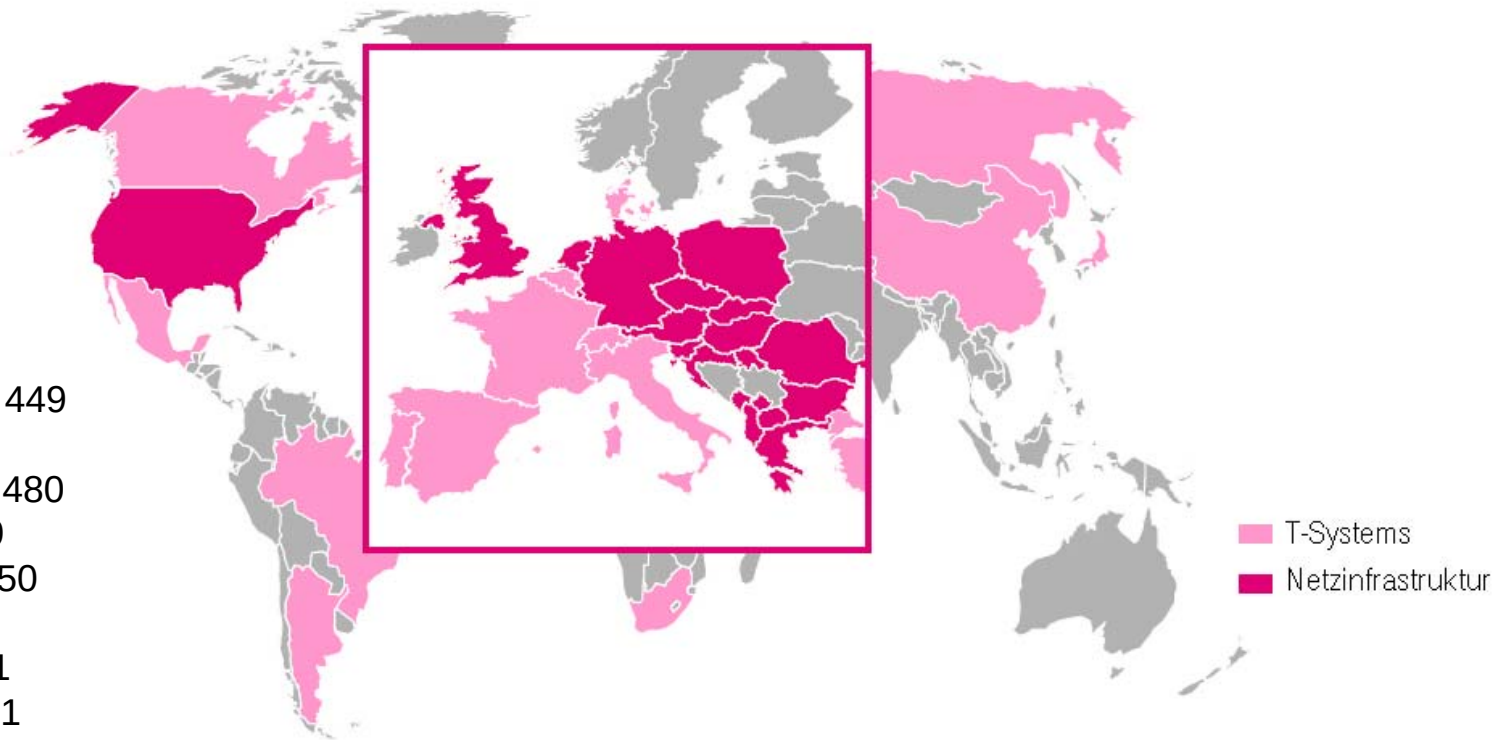
	2000	2005	2010
Chiffre d'affaires	19,0% 	42,6 % 	56,3 %
Effectifs	21,1% 	31,1% 	50,1%

Source : Rapports d'activité

Stratégies offensives des opérateurs de télécommunications – L'internationalisation à partir de l'exemple de DT

ETP fin 2010

États-Unis : 38 449
Grèce : 16 649
Roumanie : 11 480
Hongrie : 9 899
Slovaquie : 7 050
Croatie : 6323
Pologne : 5 351
Espagne : 4 531
Tchéquie : 3 546 ...



Stratégies offensives des opérateurs de télécommunications – Problèmes liés à l'internationalisation

- Le choix de compenser les chiffres d'affaires en chute libre sur le marché intérieur par une expansion à l'international n'a finalement pas été la "voie royale", dans certains cas, il a même considérablement pénaliser les entreprises :
 - Amortissements DT des fonds commerciaux étrangers 2009-2011 : total 6,1 mrds EUR ;
 - situation problématique de T-Mobile US et répercussions sur l'ensemble du Groupe.
- La mise en œuvre de la stratégie de l'internationalisation passe donc de plus en plus par des composantes dites défensives : ventes, coopérations (par ex. FT-DT), réduction de coûts.

Stratégies offensives des opérateurs de télécommunications – Création de nouveaux domaines d'activités

- De nombreuses entreprises de télécommunications attendent actuellement beaucoup de la création de nouveaux domaines d'activités, notamment
 - dans les réseaux intelligents sur les marchés connexes tels que la santé, l'énergie, l'industrie automobile,
 - dans les services de paiement mobiles,
 - dans les services Cloud.

- Cela vaut également pour Deutsche Telekom

Wachstumsfelder der Deutschen Telekom	Geschäftsjahr 010	Geschäftsjahr 2011	Differenz		Ziel 2015
Umsatz (Mrd. Euro)			in Mrd	in Prozent	
Mobiles Internet	4,4	5,2	0,8	18	10
Vernetztes Zuhause	6,2	6,3	0,1	1,7	7
Online-Dienste für Privatkunden	0,9	0,9	0,0	–1,8	2–3
Außenumsatz T-Systems (einschl. Cloud-Dienste)	6,4	6,5	0,1	1,2	8
Intelligente Netze (in den Bereichen Energie, Gesundheit, Media Distribution, Vernetztes Auto)	–	0,1	–	–	1

Stratégies offensives des opérateurs de télécommunications – Problèmes liés aux nouveaux domaines d'activités

- Les efforts des entreprises de télécommunications pour générer de nouvelles sources de revenus sur les marchés numériques sont encore trop balbutiants pour pouvoir tirer un bilan, mais ils suscitent déjà des doutes :
 - Les entreprises de télécommunications en sont-elles capables ?
 - La concurrence n'est-elle pas trop rude ?
 - Est-ce suffisant ?
- D'ici 2015, la part des revenus des opérateurs tirée des nouveaux marchés peut atteindre 4 à 9%. "Toutefois, cette valeur ne suffira pas à compenser entièrement la tendance globalement négative."
(Communiqué de presse ADL 05/2012)

Stratégies défensives des opérateurs de télécommunications – Amélioration des structures de coûts

- Au vu des problèmes liés aux stratégies offensives, orientées sur la croissance des chiffres d'affaires, les télécoms tentent depuis un certain temps de garantir leur profitabilité essentiellement de manière défensive, c'est-à-dire en agissant sur les coûts.
- L'option de la réduction des coûts a, du point de vue du management, plusieurs avantages :
 - contrôle total de l'utilisation de l'option
 - indépendance vis-à-vis des variations de la demande et des contre-offensives stratégiques concurrentes
 - en cas de succès, les résultats sont directes et rapides
 - option très appréciée des marchés de capitaux

Stratégies défensives des opérateurs de télécommunications – Principes de base des réduction de coûts

- **Coupe dans les investissements, réduction des crédits R&D**
- **Rationalisations internes**
 - **techniques, par ex. : All-IP**
 - **organisationnelles, par ex. : centralisation de site**
- **Baisse des conditions**
- **Réduction d'effectif**
- **Outsourcing, Nearshoring, Offshoring**
- **Vente d'entités de l'entreprise**
- **Coopérations d'exploitation de réseau**
- **...**

Stratégies défensives des opérateurs de télécommunications –

Un profit acceptable malgré un chiffre d'affaires moindre ?

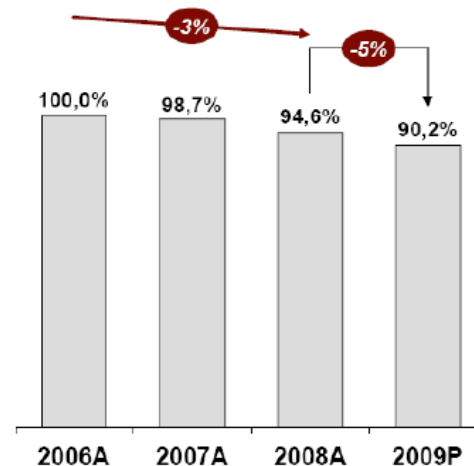
- **A partir de l'exemple de DT :**
CA 09 : 64,6 mrds €
CA 11 : 58,7 mrds €
2009/2011 : moins 9,1%
EBITDA 09 : 19,9 mrds €
EBITDA 11 : 20,0 mrds €
2009/2011 : plus 0,5%
- En termes de résultats, les stratégies défensives des opérateurs de télécommunications ont été plutôt efficaces pendant quelques années mais elles ont atteint leurs limites.

Analyse A.T. Kearney: „Telekombranche erleidet Umsatzrückgang bei steigender Profitabilität - Restrukturierungen der Unternehmen zeigen Wirkung“

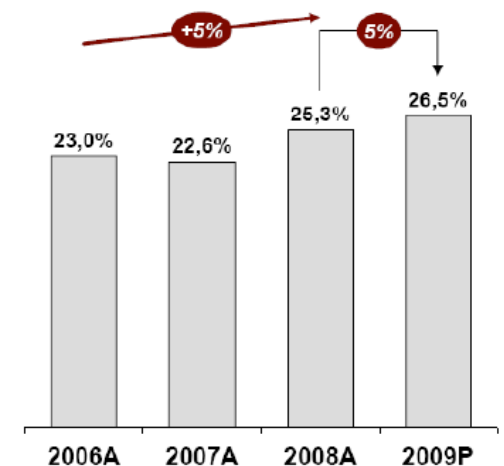
Illustrativ

Umsatz- und Gewinnentwicklung
(Umsatz 2006 = 100%; in %)

Umsatzentwicklung Top 6 Unternehmen



EBITDA % Top 6 Unternehmen



Unternehmen: Deutsche Telekom, Vodafone/Arcor, Telefonica o2, E-Plus, Hanset, United Internet
Quelle: IDC, VATM, A.T. Kearney Analyse

aus: A.T. Kearney 2009 (Die Daten für 2009 sind Prognosewerte.)

Stratégies des opérateurs de télécommunications – Consolidation de marché et partenariat

- Les entreprises de télécommunications font des efforts répétés pour consolider leurs marchés saturés et entreprendre des coopérations. Ces tentatives peuvent se concrétiser au plan national ou international, de manière offensive (orientée vers la création de nouveaux CA) ou défensive (orientée vers la réduction des coûts).
- Exemples : les coopérations de réseaux dans certains pays (telle que EverythingEverywhere), la collaboration entre France Telecom et DT, les efforts de partenariat avec les opérateurs OTT, la création d'"incubateurs".

4. Le secteur face aux mutations à venir

De nouvelles mutations à venir

- Les entreprises de télécommunications font face à un développement problématique : elles manquent de perspectives de croissance profitable à long terme et nombre d'entre elles risquent de ne pas pouvoir honorer leur mission historique : moderniser en un temps limité leurs infrastructures de télécommunications. Leur performance n'est pas satisfaisante à la fois du point de vue purement commercial et du point de vue macroéconomique.
- La question se pose donc de savoir combien de temps peut encore durer ce statu quo. Le plus vraisemblable est la survenue de nouvelles mutations dans les modèles de régulation et les structures de marché.

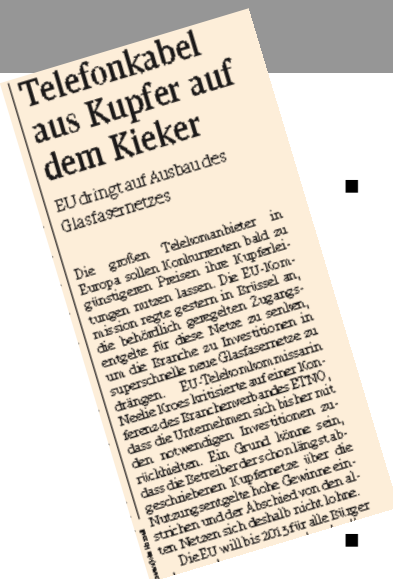
De nouvelles mutations à venir - Trois scénarios

Statu quo
plus

Séparation

Retour de
l'Etat

De nouvelles mutations à venir - Scénario "Statu quo plus"



FTD, 04.10.2011

- **Accentuation, via la réglementation, de la pression concurrentielle par la baisse des rémunérations d'accès aux réseaux cuivrés**

Hausse des primes de risque pour les investisseurs

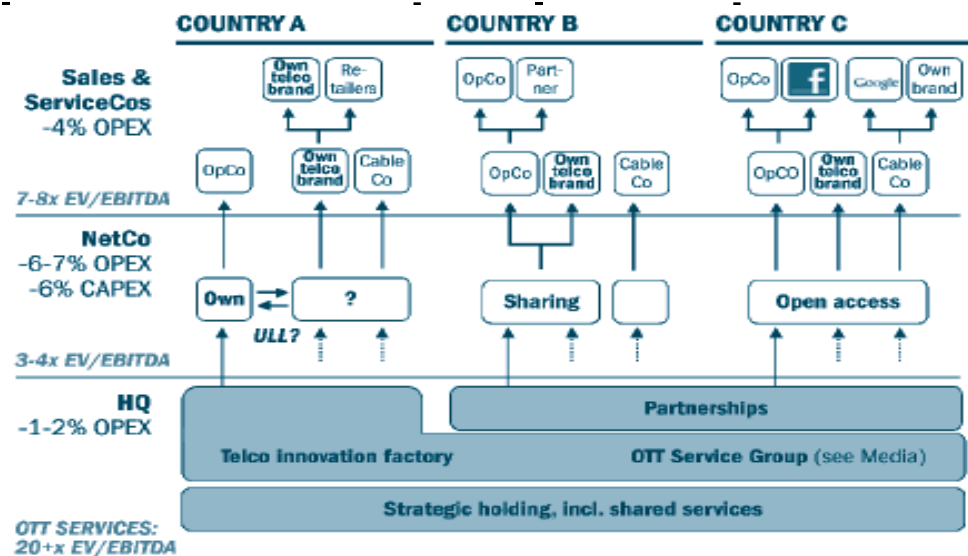
- **Facilitation des coopérations jusqu'à l'acceptation de monopoles temporaires dans le domaine de la fibre optique**
- **Open access**
- **Nouveaux modèles de financement (par ex. participation des fournisseurs de contenus, redevance large bande, etc.)**

De nouvelles mutations à venir - Scénario "Séparation"

- **Réflexions initiales :**
 - monopole naturel de réseaux d'accès à fibre optique
 - Différentes "économies" réseaux / services
 - Facilitation du partenariat
 - Facilitation de

■ Séparation des

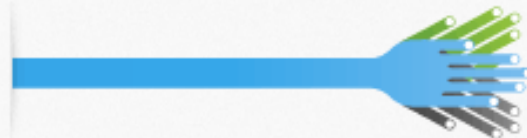
- NetCos
- ServCos
- HQ



Source: Roland Berger

De nouvelles mutations à venir - Scénario "Retour de l'État"

- **Subventionnement public du déploiement des réseaux**
 - du point de vue de la demande
 - du point de vue de l'offre
- **Déploiement et exploitation des réseaux à fibre optique par les collectivités territoriales communales et/ou régionales, des entreprises publiques ou apparentées (le cas échéant en tant que Public Private Partnership)**
- **Création d'une société nationale de développement des réseaux - sur le modèle australien ?**



5. Les défis qui attendent les employés et les représentants de leurs intérêts

Les défis

- La suprématie sans partage des stratégies défensives exercent une pression permanente sur les conditions des employés et rend de nouvelles réductions d'effectifs vraisemblables.
- Les mutations qui s'annoncent dans les modèles / les structures d'entreprise et les concepts de réglementation vont s'accompagner de changements aux conséquences dramatiques pour les employés.
- Les efforts répétés de coopération au plan national et international des entreprises de télécommunications rendent nécessaire une intensification de la collaboration entre les représentants des intérêts du secteur au sein des différents groupes mais également dans l'ensemble du secteur.

Une certitude pour finir ...

"Ce qui est sûr n'est pas sûr. Les choses ne resteront pas ce qu'elles sont."

Bertolt Brecht : Eloge de la dialectique