

La quatrième Licence 3G : Le nouveau contexte économique depuis l'octroi des premières licences

Par Jean-Louis Lejay – Consultant Senior
3 décembre 2009

Lancé en août dernier, l'appel à candidatures pour l'attribution de la 4ème licence 3G s'est terminé le 29 octobre. Un seul dossier a été déposé auprès de l'ARCEP, celui de la société Free Mobile, nouvelle filiale à 100 % du groupe Iliad. L'autorité annoncera, avant la fin de l'année 2009, le résultat de cette procédure qui devrait aboutir à la création d'un nouvel opérateur mobile à réseau propre en France. Lors de la mise en service des premiers systèmes de téléphonie mobile aux milieux des années 80, tout était à inventer ; le paysage actuel est très différent. La maturité du marché entraîne une hausse des coûts opérationnels et une baisse des investissements. Dans ce contexte, quelle stratégie adopter par un nouvel opérateur ?

Les investissements baissent sur les composantes du réseau. Déployer un réseau physique de communication mobile coûte beaucoup moins cher de nos jours ; il s'agira néanmoins du premier poste de dépense du futur opérateur pour un montant estimé à 1 milliard d'euros¹. La norme GSM est une technologie mature et utilisée mondialement ; le prix des équipements a, par effet de masse, été divisé par dix en 25 ans². Comme leurs concurrents, les architectes réseaux pourront aussi s'approvisionner auprès des fournisseurs chinois, tels ZTE ou Huawei, qui pratiquent des tarifs 30% à 50%³ plus bas que les constructeurs traditionnels. Sur certains sites, Free Mobile pourra louer les équipements auprès des autres opérateurs ou en mutualiser la pose, la mise en commun des moyens permet de réduire de plus de 20% la facture par rapport à un déploiement total⁴. A noter que l'investissement en infrastructure sera guidé par les obligations de couverture imposées par l'ARCEP : 25% de la population couverte sous 2 ans puis 80% sous 8 ans pour la transmission de la voix⁵. Ce cahier des charges est moins contraignant⁶ que celui imposé initialement aux opérateurs historiques ; il laisse donc plus de marges de manœuvre pour trouver son équilibre financier.

Les investissements informatiques se maintiennent. En comparaison au prix des infrastructures réseau, l'informatique présente peu de variables d'ajustement. En effet depuis 25 ans, la mise en place des systèmes d'information des opérateurs a un coût similaire dans le temps : les gains de productivité (40%⁷) sont compensés par la multiplication des besoins liée à l'arrivée des nouveaux services mobiles (Internet, télévision,...). Le prix du système d'information cible est en fin de compte lié aux deux facteurs de complexité suivants :

- Le niveau d'urbanisation du parc applicatif et sa capacité à s'interfacer à de nouveaux outils (dans le cas d'un acteur déjà actif dans le secteur des télécommunications, tel que Free),
- La richesse et la multiplication des offres commerciales, qui nécessitent la prise en compte de nombreuses règles de gestion. A titre de point de repère, le marché français dénombre 460 forfaits différents proposés par 16 opérateurs⁸, auxquels s'ajoutent un historique de plusieurs milliers d'offres qui ne sont plus commercialisées mais encore en service.

¹ www.latribune.fr/jdnet.com

² www.strategie.gouv.fr

³ DegroupNews.com

⁴ Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

⁵ ARCEP

⁶ Obligations initiales de couverture pour FTM, SFR, Bouygues Telecom : Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

⁷ IFPUG

⁸ www.edcom.fr

Le montant des futurs investissements en outils de gestion est donc fortement lié aux choix métiers du nouvel opérateur ; il restera cependant modéré et maîtrisé par la possibilité d'acheter pour quelques millions d'euros des applicatifs complets vendus "clefs en main".

Les investissements en infrastructures commerciales peuvent être minimisés. Une fois le service de téléphonie mis en place, le futur opérateur devra packager et commercialiser ses services. Historiquement les ouvertures de ligne se faisaient en boutique dans la continuité des pratiques du téléphone fixe. Développer et maintenir un réseau d'agences demande des investissements immobiliers et humains importants qui peuvent être fortement réduits via une vente 100% en ligne. Malgré la maturité de l'e-commerce, les opérateurs historiques font néanmoins le pari de la proximité et continuent à densifier leur réseau⁹ : 800 espaces SFR, 700 agences France Telecom, 580 magasins Club Bouygues Telecom¹⁰. D'autre part, des réseaux de distribution indépendants et multi-marques se sont multipliés (grandes surfaces, revendeurs, ...). Le modèle de distribution 100% internet de Free qui a bien fonctionné pour l'ADSL, un produit devenu « commodité », devra-t-il évoluer pour distribuer une offre mobile plus chargée en affect client ? Free Mobile pourra en tous cas tirer bénéfice des nouvelles conditions de marché ci-dessus pour optimiser ses investissements.

Coûts opérationnels à la hausse. L'acquisition de clients demandera des efforts financiers bien plus importants que pendant les années de forte croissance de la téléphonie mobile. Le taux de pénétration du mobile en France est supérieur à 90%¹¹, le futur opérateur arrive donc sur un marché saturé avec des acteurs bien ancrés et des clients réticents au changement : 46% des abonnés ont le même fournisseur depuis plus de 5 ans¹² et 75% des Français n'envisagent pas de changer de fournisseur malgré l'arrivée d'un nouvel entrant s'engageant à baisser les prix¹³. Les principales incitations à la mobilité sont l'attractivité des tarifs et la possibilité d'acquérir un téléphone plus performant¹⁴, ce qui impose une subvention onéreuse des téléphones (jusqu'à 400€¹⁵ pour un iPhone). La conquête d'abonnés s'annonce donc difficile d'autant plus qu'elle devra s'appuyer sur une large campagne publicitaire (à titre d'exemple, SFR a dépensé 100 millions d'euros en communication pour le lancement de son offre 3G¹⁶).

Le futur opérateur devra donc trouver ses marques dans un contexte technologique et économique qui a fortement évolué en 25 ans : les coûts d'opération sont plus élevés mais compensés par des investissements modérés. Quelle sera la stratégie adoptée ? Faut-il privilégier une guerre des prix basée sur un modèle "low cost" au risque d'appauvrir la capacité d'innovation des acteurs ? Faut-il simplifier l'offre, ou est-il préférable de diversifier les services ? Dans le marché très compétitif des forfaits mobiles, des invariants demeurent : une analyse fine des besoins du marché, une offre bien positionnée par rapport à ces besoins et une qualité de relation et de service irréprochable sont des passages obligés pour acquérir la taille critique nécessaire à la rentabilité.

⁹ SFR investor meeting France

¹⁰ Densité du réseau d'agences par opérateurs : SFR, France Télécom, Bouygues Télécom

¹¹ ARCEP

¹² ARCEP

¹³ www.zdnet.fr

¹⁴ Groupm

¹⁵ Solucom

¹⁶ www.journaldunet.com