

MARS 2013_#05

Le Regard_

Mawenzi Partners
— conseil en stratégie & organisation



























Analyse des drivers de l'économie numérique

Centre de Recherche Mawenzi

— Douze acteurs majeurs du monde numérique ont été rencontrés pour apporter leur vision sur le monde numérique passé et à venir

Douze dirigeants ont été sollicités sur l'ensemble de la chaîne de valeur du numérique, de l'infrastructure aux OTT en passant par les investisseurs

 <p>Nonce Paolini</p> 	 <p>Nicolas de Tavernost</p> 
 <p>Stéphane Richard</p> 	 <p>Michel Combes</p> 
 <p>Carlo d'Asaro Biondo</p> 	 <p>Antoine Gosset-Grainville</p> 
 <p>Dan Serfaty</p> 	 <p>Jacques Veyrat</p> 
 <p>Jacques-Antoine Granjon</p> 	 <p>Lin Cheng</p> 
 <p>Yves Poilane</p> 	 <p>Jean-Michel Hubert</p> 

Les entretiens ont été menés par 4 camarades de la promotion Télécom Paris 98

Des entretiens vidéo pour constituer un film sur l'évolution du numérique

- **Objectif** : réalisation d'un film de rétrospective et perspective sur le monde du numérique, à l'occasion des 15 ans de la promotion « Télécom Paris » de Pierre-Eric Perrin, associé fondateur de Mawenzi Partners
- **Thèmes abordés** :
 - *Souvenirs les plus marquants depuis l'ouverture du marché en 1998*
 - *Evolutions les plus structurantes du marché dans les 15 dernières années*
 - *Convictions sur les nouveaux services et leviers de développement du marché*
 - *Scénarios d'évolution de la chaîne de la valeur*
 - *Qualités du manager Télécom*

Ce document s'appuie sur les entretiens menés, ainsi que sur une analyse approfondie du secteur, afin de proposer des pistes d'évolution du monde numérique

— Les quinze dernières années ont connu des évolutions fortes à tous les niveaux de la chaîne numérique ...

Des évolutions réglementaires et technologiques ...

...qui ont accéléré la transformation des comportements

... et impacté la chaîne de valeur

Fixe

- **Eclosion du numérique** par la paire de cuivre et le satellite
- Processus de **dégroupage** en juillet 2002 avec l'ouverture à la concurrence sur la boucle locale
- Arrivée du haut débit puis **couverture ADSL** sur tout le territoire
- Lancement de la **TNT sur l'ADSL et l'Hertzien**

- Apparition de la **Box Multifonctions**, essentielle dans la distribution et l'accessibilité des programmes
- Généralisation du **modèle Triple Play** (Internet + Voix + TV) à 30€
- Association de **la TV/Vidéo et du digital** :
 - *Rend la télévision plus spectaculaire*
 - *Permet de revoir des programmes et de les partager*

Les opérateurs ont affirmé leur prédominance dans la distribution des services et contenus du foyer, au détriment des groupes média

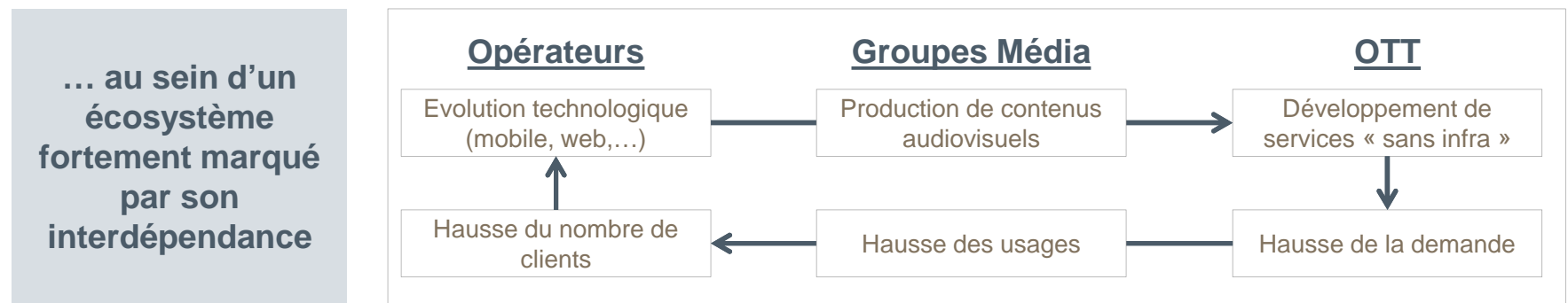
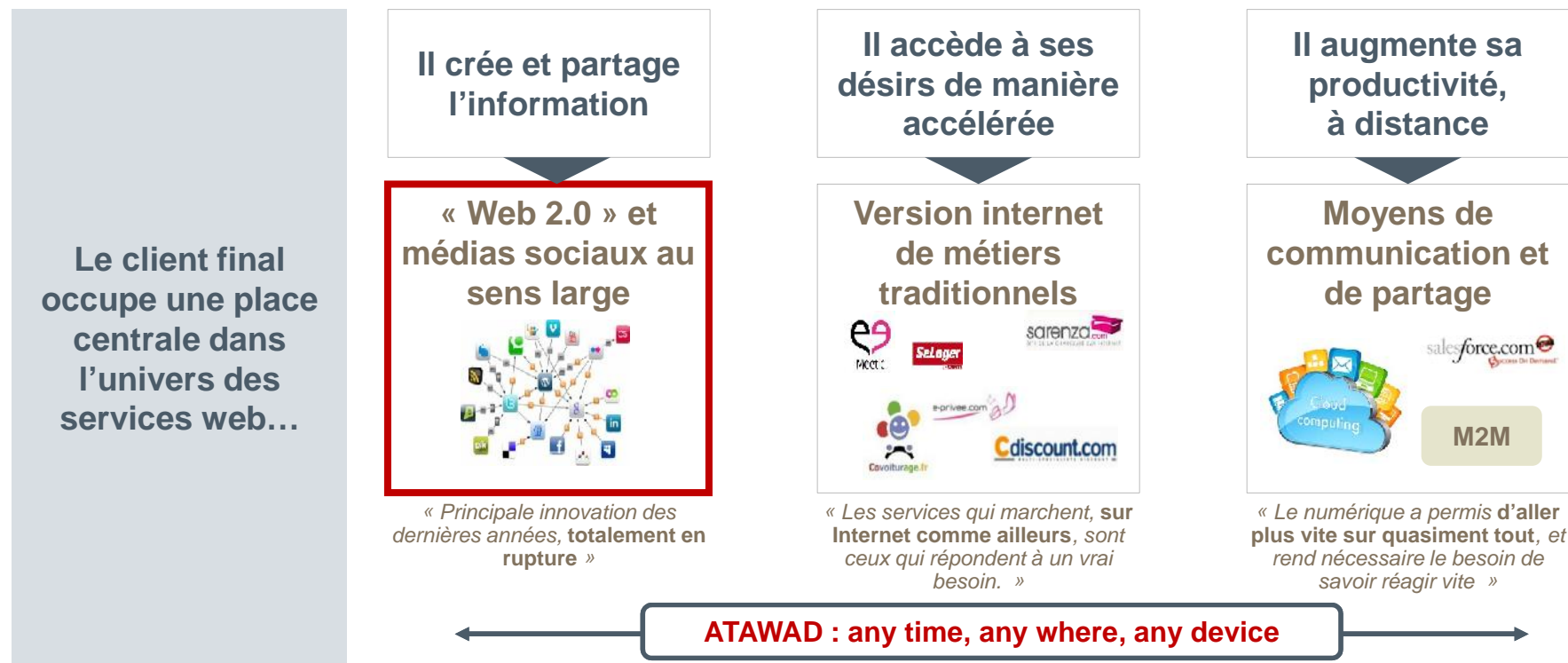
Mobile

- Montée en puissance de l'équipement puis **baisse des prix et généralisation de l'illimité**
- Capacité à **imposer la norme GSM** partout dans le monde
- Apparition des **Smartphones / Tablettes** (et autres nouveaux objets communicants) et convergence avec Internet pour donner **l'internet Mobile**
- Cloisonnement services / OS / terminaux

- Explosion de **l'usage de la data** sur mobile facilité par le développement de la culture de **l'accès instantané** à ses informations / contenus
- Nouvelle utilisation du mobile comme « **prolongation des moyens de consommation** »

Les opérateurs passent de progressivement de fournisseurs de services mobiles à carriers, au profit des OTT

— ... permettant à l'utilisateur final de bénéficier d'un univers de services nouveaux, reposant sur un écosystème en mouvement



— Les acteurs du numérique ont affiché quatre convictions sur les évolutions qui impacteront la vie des consommateurs dans les 15 prochaines années...

1 Le mobile concentrera l'innovation

Le mobile (Smartphone et tablette) est un **réceptacle de la création de valeur** et de l'innovation. C'est sur ce terminal que se concentre aujourd'hui le potentiel d'innovation du numérique.

Durant les 15 prochaines années

- Les applications et produits seront pensés pour la mobilité avant tout
- Le paiement mobile va exploser
- « L'homme augmenté » fera son apparition

2 L'infrastructure continuera sa transformation

Les réseaux sont à l'avenir amenés à évoluer de plus en plus fortement (**fibre, 4G, voire autres technologies**)
Le **développement du Cloud** induit des besoins de plus en plus importants en bande passante

Durant les 15 prochaines années

- Le trafic de data sur le réseau mobile va exploser
- Le THD rendra la diffusion de programmes TV encore plus spectaculaire
- De nouveaux usages pros vont se généraliser

3 L'univers de services sera refondu par la connaissance clients et la technologie

L'identification des individus, amplifiée par les **réseaux sociaux**, est un **enjeu majeur pour les marques** pour développer la connaissance client (vs confidentialité)
Ces services web, coordonnés par les opérateurs et les fabricants, peuvent être **la source d'un écosystème créateur de valeur**

Durant les 15 prochaines années

- Les offres et sollicitations vont s'ultra-personnaliser et se socialiser
- Le croisement du « sans contact » et de la géolocalisation va démultiplier les services
- L'internet des objets transformera les modes de vie

4 Les contenus seront transformés par la voie de retour et donc l'interactivité

- Le digital offre une **voie de retour instantanée** pour qualifier le public vis-à-vis des **annonceurs**, ainsi qu'un **outil de promotion des programmes**
- Un nouvel écosystème va se construire sur la TV connectée, et sur **les autres écrans** sur le mode d'un « **internet collectif** »

Durant les 15 prochaines années

- Les média se concentreront sur la production multi-écrans et multi-formats
- La TV connectée et socialisée offrira une nouvelle expérience TV, tandis que la tablette jouera un rôle majeur (*2^{ème} écran TV, voie de retour individuelle, gestion du domicile, ...*)

- ... même si l'expérience appelle à la prudence sur les scénarios d'évolution du monde numérique confronté à un enjeu majeur de partage de la valeur

Les acteurs du numérique affichent une réelle difficulté à anticiper les évolutions à 15 ans ...

Les enseignements des 15 dernières années ...

- **Prudence** : « la bulle Internet de 2000 a été très destructrice de valeur »
- **Humilité** : « nécessité de ne pas être dogmatique »

... incitent à des considérations globales sur l'évolution du numérique

- « La période de **croissance des opérateurs** est terminée », ceux-ci doivent évoluer vers un **modèle de type utilities** pour capter de la valeur
- « Le numérique sera le **plus gros contributeur à la croissance de l'économie nationale** à l'avenir »
- « La **chaîne de valeur** du numérique va subir de grandes transformations »

... et à peu de certitudes sur les scénarios des 15 prochaines années

- « Les services et parcours client vont évoluer vers plus de **simplicité** et les terminaux **vers une plus grande ergonomie** »
- Un **nouvel écosystème du numérique** va se développer, dans lequel les opérateurs télécoms pourraient avoir un rôle « d'animateur » plus que de « chef d'orchestre »

... et mettent fortement en avant un enjeu essentiel à court terme

Comment assurer un partage de la valeur efficace entre :

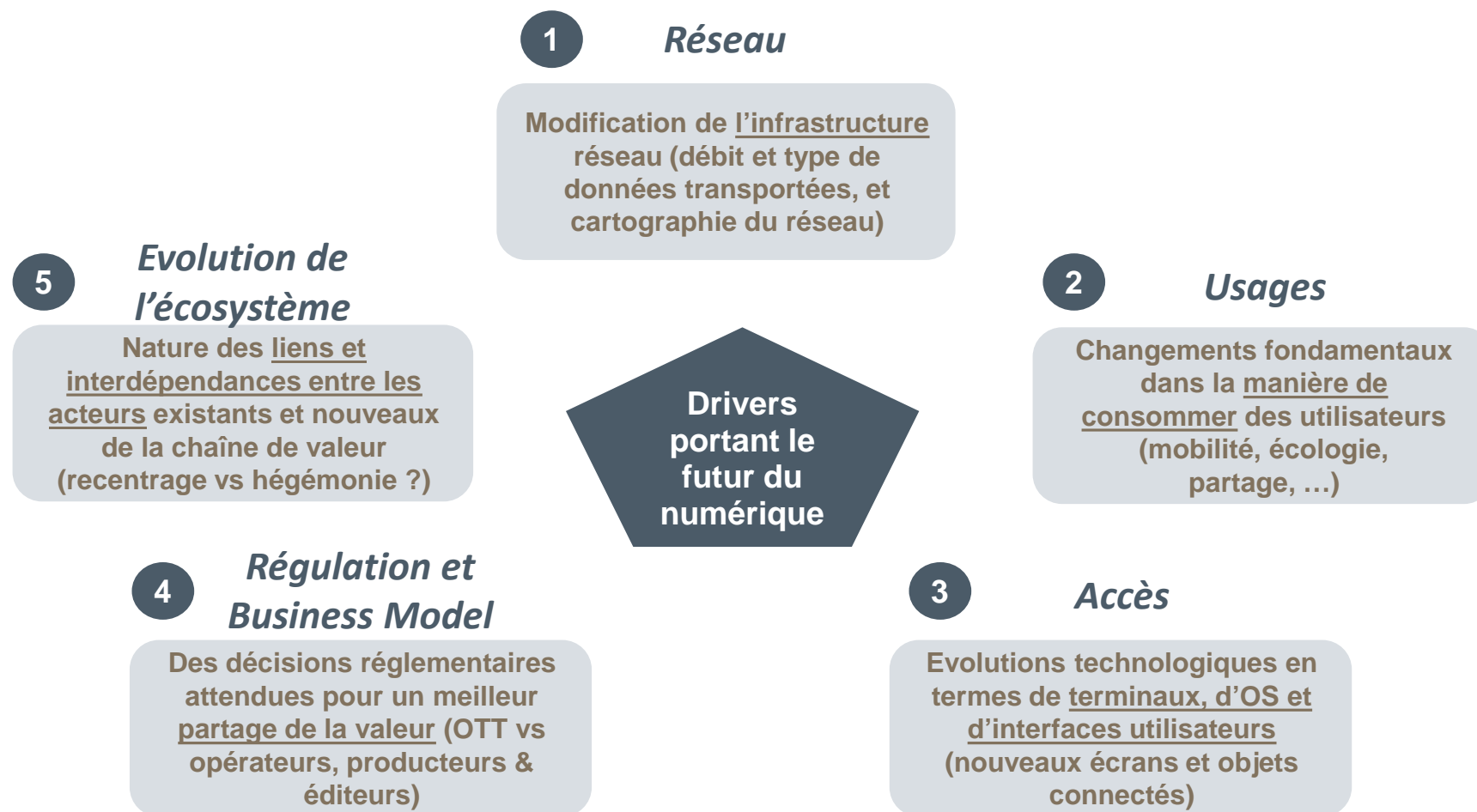
- Les acteurs de l'Internet, qui captent de forts revenus en investissant peu et en exploitant des contenus, et qui bénéficient d'une fiscalité avantageuse
- Les opérateurs qui investissent de lourds budgets (infrastructure, création) et sont proportionnellement moins rémunérés
- Les éditeurs, « pris entre deux feux » pour assurer leur distribution

(le business modèle des fournisseurs de devices restant isolé mais préempté par les autres acteurs – Apple mis à part)

Tout en respectant :

- Le principe de **neutralité du net**
- La **dépendance réciproque** entre ces deux types d'acteurs, qui pourrait entraîner un sabotage de l'industrie

- Plus globalement, le monde numérique de demain sera façonné par l'évolution de cinq drivers majeurs



L'immense incertitude qui pèse aujourd'hui sur les orientations politiques et réglementaires fait craindre l'initiation d'une direction à contre-courant du « sens de l'histoire »

— Ces drivers devraient conduire à un recentrage de la plupart des acteurs de la chaîne de valeur, au profit d'un élargissement de la couverture des OTT...



Recentrage des opérateurs sur l'accès

Opérateurs télécoms

Les opérateurs voient leur territoire de légitimité de plus en plus attaqué, en dehors de leur métier de transport, et doivent trouver des revenus supplémentaires en capitalisant sur une relation de facturation existante pour supporter leurs investissements

~2012

Recentrage des groupes média sur la production

Groupes Média

via le fixe et le satellite

Menacés sur l'exploitation de contenus, **les groupes média se concentrent sur l'amont de la chaîne de valeur** (production de contenus et services, et relation aux clients et aux marques) et travaillent à une distribution moins linéaire (VoD, SVoD, Replay)

~2012

Hors Apple, recentrage des OEM sur le terminal

OEM

Apple

Les **OEM traditionnels** devraient se concentrer sur le terminal lui-même, voire la personnalisation de l'interface client en s'appuyant sur les OS des OTT, alors qu'**Apple** développe un modèle qui fait le pont entre OEM et OTT

~2012

Élargissement du domaine d'intervention des OTT

OTT

Prod. de services

OTT majeurs

Tests Google Fibre

Google/FB/Amazon

- Les **OTT majeurs (Google, Facebook,...)** installent un modèle « hégémonique » - à l'exception du transport ? -, en maîtrisant l'expérience client pour développer l'audience de chacun de leurs services, cœur de leur business model actuel.
- Les **autres OTT se concentrent sur la production de leurs services**, comme pour les groupes média

~2012

— Les opérateurs télécoms verront évoluer, à plus ou moins court terme, leur place et leur contribution à l'écosystème numérique



free



1

Focalisation sur l'accès

Augmentation de la **qualité de service et du débit** des réseaux fixes, mobiles et satellites

Accord de partenariat pour une couverture exhaustive du territoire (trans-nationale ?), multi-technologies

Développement de **réseaux « intelligents »** pour élargir l'**écosystème** (banque, santé, énergie, ...)

2

Développement de revenus directs B2C en capitalisant sur la facture client – actif rare dans le numérique -

Lancement de **nouvelles marques B2C segmentées** pour étendre la couverture du marché

Développement de **services autour du domicile**

Focus sur l'animation et la distribution de services tiers au client final par la box (qui pourrait s'ouvrir aux développeurs), voire le mobile, comptabilisés sur la facture télécoms

3

Développement de la part de marché indirecte

Développement d'offres de **communication pour les objets** (forfaits M2M)

Concentration sur le B2B avec des services à valeur ajoutée (Big data, Priorisation des flux, cloud, paiement, ...)

Partenariat avec un OTT majeur pour la distribution « en masse » d'une offre de communication fixe / mobile

— Les OEMs doivent porter l'innovation produit et l'étendre sur de nouveaux univers par une offre de services spécifique



— Les groupes média, comme les OTT producteurs de services dans une moindre mesure, devraient être contraints de se concentrer sur leur core business



— L'évolution des *drivers* de l'économie numérique sur les OTT majeurs devrait conduire à une course sur la maîtrise des écrans principaux

Google



facebook

amazon.com

Microsoft

1

Focalisation prioritaire de l'offre de services sur le développement mobile

Repenser l'expérience utilisateur de leurs services sur le mobile
Développer de **nouveaux services** spécifiquement sur la mobilité

2

Investir l'OS des écrans majeurs, et d'autres objets, pour sécuriser leurs revenus

S'installer sur **l'écran TV**, par leur propre box (à l'instar de l'Apple TV ou de la Google TV), et **via les box des FAI**
Développer un avantage concurrentiel B2B par les **technologies en back office**, notamment sur l'accès aux services et sur l'efficacité publicitaire
Nouer des **partenariats** avec les constructeurs d'autres univers (électroménager, automobile, ...)

3





Elargir le champ des univers de services et l'écosystème traditionnel

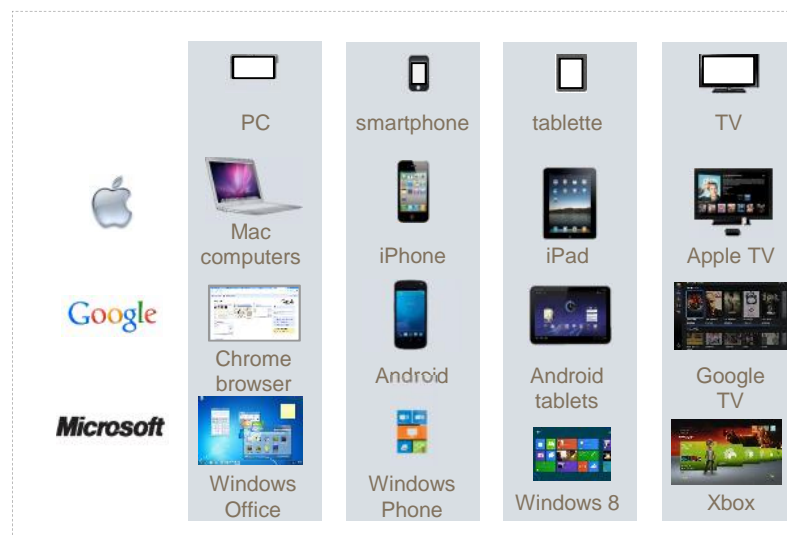
Développer la **part de marché B2B** sur les services existants, sur de nouveaux services spécifiques, et sur des OS professionnels
Investir de **nouveaux terrains de jeu, en B2C ou B2B**, pour assurer la couverture servicielle, en priorité sur les « **walled gardens** » de spécialistes : banque, santé, énergie

— In fine, les futurs « maîtres » de la chaîne de valeur pourraient être les acteurs capables de maîtriser l'Expérience Client Multicanal, donc l'OS multi-objets

Un écosystème dont le point central n'est plus l'accès, mais s'oriente vers l'expérience ...

... débouchant sur une prédominance attendue des acteurs capables de descendre au niveau de l'OS pour faciliter l'accès à leurs services sur tous les écrans

	2005	2010	2013 ?	2015 ?
Vision	Une facture triple play 	Des terminaux, des milliers d'applis 	Des services agrégateurs 	Un écosystème, des dizaines d'écrans 
Point de focus	Opérateurs	Fabricants	Editeurs	OS
Basé sur	Prix	Nombre d'apps	Communauté	Expérience client globale



Si le développement d'OS est techniquement à la portée de tous les OTT, seuls certains ont aujourd'hui la couverture suffisante, en termes de services et de nombre d'utilisateurs, pour le rentabiliser et le faire accepter par les constructeurs... L'auront-ils toujours demain ?

Source : Centre de Recherche Mawenzi, Vision Mobile «Mobile Megatrends 2012 » Mai 2012

— L'évolution des différents drivers identifiés pourrait conduire le monde du numérique à vivre de nouvelles ruptures à relativement court terme

Le monde du numérique, porté jusqu'à présent par les Télécoms et Média, pourrait connaître quelques ruptures qui accélèreront sa mutation...

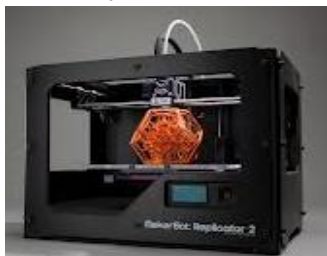
1. **Séparation des activités** des groupes convergents (média / télécoms) comme Vivendi et Bouygues entre **réseau, contenus/services et distribution**
2. **Constitution d'un opérateur B2B de réseaux multi-technologies** (fixe, mobile et satellite)
3. **Ouverture des box des opérateurs** (en suivant l'exemple des mobiles) aux développeurs et OTT
4. **Limitation des capacités concurrentielles des OTT vs les Groupes Média**, liée à l'augmentation de la pression fiscale

... et son ouverture, déjà engagée, sur les autres secteurs de l'économie

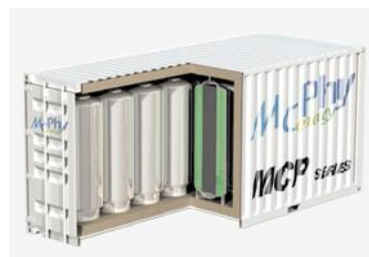
1. **« Hébergement » de nouveaux services** sur les réseaux télécoms (banque, santé, bâtiment, énergie ?)
2. **Désintermédiation des banques** par la montée en puissance des OTT et opérateurs sur les services de paiement
3. **Généralisation du modèle dual** (digital ET physique) des pure players web de la **distribution**
4. **Développement d'un business model de services** sur les produits de grande consommation (luxe, bâtiment, automobile, électroménager)
5. **... et bien sûr la numérisation de l'ensemble de l'activité back office des entreprises**

— Et si nous nous projetions à plus long terme ?

Imprimante 3D



« éponge à hydrogène »



Domotique



Réseaux intelligents



Big Data



Neurocommunications



télé santé

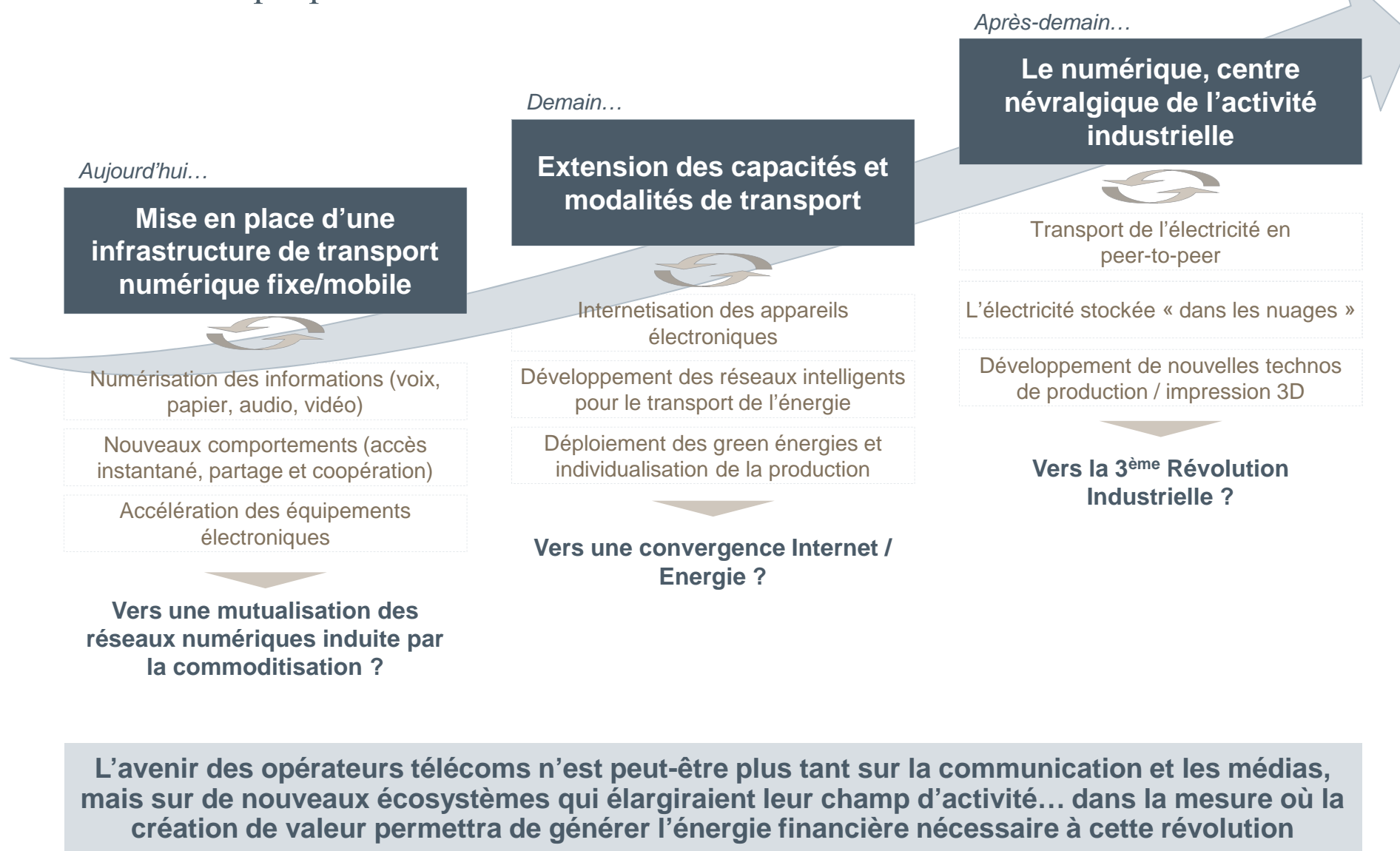


Green energy



L'écosystème du numérique pourrait s'élargir grandement et conduire ainsi à de profondes mutations ...

— Si les grands chantiers de rupture sont mis en place par les états, la révolution numérique pourrait résolument s'installer au cœur de l'activité industrielle



**Ma
wen
zi** | **PARTNERS**

« *Sens & Croissance* »

Mawenzi Partners est un cabinet de conseil en stratégie et organisation focalisé sur la performance Marketing et Commerciale. Créé autour de la volonté d'apporter « du sens et de la croissance », Mawenzi Partners accompagne ses clients pour définir la vision de leur stratégie de croissance et préparer sa mise en œuvre au sein de leur organisation.

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

Mawenzi_PARTNERS

Le_Regard #05

Drivers économie numérique

**Ma
wen
zi** | **PARTNERS**