

Il y a mieux à faire pour l'opérateur PAR SERGE BLANCHARD (*)

France Télécom ne doit pas acheter Telia Sonera

Nombre d'arguments plaident contre le rachat de l'opérateur suédo-finlandais Telia Sonera par France Télécom. Surtout, la technologie bouleverse le modèle économique des télécoms, ce qui doit pousser à une redéfinition de la stratégie de l'opérateur français.

En haut de cycle, jamais ne consolideras » : c'est au nom de cet adage que France Télécom (FT) ne doit pas acheter l'opérateur suédo-finlandais Telia Sonera. La proie est chère, au moins 35 milliards d'euros. Elle mobilisera une grande part des ressources financières de FT. Elle est très dispersée sur des marchés de petite taille. L'intégration mobilisera toute l'énergie et les équipes de FT durant au moins deux à trois ans pour tenter de récupérer en valeur de groupe le prix payé. Il y a mieux à faire.

Complémentarités de portefeuille d'activités et complémentarité géographique, qualité de la cible acquise, sont évidemment des paramètres importants pour réussir des fusions majeures. Mais le premier facteur de succès d'une fusion de cette taille est d'abord lié au *timing* de l'opération. Les fusions qui modifient en profondeur le contour d'un groupe doivent être réalisées en phase ascendante, quand le cycle permet de gommer les difficultés inévitables rencontrées dans le processus d'harmonisation des deux entreprises.

Les tentations de consolidation reviennent avec une régularité de métronome en haut de cycle quand les menaces de ralentissement apparaissent. Le

notion de taille critique refait tout à coup surface. Ce n'est pas spécifique au monde des opérateurs télécoms, comme l'illustre aujourd'hui le transport aérien. Là aussi, Air France-KLM doit résister au chant des sirènes, qu'elles soient italiennes ou autrichiennes.

Consolider un marché mûr. Acheter en haut de cycle doit être évité. C'est parfait pour le vendeur, mais pour l'acheteur, c'est la certitude que les économies réalisées se dissoudront dans les baisses de marge rencontrées pendant le retourne-

ment du cycle. France Télécom n'échappera pas au phénomène.

On parle beaucoup des positions de Telia Sonera dans les pays émergents. Par émergents, on entend en fait Europe de l'Est. Certains de ces pays constituent de réelles réserves de croissance. Mais la croissance historique de Telia Sonera est inférieure à 5 % par an sur la période 2002-2007. Or la croissance annuelle mondiale prévue du nombre d'abonnés au téléphone mobile est de 8 % par an à l'horizon 2012. La croissance, on le sait, n'est pas en Europe, mais ailleurs. Dans des pays où certains opérateurs croissent de 30 % à 50 % par an. Acheter Telia Sonera ne consiste pas à acquérir un réel réservoir de croissance, mais à acheter une rente et donc à consolider un marché mûr.

Toutefois, le problème le plus épineux est ailleurs. Un opérateur est tout sauf une rente. Le métier est en train de changer. Les rentabilités historiques ne sont pas celles de demain.

Elles vont même aller en s'amoindrisant, et plus vite qu'on ne l'imagine.

La rente liée à la position de force des opérateurs est effectivement en train de se tarir. C'est d'autant plus surprenant que les utilisations du téléphone se développent rapidement, bien au-delà de la fonction initiale, au fur et à mesure que le combiné se transforme en machine à tout faire. Le problème est que ce développement exponentiel d'utilisations ne se transforme pas en augmentation de facturation unitaire (Arpu). Grands précurseurs en la matière, les opérateurs japonais le

déplorent chaque jour. Leur facturation unitaire client baisse car ils n'arrivent pas à combler la décroissance de la voix par la facturation d'autres services. Le client file sur Internet, son nouveau média favori, où il consomme de la publicité, pour le plus grand bénéfice des agrégateurs qui voient eux leurs revenus augmenter.

Le modèle économique change. C'est là le défi pour France Télécom comme pour les opérateurs des pays mûrs. Le développement de nouveaux services ne vient pas compenser cette réduction de l'utilisation de la voix. Le combiné devient, avant tout, un mode d'accès à Internet. Le modèle économique, au passage, se transforme radicalement. Le téléphone devient un média à part entière, et le mode de facturation traditionnel évolue vers un modèle de financement de type média publicitaire. Avec cette différence majeure que le média en question, au contraire de tout autre, est en permanence dans la main de l'utilisateur. Ceci aiguise de nombreux appétits.

La rente ne reviendra pas, du moins pas dans les marchés mûrs, car les consommateurs suivront la tendance du Japon. FT l'a d'ailleurs compris en affichant clairement ses intentions dans le domaine des contenus. Les concurrents sur ces nouveaux champs de bataille sont autrement plus puissants que les TeliSonera de ce monde. Ils sont fabricants de combinés, éditeurs ou agrégateurs. Ils s'appellent Nokia, Apple ou Google. C'est vis-à-vis de ces nouveaux acteurs que FT doit déployer sa stratégie avec le plus grand soin. Pour ce faire, le groupe aura besoin de toute son énergie, toutes ses équipes, et, assurément, de tout son cash. ■

(*) *Vice-président du cabinet conseil en stratégie Estin & Co.*

