

Intitulé de l'épreuve : Gestion des entreprises

Nombre de copies : 2

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles dans le bon sens.

Secrétariat général du
Ministère de l'Europe
et des Affaires Étrangères

Paris, le 29.09.2017

Note à l'attention du secrétaire
général du Ministère de l'Europe
et des Affaires étrangères

Objet : Opportunités, difficultés et propositions de soutien relative à la stratégie de diversification de l'activité de l'entreprise de téléphonie GREENCOM, en vue d'un entretien avec son président.

Selon le site d'information NewsWire, les marchés publics relatifs aux industries de la téléphonie et des télécommunications devraient atteindre un montant de 654,73 Mds \$ d'ici 2025, en incluant les dépenses de tous les continents. A ce titre, le secteur dans lequel évolue l'entreprise GREENCOM reste dynamique et un soutien à sa stratégie de diversification est justifié.

Le groupe de téléphonie, présent déjà sur plusieurs marchés étrangers, amorce une stratégie potentiellement double : diversification horizontale via une participation à la consolidation en cours du secteur en Europe ou aux Etats-Unis, et diversification verticale via la prise de participation ou le rachat de "jeunes pousses" ou d'acteurs de la téléphonie présents sur des marchés émergents (Afrique, Asie-Pacifique). Un effort de recherche et de développement peut également être favorisé en interne.

N°

..1/8.

Ainsi, la présente note se propose de développer les aspects suivants en vue d'une action de soutien de la part du MEAS :

- (I) Opportunités de diversification cohérente du groupe GREENCOM
- (II) Difficultés auxquelles la diversification peut faire face, notamment sur les terrains réglementaires et relatif à la concurrence
- (III) Plan d'action de soutien de l'Etat du Ministère

I. GREENCOM dispose d'opportunités de développement de son activité historique de téléphonie ainsi que d'opportunités de diversification dans le cadre de sa stratégie dans les domaines du e-gouvernement, du financement des start-ups et de la production de contenu numérique.

A. Des opportunités de développement relative à l'activité de téléphonie

- ① - Sur les marchés européens matures (taux de pénétration de la téléphonie mobile de 131%), GREENCOM peut activement participer à la consolidation du secteur (155 acteurs, contre moins de 10 aux Etats-Unis) et déployer une stratégie d'acquisition similaire à celle de Vivendi en Italie (prise de participation programmée dans le capital d'un des plus grands opérateurs italiens).
- ② - Aux Etats-Unis, où le taux de pénétration de la téléphonie mobile est plus faible (107%) et où les cable-opérateurs entretiennent un réseau de téléphonie fixe associé à une offre internet wifi, une consolidation est aussi à l'œuvre et concentre l'activité de téléphonie autour de quelques acteurs aux capacités financières exceptionnelles (Verizon, AT&T). Un processus de dérégulation du secteur des télécoms a été initié par l'administration du président Donald Trump, permettant aux acteurs du secteur de rendre les données personnelles de leurs clients, comme le faisaient déjà Facebook ou Google. Des perspectives de croissance existent donc dans ce secteur.

⇒ A noter que l'activité de téléphonie, si elle a évolué de la téléphonie fixe vers la téléphonie mobile ces vingt dernières années, inclut désormais

dans de larges proportions la fourniture de connexion internet et l'entretien d'un réseau de télécommunication de plus en plus poussé (déploiement de fibre optique, 4G, bientôt 5G).

③ - L'activité historique de téléphonie peut également connaître une croissance vive dans les marchés émergents africains et d'Extrême-Orient, où la demande est dynamique. A ce titre, Orange a déployé une offre de téléphonie en rachetant des acteurs locaux en Afrique de l'Ouest (Burkina Faso) ou au Maroc par exemple ce qui, d'une part, a promu sa marque sur ces marchés, et d'autre part, lui a donné accès à 9 M de clients et plus de 600 M€ de revenus, soit 11% de son activité. Cette part devrait atteindre 15% d'ici quelques années, motivant les tentatives de fusion acquisition avec des acteurs du continent africain, d'autant plus que l'utilisation commune de la langue française peut faciliter les coopérations.

⇒ Sur ces marchés émergents, la fourniture d'une connexion internet n'est pas nécessaire incluse dans les offres de téléphonie. Cependant l'entretien d'un réseau de télécommunication reste indispensable.

B. Des opportunités de diversification relatives à l'e-gouvernement, aux financements des start-ups, et à la production de contenus en ligne.

① - S'agissant de l'e-gouvernement, dont la finalité consiste à simplifier la vie des entreprises en leur épargnant une charge administrative trop lourde, les entreprises de téléphonie et de télécommunication ont un rôle à jouer dans la sécurisation du réseau et des serveurs contenant des données sensibles relatives à la vie des entreprises, voire des particuliers. En tant que fournisseur d'accès internet, les groupes de téléphonie peuvent obtenir de nombreux marchés publics dans ce domaine, ainsi qu'en tant que chargé d'entretien des réseaux de télécommunication.

② - S'agissant du financement des start-ups, de nombreuses opportunités existent, tant grâce au soutien des pouvoirs publics dans ce domaine que grâce à la multiplicité géographique des possibilités de prise de participation (Europe, États-Unis, Afrique) :

a. En visant par exemple les entreprises dans lesquelles les technologies de la téléphonie et des télécommunications peuvent être déployées (cloud computing par exemple), le groupe ORSENGON peut bénéficier des incitations fiscales à la prise de participation mise en place en France à la fin de l'année 2016.

b. Les prises de participation peuvent également se faire conjointement avec les pouvoirs publics par réduction du risque de l'investissement. Bpifrance, la Caisse des Dépôts et Consignation ou le Commissariat général à l'équivalent territorial gèrent

notamment les Programmes d'Investissements d'Avenir (PIA) contribuent des acteurs avec lesquels il peut être favorable de s'allier, pour bénéficier de la garantie induite par la participation de l'Etat.

c. Enfin, pour accompagner la digitalisation africaine qui constitue non plus une "nécessité" de l'activité mais un "leapfrogging", un bond en avant, de nombreuses formes de participation fructueuses existent sur ce continent. En s'amusant de la fiabilité des projets via des relais locaux, des opportunités de croissance existent dans des secteurs en rapport avec la téléphonie (smart cities, cloud computing).

③ - S'agissant enfin de la production de contenus numériques, les relais de croissance existent sur tous les continents mais, compte tenu de la difficulté à obtenir une connexion de qualité dans certaines régions (Afrique, notamment), deux types d'opportunités se présentent :

a. Fusion-acquisition avec de gros producteurs de contenus en ligne, comme cela s'est produit en 2016 entre AT&T, groupe de téléphonie, et Warner Bros. Cette stratégie permet d'obtenir l'exclusivité sur certains contenus et permet de les vendre plus chers aux diffuseurs de contenu concurrents. Cette stratégie peut être déployée en Europe ou aux Etats-Unis, où le marché des contenus en ligne est suffisamment mature.

b. Achat d'acteurs dans les pays émergents afin de prendre une position dominante sur des marchés en croissance. A noter par ailleurs que la production de contenus en ligne (information, vidéos, romans, films) coûte moins cher dans ces pays.

II. Toutefois des difficultés relatives à l'intense concurrence sur le marché de la téléphonie et l'instabilité réglementaire sur certains marchés étrangers justifient une action de soutien de l'Etat en vue du déploiement de la stratégie de GREENCOM.

A. Un secteur de la téléphonie hautement concurrentiel

① - En Europe, la concurrence entretenue notamment par les institutions européennes bénéficie certes aux consommateurs (accès à la téléphonie et à Internet moins cher qu'aux Etats-Unis : environ 23€ en France contre plus du double aux Etats-Unis pour une offre téléphonie + internet), mais réduit les capacités d'autofinancement et d'investissement des acteurs de la téléphonie. A ce titre, il peut être plus difficile de prendre des participations nouvelles, soit dans une logique de diversification horizontale (acteurs historiques) ou verticale (start-ups). Les entreprises de la téléphonie implantées en Europe (Nokia, T-Mobile en sont les deux plus gros acteurs, Orange est également en bonne position) ne disposent donc pas des mêmes capacités financières que leurs concurrents

Intitulé de l'épreuve : Gestion des entreprises

Nombre de copies : 2

Numérotez chaque page (dans le cadre en bas de la page) et placez les feuilles dans le bon sens.

américaines (Verizon, AT&T) et peinent de ce fait difficilement s'emparer des marchés émergents sans aide.

② - le groupe GREENCOM doit également faire face à de nouvelles pratiques en provenance des Etats-Unis (fusion des cablo-opérateurs, apparition d'offre quadruple play) qui peuvent marginaliser les produits. A cet égard, il doit privilégier une stratégie de croissance qu'il peut également appliquer aux entreprises qu'il contrôle : alliances temporaires avec des acteurs concurrents, échange d'actifs pour mieux se positionner sur certains marchés, acquisition rapide de petites entreprises en croissance etc.

B. Des défis réglementaires relatifs aux marchés à conquérir ainsi qu'à la forme d'expression de l'activité.

① - Sur les marchés émergents africains, le droit des affaires n'est pas toujours correctement défini et l'Etat de droit n'est pas forcément assuré par la justice locale. L'organisation d'harmonisation africaine du droit des affaires (OHADA) constitue une démarche intéressante, qui mérite d'être étudiée par des experts européens. Le président du Conseil d'administration de l'IPOEV évoque aussi un retard juridique, que les pouvoirs publics français et européens peuvent contribuer à combler. D'autant plus que la numérisation des services publics en Afrique a déjà commencé (au Rwanda par exemple) et que cette coopération réglementaire permettrait la panachure de marchés publics en faveur des acteurs économiques français et européens tout en intensifiant les relations entre administrations européennes et africaines.

② - S'agissant des problématiques réglementaire qui concernent les grands groupes en phase d'expansion internationale, elles concernent

N°

.518.

naturellement la vitane de déploiement des équipes permettant d'adapter l'activité aux réglementations déjà en place, afin de ne pas perdre le marché au profit d'un concurrent. Des problèmes se posent ainsi aux Etats-Unis où les acteurs sont puissants, réactifs, et bénéficient d'une protection sur certains marchés (seulement 41% des marchés publics sont libéralisés aux Etats-Unis). Les pouvoirs publics ont ainsi un rôle à jouer pour réduire les barrières à l'activité et faciliter l'harmonisation des réglementations.

III. La Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères peut mettre en œuvre un plan d'action concerté pour soutenir la stratégie de diversification de l'entreprise GREENCOM.

A. Un soutien à la diversification horizontale basé sur le réseau de Ministère à l'étranger

① ⇒ Alors que les prises de participation dans des entreprises du secteur de la téléphonie européen et américain ne peuvent s'accompagner d'un soutien public, l'effort de prospection dans les pays émergents peut être mené par l'administration française :

1/ Les équipes de Business France en Asie-Pacifique mais surtout en Afrique peuvent effectuer un benchmark des groupes de téléphonie présents sur leur marchés respectifs.

2/ Des rencontres peuvent être organisées sur les marchés à conquérir entre acteurs de la téléphonie souhaitant être rachetés et l'entreprise GREENCOM. Ces rencontres peuvent prendre la forme de salons plus larges où d'autres acteurs de la téléphonie sont présents.

→ Des entreprises jeunes et innovantes peuvent également être impliqués dans le cadre d'une stratégie de diversification verticale.

② ⇒ Pour améliorer le facteur différenciant de l'entreprise GREENCOM vis-à-vis de ces concurrents, des acquisitions communes et un effort de recherche et de développement commun peuvent être effectués avec les pouvoirs publics :

3/ La participation de Bpifrance, du CDT, ou de la CBC peut être proposée dans le cadre d'acquisition risquées à fort potentiel de croissance. Cela implique des réunions régulières entre ces acteurs, ce qui permet en outre les grandes entreprises de rester à jour quant aux avantages fiscaux dont ils peuvent

beneficier en entretenant via une promotion de ces services par les entreprises publiques.

4/ Dans le cadre de la loi de 1999 et de celle de 2006 relatives aux rapprochements entre recherche publique et privée, le NEAE peut encourager la recherche commune en mettant en contact les acteurs publics étrangers de la recherche relative à la téléphonie avec l'entreprise GREENCOM dans le cadre de poles de compétitivité exterritoriales.

③ - Pour améliorer le déploiement de son activité traditionnelle à l'étranger, le NEAE peut impulser et participer à une harmonisation des normes relatives à la téléphonie, surtout en le continent africain.

5/ Des réunions de travail entre services réglementaires français (ARCEP) et africains doivent être organisées pour faciliter l'implémentation de GREENCOM à l'étranger. Elles doivent aboutir à mieux cerner les contours de la régulation du secteur de la téléphonie dans les pays où GREENCOM cherche à s'implémenter.

6/ Une coordination des acteurs réglementaires de la téléphonie à une échelle plus globale permettant en outre de faciliter l'implémentation de GREENCOM sur d'autres marchés, sans pour autant lui donner un avantage compétitif dans le domaine de déploiement réglementaire.

7/ Les équipes chargées de l'expansion de l'activité de GREENCOM peuvent être en outre formées par des acteurs locaux rompus aux finesses réglementaires de leur marché, via une action diplomatique à l'origine de leur mise en relation.

④ ⇒ les différentes actions du ministère doivent être coordonnées par le représentant général du NEAE pour éviter les incohérences.

B. Un soutien à la diversification verticale très prometteur en termes de croissance de l'activité.

① - S'agissant de l'e-gouvernement, le NEAE peut transmettre ses informations sur les expériences étrangères déjà menées :

8/ Des rapports relatifs à l'e-gouvernement en Estonie, ou en Inde peuvent être conçus par les équipes de la DG-Trésor dans les ambassades (services économiques) et transmis via le S&NEAE à GREENCOM. Ceci implique une coopération solide avec la DG-Trésor.

9/ Des éléments indiquent les moyens d'améliorer son offre dans le cadre de marchés publics doivent impérativement y figurer (quelles préférences sont affichées par les administrations ?)

② - S'agissant du financement des start-ups, l'action du NEAE peut être multiple :

10/ Réunions d'information entre Bpifrance, CDE et GREENCOM afin d'identifier les start-ups susceptibles d'accueillir un déploiement de

la technologie du groupe GREENCON ou d'afficher un bon rendement dans le cadre d'une participation minoritaire.

11/ Une veille peut être menée régulièrement sur les opportunités d'intensification interne GREENCON. À noter que ce travail peut déjà être effectué par des unités de crédit.

③ - S'agissant de la production de contenu numérique, une prospection peut être menée sur les marchés émergents, où des opportunités de devenir acteur dominant existent.

12/ Des enquêtes peuvent être menées par Bain & Company dans les marchés identifiés.

13/ Des rapports peuvent être transmis sur les succès passés de certaines firmes actives dans la téléphonie et de production de contenu en ligne.