



**NOTES
D'ETONNEMENT**

JUILLET 2017

PRESTATAIRES TIERS

Quel avenir pour Nokia, Ericsson et Huawei dans le marché des services d'intégration et de gestion de réseaux face à la montée de "petits" *pure players* agnostiques ?

Tata Communications Transformation Services, en abrégé TCTS, apparaît en France sur l'activité de services aux opérateurs comme le Petit Prince fraîchement débarqué d'une lointaine planète. L'entreprise n'a que cinq années d'existence et n'a effectué son premier recrutement en France qu'il y a six mois. Petit, TCTS l'est effectivement, mais tout en faisant partie du conglomérat Tata (plus de 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires¹ pour un effectif de plus de 660 000 collaborateurs). Dans ce gigantesque ensemble qui s'étend de l'automobile au luxe en passant par le thé et la chimie, TCTS est rattaché à la branche Tata Communications représentant un chiffre d'affaires de près de 3 milliards de dollars² pour un effectif cette fois "très" modeste de 8 500 personnes à travers 38 pays. En Europe, évidemment peu connue du public, le fournisseur travaille déjà avec les principaux opérateurs et également les grandes entreprises car son réseau intègre le plus grand et le plus sophistiqué réseau de câbles sous-marins au monde ainsi qu'un réseau IP de premier niveau, au total 700 000 kilomètres de fibre sur plus de 240 pays et territoires et 400 points de présence. Le groupe offre également plus d'un demi million de mètres carrés de data centers et d'espaces d'hébergement de par le monde. En 2008, Tata Communications a décidé de créer une société de services aux opérateurs : cette société en charge d'opérer, transformer, maintenir et développer les réseaux a tout naturellement débuté son activité en opérant le réseau de Tata Communications et de Cable Wireless avant de devenir indépendante et de prendre le nom de Tata Communication Transformation Services... C'est donc ainsi que naquit le Petit Prince.

Ce préambule posé, la qualité de "petit *pure player* agnostique" convient parfaitement à TCTS qui ne produit aucun équipement mais seulement du service, et qui vient donc titiller les grands acteurs que sont Nokia, Ericsson ou Huawei, aujourd'hui en train de renforcer leur transition vers le software (cette activité représente d'ores et déjà près de 50 % l'activité de Nokia par exemple). La grande différence entre le Petit Prince et ces acteurs de long cours est que ces derniers maintiennent leurs activités de services en liaison étroite avec leurs équipements. Leur position forte en termes d'expertise reste verticale et onéreuse et ces "acteurs 3X" – *Existing OEM, with deep and narrow Expertise and Expensive*, font naturellement l'objet des attaques de plus en plus répétées d'acteurs d'un nouveau type : les "acteurs 3A" : *Agnostic, Agile and Affordable*...

¹ Dont 68 % hors d'Inde.

² Dont 77 % hors d'Inde mais avec 80 % des effectifs (et des coûts) en Inde.



“ *Tata Communications Transformation Services se qualifie comme un acteur 3A : Agnostic, Agile & Affordable, par opposition aux grands acteurs traditionnels, équipementiers experts mais aussi excessivement “expensive”.* ”

Benoit DUCHÊNE
directeur des Partenariats & Alliances chez TCTS

AGNOSTIC, AGILE & AFFORDABLE

Attachés à demeurer technologiquement agnostiques – littéralement, ne se prononçant sur aucun choix technologique – pour diffuser leurs services à une part la plus importante possible du marché, ces Petits Princes, puisque c’est le qualificatif qui vient ici d’être choisi, veillent prioritairement à rester, ou à présenter des solutions innovantes, agiles et abordables. Alors que les uns, acteurs de long cours “3X”, approchent le marché des services par le haut, en valorisant leurs expertises et leur connaissance des équipements et en allant maintenant chercher la valeur un peu plus bas, ces nouveaux acteurs, “3A” ou Petits Princes, approchent le marché par le bas, par l’innovation dans les opérations et les transformations liées aux fonctionnements optimaux des réseaux utilisant les technologies à disposition, en rupture, et en implantant leurs centres d’opérations (NOCs, network operations centers), très consommateurs de ressources,³ dans les pays à faibles coûts. Installés en Inde ou ailleurs, les plateaux sont agencés au mètre carré près avec les mêmes infrastructures que les clients, et fonctionnent aux mêmes horaires qu’en Occident.

“3A”and also Ambitious – TCTS a toutefois fait une année 2016 décevante, avec seulement 30 % de croissance contre les 70 % qui avaient été programmés. Cette ambition complètement démesurée en Occident est à rapporter à celle du groupe Tata dont le projet est de réaliser 300 milliards de dollars de chiffre d’affaires à l’horizon 2022-2025.

VERS PLUS D’HORIZONTALITÉ

En réalité, ces Petits Princes profitent surtout d’une nouvelle tendance du marché puisque les clients, opérateurs et entreprises, sont aujourd’hui à la recherche d’acteurs indépendants, capables de stimuler le marché de façon différente, plus simple, sans défendre un intérêt d’équipementier, et qui n’affecteront pas leurs procédés industriels et commerciaux. Ce modèle émergent vient rééquilibrer le marché, jusqu’à peu très favorable aux équipementiers.

En termes de marge, ces prestataires “3A” misent sur la récurrence des services mais également sur le marché B2B, resté peu ou mal exploité par les acteurs traditionnels, et bien sûr, plus globalement, sur les besoins de transformation induits par la virtualisation des réseaux. Leurs perspectives de marché reposent sur le postulat que les opérateurs renonceront à déployer leurs moyens sur le dimensionnement de leurs réseaux ou, plus globalement, leur dimensionnement capacitaire pour se concentrer sur les services qu’ils souhaitent offrir à leurs clients.

³ Un opérateur disposant de 20 millions d’abonnés reçoit entre 4 et 5 millions d’appels par mois, ce qui mobilise environ 10 000 personnes au téléphone, par ailleurs occupées au télémarketing.



“ *Beaucoup de fonctions télécoms sont soit soumises à de fortes contraintes de coûts, soit soumises à des expertises qualifiées, et là, paradoxalement, pour un opérateur présent sur de multiples marchés, il est souvent plus aisé de mutualiser ces fonctions auprès d'un prestataire extérieur que de mutualiser en interne, entre différents marchés nationaux.*

Un opérateur

Les prestations de ces nouveaux partenaires incluent le design, l'ingénierie l'installation, l'intégration, la transformation et la configuration de toutes les infrastructures. L'exécution de ces services s'effectue de façon hybride, en faisant appel à la fois aux ressources de l'écosystème existant (le *field service*, confié à des entreprises TCTS locales qui apportent leurs compétences transverses techniques et leur management) ainsi que les ressources distantes (basées en Inde). Mais ces Petits Princes ont aussi à cœur de développer leur métier, notamment en travaillant sur des outils de rupture, comme par exemple aujourd'hui l'analyse prédictive des pannes (*predictive failure analysis*), avec l'avantage de travailler et de tester leurs solutions sur d'énormes réseaux (qui, pour ce qui concerne TCTS, appartiennent au groupe Tata). Ces Petits Princes disposent ainsi d'un volume de ressources et de données inégalé pour réaliser des mises en situation réelle dans des contextes de fortes coopérations avec les opérateurs.

Les acteurs traditionnels, de long cours, resteront présents sur le marché des services mais vont probablement se repositionner sur les segments à plus haute valeur ajoutée et seront donc plus sur les éléments de transition que sur les éléments de récurrence. Finalement, pour les nouveaux acteurs, la concurrence se joue peut-être davantage avec des acteurs dits locaux, disposant toutefois d'une présence déjà internationale ; c'est le cas en Corée, qui sera un marché précurseur pour la 5G, où les acteurs qui avaient longtemps fabriqué leurs produits en OEM ont commencé à créer leurs propres marques en investissant aussi massivement dans la R&D. Une autre concurrence pourrait venir des acteurs de l'énergie puisqu'avec la *Smart City*, les intérêts convergent vers les mêmes outils et applications.

CONSTRUCTION À L'INDIENNE

TCTS a été créée en 2008, dédiée au marché des services, et séparée de Tata Communications. Elle est pilotée de manière indépendante, et sans financement ou facilité de paiement de la part des autres entités du groupe. Ses investissements et sa croissance sont entièrement autofinancés. Cette segmentation, qui se différencie des modes d'organisation des grandes entreprises chinoises ou des *chaebols* coréens, est probablement héritée des Britanniques.



TCTS, portée par Tata Communications, peut-elle être comparée à Skype, portée par Microsoft ? Dans cette transposition, les “3A” seraient Skype, WhatsApp et Instagram et les “3X”, Orange, Vodafone et Deutsche Telekom. Les 3A sont plutôt long-termistes, les 3X plutôt court-termistes ; les 3A sont plutôt portés sur le volume, les 3X plutôt portés sur la valeur. Les 3A sont portés par les coûts imbattables, les 3X par des expertises très profondes. Mais plus personne ne dira aujourd’hui que Skype est inférieur à Orange.

Il se trouve seulement que les clients s’intéressent de plus en plus près aux 3A, qui offrent des solutions universelles et compatibles avec beaucoup plus de choses que l’offre des 3X, le tout dans des conditions de dépendance bien moindres. Et personne n’ira aujourd’hui disputer l’intégrité de Skype... Ainsi présentée, l’affaire devient plus tolérable. Une question subsiste, qui est la suivante : à l’image de Skype, TCTS gagnera-elle l’acceptabilité, en particulier en Europe et aux États-Unis ?

Martine LE BEC
rédactrice en chef de la revue Prospective Stratégique