

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1. DÉFINITION D'UN MVNO

Ces dernières années, le secteur des télécommunications mobiles a vu l'émergence de « MVNOs » - c'est-à-dire des opérateurs de réseau mobile virtuel ou « Mobile Virtual Network Operators » - dans plusieurs pays, que ce soit sous la pression réglementaire ou de manière naturelle.

Singapour, le Royaume Uni, les USA et l'Australie sont des exemples de pays où la régulation n'a pas été nécessaire à leur émergence tandis qu'à l'autre extrême, Hong Kong ou l'Irlande ont vu se mettre en place une régulation spécifique, qui va jusqu'à décrire l'architecture de réseau qu'un MVNO doit avoir pour disposer d'une licence qui lui permette d'opérer¹.

Il y a une confusion savamment entretenue, dans le secteur, sur la définition exacte du concept de « MVNO ». Parfois, il sert à désigner de simples revendeurs ou « resellers », parfois il est réservé aux seuls prestataires qui possèdent quasiment les mêmes infrastructures qu'un opérateur mobile à qui ils ne louent que l'accès radio.

Une telle utilisation abusive du terme MVNO peut arranger le régulateur qui fait passer pour véritable concurrence ces simples « resellers » ou revendeurs. Ces derniers ne se privent pas non plus de s'approprier ce terme pour décrire avantageusement leur activité.

Comment, dès lors, définir précisément les MVNOs ?

Une première approche consiste à dire qu'il s'agit d'acteurs qui, à la différence des opérateurs mobiles, ne sont pas totalement intégrés verticalement dans toutes les couches d'un réseau (accès, transport, contrôle, service). Il leur manque au moins l'accès radio mais ont toujours le contrôle, ne fût-ce que partiel, de leur base clientèle.

L'opérateur mobile qui les héberge, leur fournira cet accès radio et n'aura pas le contrôle des utilisateurs finaux, clients des MVNOs².

Ceci nous permet de remplacer le terme de MVNO qui prête à confusion par « partenaire wholesale » dans la mesure où la relation de fournisseur à client entre l'opérateur et le MVNO n'est pas de type « retail » : le MVNO n'est pas le client final du service. Par facilité, on continuera à utiliser aussi le terme MVNO quand aucune confusion n'est possible.

Les partenaires wholesale sont souvent appelés opérateurs virtuels à juste titre car ils fournissent à leurs utilisateurs des services qui ne sont, techniquement du moins³, en rien différenciés du même service que proposerait l'opérateur GSM en direct. Les partenaires wholesale utilisent pour ce faire tout ou partie de l'infrastructure de leur opérateur hôte. On les appelle aussi parfois « service providers » ou prestataires de services car, bien évidemment, leur vocation première est de proposer un service à leurs clients.

Comme nous le disions ci-dessus, le partenaire wholesale doit au minimum louer l'accès radio à son hôte mais il peut, dans la chaîne de valeur opérationnelle mobile, lui laisser plus encore. Au chapitre 2, nous établirons une classification sur ce critère.

¹ Les pays nordiques ont, quant à eux, une régulation générique qui se borne à décrire des obligations d'accès au réseau des opérateurs mobiles au profit des MVNOs.

² Sauf si parallèlement à son activité wholesale il décide d'avoir - indépendamment de ses partenaires wholesale - ses propres clients finaux.

³ Commercialement, il n'en va pas de même, évidemment.

Le lecteur averti rétorquera immédiatement que la plupart des MVNOs se contentent d'être des revendeurs à la limite d'un simple canal de distribution alternatif, subissant la forte intégration verticale de son hôte.

A la différence des partenaires wholesale, tous les opérateurs mobiles sont des structures totalement intégrées verticalement, depuis le réseau jusqu'à la vente au détail à l'utilisateur final⁴.

Les caractéristiques économiques et technologiques des opérateurs mobiles ont permis la duplication des réseaux lors de l'attribution des licences: il y avait assez de spectre pour au moins 4 licences par pays et il a été possible d'installer autant de réseaux radios...du moins jusqu'à ce que les contraintes environnementales et urbanistiques ne viennent y mettre un frein partiel. Chaque opérateur mobile européen a son réseau et a pu développer ses activités de manière autonome.

Pour le régulateur, à l'époque aux prises avec les monopoles des opérateurs fixes historiques et la difficulté pour un nouvel entrant de répliquer un tel réseau, c'était une aubaine et un souci en moins : avoir son propre réseau était perçu comme seul moyen de concurrencer l'opérateur dominant⁵.

Lorsqu'il est apparu que le secteur mobile souffrait tout de même de problèmes de concurrence, du fait de l'oligopole créé par seulement 3 ou 4 acteurs par pays, certains régulateurs ont alors parié sur les MVNOs comme remède. Ce faisant, ils misaient sur la capacité du MVNO d'apporter plus de concurrence qui se serait reflétée sur les prix au détail (« retail ») et sur plus d'innovation via de (nouveaux) services différenciés, deux conditions généralement utilisées comme critère pour qualifier un marché de concurrentiel.

Les MVNOs sont certes un premier moyen d'éviter cet oligopole en forçant l'opérateur mobile à offrir un accès à son réseau radio. Ce ne doit pas être le seul moyen puisque, même avec des MVNOs, l'opérateur mobile continue à disposer de la ressource rare et peut ainsi contrôler les acteurs aval. C'est pourquoi, depuis peu, la revente de spectre (« spectrum trading ») est aussi citée comme autre remède à plus long terme [1].

Le MVNO offre toutefois le moyen de briser l'intégration verticale des opérateurs mobiles : il vient se positionner entre l'opérateur mobile et l'utilisateur final.

Il faut alors se poser la question si l'intégration verticale empêche vraiment l'innovation dans le mobile. D'après [2], ce n'est pas le cas : l'intégration verticale permet des économies d'échelle qui apportent plus d'efficacité dans la distribution des produits et dans le développement des nouveaux services ; les opérateurs mobiles ont les reins plus solides pour absorber les coûts de développement ou d'éventuels échecs.

Mais les MVNOs font intervenir des acteurs qui, venant d'un autre horizon, non exclusivement mobile, peuvent apporter une innovation qui leur est inspirée par leur secteur d'origine. N'oublions pas, par exemple, que ce n'est qu'en coopérant avec des fournisseurs de contenu que les opérateurs mobiles ont pu faire décoller les SMS à valeur ajoutée, après de vaines tentatives à vouloir produire eux-mêmes du contenu. Nous verrons d'ailleurs au chapitre 7, via une étude de cas, l'exemple d'un opérateur fixe qui se lance comme MVNO et quelle innovation il peut apporter.

⁴ Nous verrons que les sous-marques et les anciennes SCS ou Société de Commercialisation de Service entrent dans certaines catégories de partenaires wholesale.

⁵ Parfois, les troisième ou quatrième entrant ont certes revendiqué et cherché des accords de roaming national devant la difficulté à mettre en place leur propre réseau mais les autorités ont peu suivi. Seul O2 a un accord de ce type en Allemagne avec les autres opérateurs mobiles. KPN Orange n'a pu en jouir en Belgique après leur refus du Conseil d'Etat d'appliquer l'arrêté royal qui l'imposait aux deux premiers entrants [6]. Aujourd'hui, même si les licences 3G prévoient à nouveau une obligation de roaming national 2G pour les opérateurs déjà présents au profit des nouveaux entrants, la tendance est de la remplacer par une obligation d'accès [7] comme pour des MNVOs (voir chapitre 3).

Peu de MVNOs dépassent aujourd'hui, il est vrai, le niveau de simple revendeur sans infrastructure. En ce sens, ils ont peu d'impact sur la forte intégration verticale des opérateurs mobiles. Certains MVNOs ont même évité d'aller plus avant dans la chaîne de valeur : le marché danois, le plus ouvert aux MVNOs, a connu ce succès parce que ces derniers sont restés de simples revendeurs. Ils ont ainsi limité les coûts fixes et ont introduit des approches marketing innovantes comme un service à la clientèle basé exclusivement sur internet (« no frills »).

Est-ce à dire que les partenaires wholesale sont condamnés à ne rester que de simples revendeurs pour être efficaces ? Qu'il s'agit d'un simple canal de distribution supplémentaire, ce qui est la vision des opérateurs second entrant, qui ne veulent pas rater le train « MVNO ». C'est une des questions auxquelles ce travail tentera de répondre.

Remarquons d'emblée que l'émergence de nouvelles technologies radio « agiles » qui parfois peuvent concurrencer le GSM et le nouveau paradigme UMA qui étend les logiques de « hand over », de roaming à ces autres techniques d'accès radio feront naître des acteurs, peut-être simples resellers sur GSM mais vrais opérateurs sur leur propre technologie avec l'UMA comme intégrateur des différents réseaux radios.

D'autre part, le monde fixe nous apprend que les nouveaux entrants ont d'abord été des revendeurs sans infrastructure. Ceux qui percent aujourd'hui ont tendance à évoluer vers une architecture qui contient plus d'infrastructure pour profiter pleinement du dégroupage de la boucle locale ?

Rien ne nous interdit de penser qu'une telle évolution verra le jour dans le mobile. Sans doute, ce modèle de MVNO à infrastructure ne passera pas par la duplication systématique des plateformes de commutation mobile telles que les MSC mais peut-être par l'hébergement d'outils plus complémentaires que l'opérateur mobile n'a sans doute pas en propre. Nous verrons ce point en détail au chapitre 2.

Nous retiendrons donc comme définition d'un partenaire wholesale celle d'une entité qui prend à sa charge tout ou partie de la chaîne de valeur opérationnelle mobile, à l'exception du réseau (d'accès) radio et qui contrôle la relation commerciale avec l'utilisateur final.

Par conséquent, l'opérateur ne fournit plus un service totalement intégré au marché si c'est via le partenaire wholesale.

2. L'EFFET DE RENTE DU SECTEUR MOBILE EN EUROPE

2.1. QU'EST-CE QUE L'EFFET DE RENTE

En 2004, le secteur des télécommunications mobiles était celui qui générait le plus de trésorerie au monde avec une moyenne d'à peu près 100€par habitant.

C'est aussi une année qui a montré les premiers signes de réelle saturation du mobile même si des secteurs niches comme la substitution (ou convergence) fixe-mobile ou le multimédia mobile restent des créneaux de croissance réelle à adresser.

C'est au cours des années 90 que les licences mobiles ont été graduellement attribuées dans chaque pays de l'Union Européenne, avec d'abord celles relatives à la bande 900 Mhz ensuite celle pour la bande DCS 1800 Mhz.

Les années qui ont séparé l'attribution de la première licence et de la dernière ont créé un effet de rente sur le secteur ; on peut affirmer comme le fait [3] que les opérateurs mobiles jouissent tous à des degrés divers de cette rente : le premier entrant engrange le plus de bénéfice tandis que le dernier a tout juste de quoi être à l'équilibre financier.

Si on fait l'analogie avec la théorie de la rente économique de Ricardo⁶, on le comprend mieux : tout comme un premier cultivateur mettra en culture ses terres les plus productives pour satisfaire la demande émergente d'une nouvelle céréale, le premier opérateur mobile a pu capturer les clients les plus profitables au début de ses activités.

Au fur et à mesure que la demande croît, d'autres agriculteurs mettront en culture des terres moins fertiles qui rapporteront moins de profits ; l'équilibre est atteint lorsque les derniers cultivateurs auront mis en culture des terres dont les coûts de production seront tout juste équilibrés par le prix qu'ils peuvent obtenir sur le marché. A ce moment, l'ensemble des coûts de production du secteur sera équilibré par les revenus de la vente. Mais le cultivateur qui a pu, le premier, mettre en production ses terres les plus rentables engrangera des profits qui s'assimilent à une rente tant que le cultivateur le moins rentable restera sur le marché et contribuera par sa production à maintenir les prix à un niveau qui équilibre offre et demande. Si ce cultivateur venait à arrêter sa production (ou si l'opérateur dernier entrant sort du marché), ne resteront que ceux qui ont des coûts moindres, ce qui permet de vendre à des prix plus bas, si besoin est.

Cette rente est liée aux coûts fixes élevés qu'un cultivateur subit pour produire ses céréales. S'il n'y avait pas de terres à mettre en culture ainsi que les coûts associés, ce raisonnement tombe. En effet, à cause de ces coûts fixes élevés, une variation de la demande a peu d'impact sur l'offre qui ne peut s'adapter aussi vite.

L'analogie avec les opérateurs mobiles est évidente : le premier cultivateur est l'opérateur mobile historique, le dernier cultivateur est le troisième ou quatrième entrant. L'opérateur premier entrant a capturé les parts de marché les plus rentables (et a donc la meilleure profitabilité au sens de la rente de Ricardo) et a aussi une longueur d'avance sur ses concurrents lorsque ces derniers arrivent sur le marché, dans un contexte souvent moins favorable⁷.

Il n'est pas certain que ce scénario se répète pour les réseaux 3 G puisque toutes les licences ont été attribuées en même temps.

2.2. CONSÉQUENCES

Une conséquence immédiate est que la profitabilité d'un opérateur est fonction de ses parts de marché dans le pays où il est, quelle que soit son affiliation à un groupe global ou non [4]⁸. Ce ne serait que dans le cas où le premier entrant se « repose » et laisse ses concurrents le rattraper que profitabilité et parts de marché ne seraient plus corrélées.

Une autre conséquence est que le prix sur le marché s'alignera sur les coûts de production de l'opérateur dernier entrant c'est-à-dire l'opérateur le moins efficace.

Le régulateur doit maintenir un niveau de profit acceptable pour le dernier entrant. Il n'a pas intérêt, en effet, à diminuer le nombre de concurrents [3] : si éliminer le moins profitable permet en théorie une diminution des prix sur le marché, la moindre concurrence entraînera d'office moins d'innovation, moins de qualité de service et de productivité. Lorsqu'il ne met pas de pression sur les coûts de terminaison des derniers entrants ou lorsqu'il ne s'attaque pas au scandale du « roaming » au plus fort de la crise économique du secteur en 2000⁹, le régulateur ne fait rien d'autre que de maintenir des prix élevés pour maintenir en vie des derniers entrants.

Comme toute économie de réseau, les opérateurs mobiles s'apparentent aussi à un monopole naturel : les deuxième, troisième et quatrième entrants peuvent même être exclus du marché grâce à la rente du premier entrant, opérateur historique ; ce dernier peut l'utiliser pour expulser ses concurrents en cas de concurrence accrue.

⁶ Ploughs, Mobile Networks and Sustainable Cash Flows, B. Duarte et G. Scottez, Prism, 2/2005

⁷ Surchauffe du secteur, difficulté à trouver du personnel, contraintes de déploiement du réseau, ...

⁸ Mobile Telephony in Europe : The Leaders Hit Back, B. Duarte et al., Prism, 1/2005,

⁹ Pour ne pas rendre la situation pire encore pour le secteur des télécoms durement touché, le roaming étant une source de cash flow considérable.

Toutefois, ce n'est pas ce qui se passe en pratique : souvent l'opérateur mobile en difficulté passe par une remise à zéro de ses compteurs via une épuration de ses comptes ce qui lui permet de repartir sur le marché comme concurrent redoutable. Ce fut le cas avec Telfort aux Pays Bas qui, avant d'être racheté par KPN, a lancé une politique active de MVNOs dès sa vente à un consortium financier. Ce fut aussi le cas de tele.ring en Autriche.

2.3. L'IMPACT D'UN MVNO SUR L'EFFET DE RENTE

Le MVNO, parce qu'il opère sans réseau, peut remettre complètement en cause ce fonctionnement en économie de rente des industries de réseaux: Il n'a pas de réseau et donc comparativement peu de coûts fixes ; il peut alors introduire plus de concurrence sans les effets collatéraux de la rente décrite ci-dessus.

Bien sûr, pour éviter les effets néfastes sur le dernier entrant pour qui les prix du marché équilibrent tout juste les coûts, il faut que ce soit lui qui héberge les MVNOs. Ceci met à mal l'idée que ce sont les opérateurs historiques premiers entrants qui doivent forcément héberger les MVNOs.

On sait aussi que c'est l'asymétrie des parts de marché qui provoque cette rente économique au profit des premiers entrants [3] : si, comme au Royaume Uni, les parts de marché des opérateurs mobiles sont équivalentes, la rentabilité et les revenus n'accusent pas de différence forte entre opérateurs selon leur date d'arrivée sur le marché.

Par chance pour le régulateur, cette asymétrie dans les parts de marchés des opérateurs mobiles a eu tendance à diminuer ces dernières années :

- Les nouveaux entrants 3G, comme Hutchison avec plus de 2 millions de nouveaux clients en Grande Bretagne et 3 millions en Italie, relancent la course aux parts de marchés.
- Les technologies « sans fil » alternatives comme le WiFi¹⁰ ou le WiMax relancent aussi la course aux parts de marchés.
- La restructuration des coûts des derniers entrants leur a permis de gagner plus de parts de marchés que leurs concurrents et de rattraper leur retard.

Il est clair que les opérateurs historiques gardent en main les atouts qui ont créé cette asymétrie : leur forte emprise sur les canaux de distribution et l'inélasticité du marché mobile ne devraient pas créer de bouleversements à court terme sur les parts actuelles des opérateurs. On ne peut exclure dans certains pays ce qui s'est passé au Royaume Uni ; c'est l'inertie des deux premiers entrants qui a permis aux troisième et quatrième opérateurs d'arriver à des parts de marché similaires à leurs prédécesseurs.

La situation de rente subsistera tant que la marge de manœuvre des régulateurs restera limitée : seule une régulation asymétrique peut corriger l'avantage de rente qu'a le premier entrant mais on sait les difficultés d'un régulateur à la faire appliquer. L'impératif pour un régulateur de maintenir en vie les derniers entrants va dans le mauvais sens car, ce sont eux qui maintiennent ce différentiel (la rente) entre le profit du premier entrant et le leur.

Les trois manières d'appliquer une régulation asymétrique sur les prix à savoir le prix au détail (ou « retail »), le prix de gros (ou « wholesale ») et les taxes risquent dès lors s'avérer inefficaces :

- au niveau des prix « retail », la régulation n'a aucun impact positif sur les difficultés des derniers entrants, au contraire, puisque toute réduction des prix diminuera d'autant les profits qu'ils peuvent faire par rapport à leurs coûts.

¹⁰ Rappelons que WiFi et WiMax sont des noms commerciaux pour les normes 802.11 et 802.20

- au niveau « wholesale », si des prix d'accès bas favorisent les MVNOs, cela se fera à nouveau au détriment des derniers entrants qui doivent alors s'aligner, ce qui plaide à nouveau pour un hébergement des MVNOs par les derniers entrants. Par contre des prix de terminaison plus bas pour l'opérateur historique peuvent réduire sa rente mais les effets collatéraux ne sont pas négligeables comme on le verra dans le chapitre 3.
- La taxation des profits des opérateurs qui font le plus de bénéfices pose la question de l'arbitraire d'un tel traitement et serait difficilement mis en pratique¹¹.

L'état du secteur mobile que nous avons décrit succinctement pose la question : le modèle MNVO peut-il rendre le marché mobile plus flexible. Peut-il le rendre moins dépendant de son caractère d'économie de réseau et des coûts fixes associés dont le principal trait est le fonctionnement en rente ?

En bref, le MVNO peut-il introduire plus de concurrence et peut-il briser l'effet de rente du secteur ?

C'est la raison pour laquelle ce travail prend le point de vue de l'opérateur mobile hôte.

3. LES ACTEURS DU SECTEUR MARCHÉ MOBILE EUROPÉEN

3.1. CLASSIFICATION DES OPÉRATEURS MOBILES PAR LEUR PERFORMANCE

On peut aujourd'hui classer les opérateurs mobiles en Europe en 3 catégories [4] :

- Les teneurs du marché ou « leaders » : ils sont arrivés tôt sur le marché et ont au-delà de 20 % de parts de marchés.
- Les « challengers » sont arrivés tard sur le marché ; ce sont les troisième et quatrième entrants qui ont moins de 20 % de parts de marchés. Très peu avaient une trésorerie (« cash flow ») positive en 2003. Ce sont eux qui accueillent et hébergent la plupart des « MVNOs » car leur objectif est la croissance vers ces 20 % de parts de marché.
- Les « outsiders » sont les opérateurs 3G nouveaux entrants, c'est-à-dire non liés à un opérateur GSM déjà présent sur le marché. Ce segment est surtout représenté par le groupe Hutchison qui a acquis plusieurs licences 3G à travers l'Europe. Comme nous le verrons au chapitre 7, ce sont eux qui dynamisent le marché MVNO sans toutefois en héberger.

Dans un secteur avec de tels coûts fixes, seule la part de marché acquise détermine la survie et le profit des opérateurs mobiles. 20 % est le chiffre généralement cité comme seuil minimum à atteindre. Si en 2003, l'endettement des opérateurs était problématique (l'équivalent de 25 ans de trésorerie sous forme de « free cash flow » [4]), elle est réduite aujourd'hui à 5 ans grâce à l'extraordinaire machine à cash flow que les opérateurs mobiles sont désormais devenus.

Les « MVNOs » eux, nous le verrons, peuvent être rentables à partir de quelques % de parts de marché.

3.2. ETAT DU MARCHÉ DE LA VOIX

La voix est le principal produit que le secteur écoule sur le marché et il lui reste un potentiel de croissance pour les « MVNOs » comme pour les opérateurs mobiles.

Le SMS lui est lié puisqu'il est né dans la foulée du service voix.

¹¹ On notera que l'Italie applique ainsi une taxe d'une dizaine d'euros à tous les clients « business » des opérateurs mobiles

Quelques chiffres éloquentes valent la peine d'être cités : le nombre moyen de minutes émises par habitant en Europe par mois était encore de 160 minutes depuis un fixe mais seulement de 80 minutes depuis un mobile [4].

Si la pénétration est plus élevée en Europe qu'aux USA, ces derniers l'emportent en minutes émises depuis le mobile [8]¹².

Cet usage plus intensif de l'autre côté du continent est une indication du potentiel qui reste en Europe (même s'il est attribué d'après [8] au mécanisme du RPP par lequel l'appelé mobile paie pour recevoir des appels).

Que font alors les opérateurs mobiles aujourd'hui pour faire croître le trafic ? Un des premiers axes est le renouvellement des combinés mobiles: la durée de vie toujours plus longue des batteries, l'augmentation de la capacité des répertoires téléphoniques, la convivialité à l'utilisation ont, il est vrai, été à l'origine de la croissance du trafic depuis quelques années.

Les opérateurs sortent des nouveaux services qui incitent à consommer plus comme le SMS qui notifie à l'utilisateur qu'il a raté un appel ou la facturation partagée qui permet à un enfant d'appeler son père ou sa mère, avec le coût facturé sur le compte des parents.

Les opérateurs tentent aussi avec un certain succès¹³ de migrer leur clientèle prépayée vers des contrats d'abonnements. Sous le couvert de prix moins élevés, ils persuadent l'utilisateur d'appeler plus et ainsi attirent un revenu plus grand même si le prix à la minute est plus bas.

On mentionnera aussi tout le potentiel de la substitution et de la convergence fixe mobile que les opérateurs fixes n'arrivent qu'à ralentir¹⁴ tout au plus [5].

Il y a peu de chances, en effet, que les opérateurs fixes arrivent à stopper cette croissance de la voix mobile à leur détriment: même si leurs coûts marginaux pour attirer une minute de trafic supplémentaire sont considérablement plus bas pour le fixe que pour le mobile, ce qui leur permet de lancer des offres illimitées, l'utilisateur final semble valoriser plus les appels mobiles.

D'ailleurs la régulation sévère à laquelle les opérateurs fixes sont soumis les empêchent de faire n'importe quoi tout comme les risques de cannibalisation sur les revenus encore existants. Si on ajoute que dans la plupart des pays, l'opérateur mobile historique est la filiale de l'opérateur fixe historique, peut-être cette substitution n'est-elle pas si malvenue.

Un MVNO ou partenaire wholesale a donc intérêt à viser la voix comme marché principal et le 2G comme technologie sous-jacente.

3.3. ETAT DU MARCHÉ DATA

Contrairement à quelques pays asiatiques, comme la Corée et le Japon, le marché des données ou « data » mobile est peu développé en Europe puisqu'il est toujours plus facile d'augmenter les revenus via le trafic voix grâce aux recettes ci-dessus que par le lancement risqué d'offres multimédia dont d'ailleurs la majeure partie des revenus doit être reversée au fournisseur de contenu.

Si Vodafone et Orange sont aujourd'hui un peu plus agressifs sur le 3G, la plupart des opérateurs mobiles ont encore en tête le lancement commercial laborieux du 3G en Autriche : ce pays fut le premier en 2003 à lancer de vastes campagnes complètes pour stimuler l'adoption du 3G mais Mobilkom et Hutchison ne purent acquérir que 36000 clients au bout d'un an.

Depuis, dans la plupart des pays européens, les opérateurs se contentent de satisfaire les obligations réglementaires liées à leur licence UMTS.

¹² Should Regulators Set Rates to Terminate Calls on Mobile Networks? J. GREGORY SIDAK Georgetown University Law Center, ROBERT W. CRANDALL, The Brookings Institution; AEI-Brookings Joint Center for Regulatory Studies, Yale Journal on Regulation, Vol. 21, 2004

¹³ Sauf en Italie du fait des fortes taxes sur les contrats d'abonnement.

¹⁴ European Mobile, New Technologies, decision, decision., D.Chew et al., ING Financial Markets, Mars 2005

Mais tôt ou tard ce sont les leaders sur le marché qui lanceront le 3G : leur structure financière plus solide, leurs forces commerciales et techniques plus amples leur permettront de prendre ce risque.

Un MVNO en 2005 n'a pas intérêt à le prendre, ce risque, sauf s'il profite du sillage de son opérateur hôte ou s'il a une offre de contenu qui l'impose.

Nous pensons donc, contrairement à [9], que les modèles de MVNOs 3G sont prématurés et reposent sur trop d'hypothèses.

4. LA COMMODITISATION DU SECTEUR MOBILE EUROPÉEN

4.1. AU NIVEAU MARKETING

Le GSM est un produit de commodité depuis déjà plusieurs années. C'est surtout l'évolution de son message marketing qui le montre.

Si au lancement du GSM, les premiers opérateurs mobiles mettaient en avant la technologie et se profilaient « high tech » pour capter les premières parts de marché, c'est souvent lors de l'octroi de la deuxième licence et de l'arrivée d'un premier concurrent à l'opérateur mobile déjà en place que l'image de marque et son découplage progressif avec la technique sous-jacente ont été utilisés comme facteur de différenciation.

Si on prend l'exemple de la Belgique, MOBISTAR opta, lors de son lancement, en août 1996, pour une image d'accessibilité, à travers des slogans accrocheurs, comme « Cette fois, c'est pour vous » en référence aux exclus qui ne pouvaient ni s'identifier ni s'offrir un GSM auprès du premier réseau PROXIMUS, orienté vers la clientèle d'entreprise¹⁵.

Quand KPN ORANGE se lança comme troisième opérateur sur le marché, il occupa un créneau complémentaire à l'image technologique de PROXIMUS et populaire de MOBISTAR, celle de la « nouvelle vague », un peu futuriste : on s'abonnait à KPN ORANGE si on voulait s'identifier à l'image de ses clients « branchés ». Différencier son produit sur base de l'image traduit une approche « marketing de communauté » typique des produits devenus de grande consommation.

Quand KPN-ORANGE fut obligé d'abandonner sa marque, suite au rachat du groupe ORANGE par FRANCE TELECOM et à sa revente à KPN, il lança la marque BASE mais resta sur une communication qui n'était toujours pas axée sur le produit sous-jacent.

Une telle évolution des marques s'est retrouvée dans tous les autres pays européens. Lorsque, aujourd'hui, au travers de son programme NEXT, FRANCE TELECOM décide d'utiliser une seule marque, ORANGE, pour toutes ses activités à l'étranger quel que soit le service sous-jacent, il s'agit aussi de s'affranchir de la technologie et de guider le client par la marque.

En d'autres termes, le marketing du mobile est devenu celui d'un produit de masse. C'est une première porte qui s'ouvre pour les MVNOs : par leur caractère virtuel, les MVNOs ne doivent pas être spécifiquement des acteurs issus des telecoms et la « commoditisation » du mobile ne l'exige pas plus.

¹⁵ Dans la parfaite continuation des clients du premier réseau mobile analogique NMT-450 que BELGACOM exploitait jusque-là.

4.2. AU NIVEAU DISTRIBUTION

Il y a un paradoxe pour un produit dit de masse à n'être disponible que via des canaux de distribution spécialisés orientés télécom, qu'ils soient ceux de l'opérateur mobile ou d'un de ses « dealers » spécialisés à connotation technologique.

Transposée à un produit de grande consommation, une telle organisation des canaux de distribution reviendrait à forcer le consommateur à acheter ses produits de tous les jours uniquement en magasin d'usine (différent par produit) !

La situation de la téléphonie fixe n'est pas fort différente ; le siècle de monopole de l'opérateur historique a rendu peu naturelle l'idée même de pouvoir souscrire à un service de téléphonie fixe via un opérateur alternatif. Le dégroupage de la boucle locale, les CATV modems, les code d'accès, la présélection sont trop techniques et nécessitent toujours des canaux spécialisés qui renvoient une image technologique.

La téléphonie mobile, réputée pour être concurrentielle, ne l'est pas dans l'organisation de ses canaux de distribution: la concurrence ne joue qu'à un moment particulier dans le cycle de vie du client, lors de son acquisition ; une fois ce dernier « conquis », de puissants mécanismes, volontaires ou non, de monopole et de distorsion de concurrence se mettent en jeu :

- Le client a souvent été gagné à la cause de son opérateur par d'attractifs prix pour les appels mobile à mobile qui sont subsidiés par les appels entrants venant d'un autre réseau, qu'ils soient fixes ou mobiles du fait du monopole de terminaison souvent attribué au mécanisme CPP¹⁶.
- Cette subsidiation des appels intra-réseaux a comme conséquence la dominance de l'opérateur sur son marché de l'accès et le renforcement de l'effet tribu : un opérateur mobile qui a réussi à acquérir de substantielles parts de marché, en ayant par exemple été seul sur le marché, avant l'octroi de la deuxième licence GSM, réussira aisément à convaincre le client et ses proches de rester sur son réseau : dans le cas contraire, si ce dernier va chez un autre opérateur, il pénalisera ses correspondants restés sur l'autre réseau, l'opérateur premier entrant facturant souvent à un prix supérieur les appels qui sortent de son réseau.

Il est de ce point de vue intéressant de constater que moins l'opérateur a de parts de marché, plus il facture au même prix les appels intra et hors réseau puisque l'effet tribu ne joue pas en sa faveur.

Nous analyserons ces mécanismes au chapitre 3.

5. DESCRIPTION DE L'ÉTUDE

5.1. L'OBJECTIF

Ce travail décrit le « business model » des partenaires wholesale ou MVNOs en se plaçant selon le thème abordé du point de vue du régulateur (chapitre 3 et chapitre 7), de l'opérateur hôte (chapitre 2, 4,5) ou du candidat « MVNO » (chapitre 2 et 6) .

Il s'inspire de la mise en place d'une telle activité au sein d'un opérateur mobile par l'auteur à une époque où ce modèle était très peu répandu (2001-2002) et dans un pays qui ne le connaissait pas encore

Depuis lors, l'opérateur en question, BASE, a continué à développer cette nouvelle activité et cette dernière a servi de catalyseur chez ses concurrents pour leurs propres réflexions à ce sujet

¹⁶ Calling Party Pays par opposition à RPP pour Receiving Party Pays

Les résultats de ce travail ont été suivis et partagés au sein d'un groupe de contact créé pour la circonstance et composé de spécialistes du secteur. Il s'est réuni en janvier 2004, mai 2004, juillet 2005 et a été prolongé par de nombreux contacts bilatéraux.

Les deux grands thèmes traités par ce travail et abordés lors des sessions du groupe de contact furent :

- Les MVNOs peuvent réduire les effets de dominance et *l'inefficience du secteur* (au sens non concurrentiel) en faisant mieux que simplement multiplier le nombre d'acteurs.
- Le *caractère wholesale des MVNOs* introduit un nouveau mode de fonctionnement pour les opérateurs mobiles qui étaient jusque là complètement intégrés verticalement.

L'inefficience du marché mobile est principalement dû au caractère d'économie de réseau du secteur, à ses coûts fixes élevés, à l'utilisation et au contrôle d'une ressource rare et, en conséquence, à son fonctionnement sous forme de rente. On verra en quoi les MVNOs sont un remède à chacun de ces problèmes.

D'autre part, en hébergeant des MVNOs, les opérateurs mobiles acceptent de sortir de leur modèle totalement intégré. Un MVNO demande un *traitement wholesale* dont les opérateurs mobiles ne sont pas coutumiers.

Comme la régulation du secteur et les grandes orientations prises par les Autorités tendent de plus en plus à séparer nettement « retail » et « wholesale », cette étude met en évidence les effets disruptifs associés au caractère wholesale du MVNO.

C'est pourquoi cette étude se veut en partie le manuel de l'hébergement de MVNOs.