

# COVID-19 : Une nouvelle équation

Dans un monde confiné, le secteur des télécommunications joue un rôle essentiel pour nous connecter les uns aux autres. Le nombre de télétravailleurs n'a jamais été aussi élevé, + 70% de trafic internet, les souscriptions pour les acteurs payants comme Netflix doublent voire triplent dans certains cas, et les téléconsultations passent de 1% à 11% de l'ensemble des consultations médicales. A ceci s'ajoute que les services en lignes ou l'e-commerce s'appuient sur ces réseaux déjà fortement sollicités.

Des questions longtemps sous-estimées par le grand public ou restées en suspens se posent avec un angle nouveau: la priorité des flux internet pour assurer la résilience du réseau, le partage de valeur avec les acteurs xVOD, les modèles de maintenance des réseaux, la gestion de la fracture numérique ...

Les acteurs et les pouvoirs publics doivent profiter de cette occasion pour pérenniser ces débats et les trancher, en capitalisant sur la prise de conscience issue de la crise actuelle et le besoin de faire front pour soutenir l'économie et la cohésion des territoires

## **Les acteurs télécoms, aux revenus récurrents et relativement sécurisés, sont confortés comme services essentiels de la nation**

Ces acteurs jouent en effet le rôle de piliers stratégiques de la nation pour les foyers comme les entreprises, la télémédecine comme la résilience cyber.

Le trafic lié au télétravail a ainsi été multiplié par sept et la vidéo conférence par deux depuis le début de la crise liée au Covid-19. Cette forte hausse des usages accompagnée d'une augmentation des demandes de clients existants (accès additionnels, bureau mobile, cloud...) mettent à l'épreuve les infrastructures de réseau et de connectivité. Cependant, la France est équipée pour faire face à ce pic de demande, les opérateurs étant notamment habitués à gérer de fortes augmentations des usages (près de 40% de data en plus chaque année), et le déploiement de la fibre étant relativement avancé en France.

Sur un autre volet, la commercialisation avec interactions physiques est désormais stoppée, en B2B comme en B2C, en boutique comme en prospection commerciale 'vente debout'. Cependant, pour ceci est mitigé par l'essor des souscriptions en ligne, à travers les centres d'appels ou « in-app », comme par les souscriptions aux packages vidéo sur les box des opérateurs.

Si la fermeture des boutiques des opérateurs télécom implique une baisse des ventes, elle permet également une diminution du « churn » ainsi qu'une réduction significative des dépenses commerciales (promotions et coûts d'acquisition). Sur le marché des entreprises, le ralentissement économique se fait sentir même si des services nouveaux (Cyber, cloud...) ou des demandes de capacités complémentaires sont contractés. En outre, certains opérateurs alternatifs sur le marché des entreprises, sont pénalisés du fait de l'importance des conquêtes de clients dans leurs activités.

Du fait des risques forts sur différents secteurs économiques, les risques à moyen terme d'impayés clients ou de résiliation de contrats existent, plutôt fin 2020-début 2021 selon les scénarios de sortie de crise. Même si les mauvaises créances des opérateurs augmentaient de 50 %, comme dans la crise de 2008, elles atteindraient environ 1,5 % des revenus en moyenne. Les pertes devraient rester en toutes hypothèses limitées.

La crise conduit à des difficultés en termes de déploiement et de maintenance des réseaux, dont le besoin est exacerbé tandis que les équipes sont moins disponibles et que les dispositions de sécurité sanitaire des équipes sont délicates à assurer lors des interventions sur le terrain.

Les chaînes logistiques peuvent être perturbées, notamment concernant l'approvisionnement en terminaux comme en équipements de réseaux.

Les opérateurs télécoms seront enfin amenés à réduire ou différer leurs investissements notamment du fait du report des enchères 5G et du retard qui va être pris dans le déploiement de la fibre compte tenu des contraintes sanitaires. Cela ne devrait concerner cependant qu'environ 10% des investissements, reportés en sortie de crise.

### **Différents scénarios de sortie, et pour certains acteurs, se poursuivant jusqu'en 2022**

Il existe encore de nombreuses incertitudes sur les scénarios de sortie de crise, en termes de durée et de rythme notamment, de synchronisation géographique, et de disparités par secteur d'activité.

Les acteurs télécoms ayant pour clients des foyers et entreprises de tous segments de l'économie, ils subissent les effets de chacun des impacts sectoriels.

En Europe, le secteur télécom devrait rester relativement résilient en termes de revenus, et les incidences consécutives sur les opex limitées, à condition que les mesures de protection contre les faillites et les licenciements montrent leur efficacité. Le fléchissement du pouvoir d'achats des ménages pourrait cependant freiner les upgrades d'offres B2C. En revanche, les ambitieux plans d'investissements, pour grande partie à rythme imposé par la puissance publique, notamment sur la 5G et la fibre sur tous les territoires, seront probablement impossibles à tenir dans leurs délais, ces opérations présentant l'ensemble des éléments de complexité exacerbé par la crise sanitaire : interventions avec multiples prestataires et difficultés sanitaires, fournisseurs étrangers nombreux, forte coordination entre services publics et privés, absence de court terme, etc.

A l'étranger, notamment dans les pays du sud ou en Afrique, où la part des revenus résidentiels et du prépayé est supérieure, les revenus des opérateurs pourront être plus significativement impactés par une hausse des faillites ou du chômage.

## Des changements de paradigmes et de vraies ouvertures pour le futur

La crise actuelle a déjà induit une prise de conscience plus profonde du rôle essentiel que joue les opérateurs télécoms pour l'économie, l'éducation, la santé, la société toute entière.

C'est pourquoi, de nouveaux angles s'ouvrent pour aborder quelques dossiers essentiels.

### **Le besoin d'un secteur des télécommunications fort**

En dépit du développement rapide et soutenu des usages des réseaux, tant B2C (xDSL, Fibre, TV, VOD, videocall, gaming...) et B2B (accès, bureau mobile, collaboration...), cette période a été la première où la totalité des professions de service et l'enseignement, ainsi qu'une partie de la fonction encadrement de l'ensemble des industries ont entièrement basculé en télé-activité.

Globalement sans encombre, mais avec une mise à l'épreuve des réseaux et donc une perception nouvelle de leur valeur stratégique.

Alors que le secteur des télécommunications français demeure le plus compétitif et l'un des moins rentables d'Europe, ces éléments sauront être considérés dans les futurs équilibres entre tarification de notre secteur télécoms, et pérennité des actifs et des acteurs.

### **La priorisation et la tarification des flux comme désormais acceptable**

En cette période de tension et de possible saturation des réseaux, l'ensemble des décideurs publics français ont accepté voire validé la suspension du principe de neutralité du net, en d'autres termes, que des flux internet puissent être plus prioritaires que d'autres. Ceci a permis, face à la congestion des réseaux par une montée en puissance du trafic, de déprioriser en journée les contenus vidéo Youtube ou Netflix. Dans ce contexte, Disney a choisi de reporter le lancement de son service de streaming Disney+.

En sortie de crise, le principe de neutralité pourrait être réabordé mais certainement avec une appréciation sans doute modifiée.

### **Vers une vraie démocratisation des solutions de travail collaboratif**

Tandis que la progression du télétravail demeurait lente et parfois taboue dans certaines entreprises, la période a conduit à une acceptabilité généralisée. Les solutions technologiques de collaboration et bureaux mobiles portées par les opérateurs seront désormais adoptées de manière plus massive par les entreprises. De nouveaux enjeux voient le jour tels que ceux de définir des règles de conduite individuelles et collectives et de tension renforcée sur la cyber-sécurité de ces réseaux étendus.

# Impacts de la crise et scénarios de sortie

## Impacts court terme

- ▶ Forte augmentation des usages et **mise à l'épreuve des infrastructures de réseau et de connectivité** liée au passage au télétravail et télé-enseignement (le 10 mars 2020, **pic absolu de consommation de bande passante**, 12% supérieur au pic historique précédent) avec un risque d'encombrement ou de dégradation de la qualité de service
- ▶ **Erosion des revenus du retail et du roaming**
- ▶ **Augmentation de demande avec chiffre d'affaires ad-hoc** pour satisfaire des nouveaux besoins de clients existants (accès additionnels, bureau mobile, cloud, cybersécurité...)
- ▶ **Arrêt des dépenses et investissements commerciaux**, représentant des économies de court terme
- ▶ **Difficultés de maintenance** liées aux contraintes de sécurité des personnes et à la disponibilité des équipes
- ▶ **Accès au financement plus contraignant** pour les investissements ou projets/partenariats structurants

## Impacts moyen terme

- ▶ **Digitalisation à grande échelle B2B**
- ▶ **Retard dans les projets d'investissement**, notamment 5G et Fibre, sans impact de moyen terme sur les revenus
- ▶ **Baisse potentielle de la qualité des services** suite à l'augmentation continue de la demande et maintenance sous pression
- ▶ **Forte pression sur le back-office et les centres d'appels**
- ▶ **Baisse de la pression tarifaire**, liée à une activité commerciale ralentie
- ▶ **Impact négatif pour les opérateurs challengers**, B2B uniquement, en conquête de part de marché
- ▶ Revue de la **politique de sous-traitance** dans une logique de résilience améliorée (call-center, maintenance, etc...)

## Scénarios de sortie

- ▶ **Résilience très forte voire upsides pour les opérateurs télécoms**, avec des opportunités compensant les pertes commerciales, dans tous les scénarios

# Directions d'action à court et moyen terme

## Opérations & Supply Chain



- ▶ **Renforcement des systèmes d'informations** et de **l'infrastructure** et assurer le **maintien des réseaux**
- ▶ **Renforcement des mesures de sécurité des données** et des échanges clients-opérateur et clients-entreprises
- ▶ **Renforcement des services clients** pour mieux gérer la pression subie par les centres d'appels
- ▶ **Multiplication des nœuds internet** pour prévenir contre **d'éventuels engagements** induits par l'augmentation continue de la consommation
- ▶ Amélioration des **Plans de Continuité d'Activité actuels** et mise en place de nouveaux **modèles opérationnels** pour faire face à des crises de grande ampleur (sanitaires, géopolitiques, environnementales)
- ▶ **Refonte des process et modes opératoires internes et externes** concernant la **maintenance des réseaux** pour prendre en compte les contraintes sanitaires
- ▶ Revue des **contrats core business** et **dépendance vis-à-vis des fournisseurs**

## Capital Humain & environnement



- ▶ **Assurer la protection et la santé du personnel qui ne peut pas faire du télétravail**, lutter contre la propagation du COVID-19 dans l'entreprise et mettre à jour les différentes mesures et avantages employés
- ▶ **Adapter la réglementation en matière de traitement des données de santé** pour permettre aux employeurs d'assumer les missions de santé publique qui leurs sont dévolues dans un cadre juridique sécurisé
- ▶ Simplification et renforcement des **mesures de réduction de temps de travail** (chômage partiel, formation, congé de maladie, télétravail, congé payé) – médias essentiellement
- ▶ Mesure d'urgence sur la **maintenance des réseaux** avec des difficultés à assurer la distanciation et la sécurité des personnels, et des besoins croissants
- ▶ **Conduite du changement** et remobilisation sur les **critères ESG**

## Réglementation



- ▶ **Prise de conscience et assouplissement potentiel des contraintes sur le traitement des données personnelles** (e.g. pour des besoins vitaux spécifiques, dépriorisation des politiques pro-consentement et anti-cookies...)
- ▶ **Possible prise de conscience des enjeux européens** : champions européens, consolidation, coopération...et de **réduction de la fracture numérique des territoires**
- ▶ Prise de conscience et opportunités sur la **capacité des infrastructures** permettant des **plans de revalorisation des investissements dans les réseaux**, avec des impacts tarifaires et concurrentiels positifs
- ▶ Exploitation de cette **prise de conscience pour permettre un partage de coût et valeur plus équitable avec les GAFA**
- ▶ **Accélération des modèles commerciaux digitaux et modèles de gestion client digitaux** avec une substituabilité physique vers digital

## Une connectivité à valeur ajoutée

La crise sanitaire a mis en lumière des besoins renforcés pour les entreprises en matière de digital. Outre la connectivité avec des exigences nouvelles en terme de qualité de service et de débit, ce sont les offres de cloud, de cyber-sécurité, ou encore d'intelligence artificielle qui sont sollicitées.

Ces nouvelles attentes devraient permettre aux opérateurs de développer leurs offres de services à valeur ajoutée et d'intégration.

## Un équilibre à définir dans les solutions sociétales de traitement des données et d'Intelligence Artificielle

Le traitement de cette crise met aussi en exergue les bénéfices sociétaux - dans ces circonstances exceptionnelles – que peuvent apporter un traçage numérique de la population : suivi des personnes contagieuses, alerte des cas contact (personnes ayant été croisées par une personne contagieuse), suivi des déplacements, détection automatique de température, détection de clusters viraux, détection anticipée de nouveaux virus, etc...

La France mais aussi l'Europe a un enjeu tout particulier de démontrer la capacité à mettre en place tout ou partie de ces solutions et d'en tirer les bénéfices associés en terme de sécurité et de prévention tout en respectant son corpus éthique et réglementaire spécifique.

## Conclusion

Au-delà de ses impacts immédiats, cette crise pourrait être une formidable opportunité pour les acteurs et les pouvoirs publics de poser les bases d'une nouvelle équation financière permettant de dégager des marges d'investissement et réduire la fracture numérique des territoires. Plus largement, l'enjeu est aussi de défendre et renforcer le leadership numérique de l'Europe.

Les chantiers sont nombreux et les acteurs en place doivent les saisir pour sécuriser ces actifs digitaux régaliens qui ont démontré leur valeur dans la crise actuelle.

Trois dossiers clés notamment :

- Quel modèle de champion européen des réseaux Télécom ?
- Quel modèle de répartition de valeur entre opérateurs de réseau et acteurs de contenu, publicitaire ou par abonnement ?
- Comment mettre en place des solutions digitales sociétales respectueuses des réglementations et des principes éthiques européens ?

# Vos contacts



**Marie Guillemot**  
Associée, Membre du Comité  
exécutif et responsable des  
activités Télécoms, Médias et  
Technologies  
[mguillemot@kpmg.fr](mailto:mguillemot@kpmg.fr)  
Tél: +33 (0) 1 55 68 75 55



**Jean-Charles Ferreri**  
Associé, Global Strategy  
Group  
[jch.ferreri@kpmg.fr](mailto:jch.ferreri@kpmg.fr)  
Tél: +33 (0) 1 55 68 71 30



**Bertrand Grau**  
Associé, Global Strategy Group  
[bertrandgrau@kpmg.fr](mailto:bertrandgrau@kpmg.fr)  
Tél: +33 (0) 1 55 68 25 10



**Xavier Houard**  
Associé, Kpmg Avocats  
[xavierhouard@kpmgavocats.fr](mailto:xavierhouard@kpmgavocats.fr)  
Tél: +33 (0) 1 55 68 49 53

## RENDEZ-VOUS SUR LE SITE INTERNET KPMG COVID-19

Suivez l'actualité sur l'impact économique, financier et social du Covid-19 sur  
notre page internet dédiée

- [KPMG vous informe](#)
- [KPMG vous accompagne](#)
- [KPMG se mobilise](#)
- [Le réseau KPMG se mobilise](#)

## RETROUVEZ NOS DERNIERES PUBLICATIONS SECTORIELLES

