

Favier Annie

Salamanca Peña Lucía

Telefónica dans le monde

S'il revenait, le « colonel » Sosthenes Behn, fondateur de Telefónica avant la deuxième guerre mondiale, serait sans doute surpris mais il reconnaîtrait la silhouette de son groupe ITT dans la Telefónica actuelle. Durant les 20 dernières années, Telefónica s'est radicalement transformée dans toutes ses dimensions. D'une simple entreprise locale qui exploitait la concession d'un service public en situation de monopole dans un seul pays, l'entreprise est devenue une multinationale qui opère sur trois continents et affronte la concurrence sur tous les marchés. Son succès dépendant antérieurement du niveau tarifaire et du contrôle des investissements fixés par l'État, elle dépend maintenant de la satisfaction qu'elle apporte à des clients chaque fois plus exigeants et qui peuvent se tourner vers la concurrence. Mais comment Telefónica est-elle parvenue à de tels résultats en si peu de temps ? L'étude de la stratégie mise en place par cette société ne peut que se relever digne d'intérêt étant donné l'ampleur et la rapidité de cette internationalisation. Aussi, après avoir étudié le contexte du secteur des télécommunications et de l'ouverture à l'international de l'entreprise, ses compétences distinctives pourront être mises en valeur et analysées.

I. Telefónica, un opérateur international de télécommunications

A. Le marché mondial des télécommunications

Le marché des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Le bond technologique mis en oeuvre par les technologies de l'information et de la communication (TIC) ouvre des possibilités si significatives que certains parlent de révolution économique et culturelle de la même façon que d'autres innovations menèrent aux révolutions agricoles et industrielles.

Selon l'Observatoire mondial des systèmes de communication (Omsyc), le marché mondial des télécommunications devrait représenter près de 1 700 Md\$ en 2010, deux fois sa valeur en 1996.. Le marché mondial des TIC continue en effet sa croissance, atteignant 4,3 % en 2005 et 4,8 % en 2006, et se remet définitivement de la crise des années 2001-2003. Le marché européen des TIC se développe en 2004 et 2005 plus rapidement que les marchés américains et japonais. La croissance des technologies d'information (TI) en Union Européenne passe ainsi de 3 % en 2004 à 4,5 % en 2005 et 2006, le moteur de celle-ci étant la bande large.

L'offre de services fondés sur les TIC se mondialise rapidement. Les entreprises des pays de l'OCDE et des non membres sont de plus en plus en concurrence sur le marché mondial des services. À la recherche de nouveaux marchés d'exportation, les entreprises s'intéressent de plus en plus aux pays en développement qui affichent une croissance rapide. La Chine est de la sorte devenue un lieu privilégié d'assemblage et d'exportation des biens TIC. Elle développe rapidement une production intérieure de TIC techniquement plus complexe et sa capacité d'exportation et elle investit à l'étranger. Le marché intérieur chinois des biens TIC croît rapidement, mais seule une petite minorité de la population les utilise.

Le secteur des télécommunications connaît des évolutions profondes et rapides sous l'effet conjugué de la convergence télécom – Internet – multimédia, des innovations technologiques continues, de l'accélération des attentes du marché et des réglementations. Les libéralisations font apparaître de nouveaux concurrents. Les frontières disparaissent entre les secteurs d'affaires. De nouvelles technologies apparaissent et les utilisateurs changent leurs priorités : la chaîne de valeur ajoutée se fragmente (communication, information, loisirs). Pour faire face à ces défis, le secteur doit maintenir son dynamisme en recherche-développement.

Perspectives et enjeux du secteur.

Étant donné le dynamisme du secteur et la vitesse à laquelle se produisent les changements, il est très difficile de réaliser des prédictions mais il est possible d'arriver à certaines conclusions.

C'est l'internet qui révolutionnera le secteur et sera le principal moteur de croissance.

Les utilisateurs souhaitant « emmener » leurs communications avec eux et y avoir accès en continu à tout moment et tout endroit, la téléphonie sans fils se développera au détriment de la téléphonie fixe qui ne sera plus qu'un véhicule de la distribution de contenus. L'Omsyc a d'ailleurs confirmé le recul de la voix fixe qui « représentait les trois quarts du marché en 1996 » contre « 44% de la valeur » aujourd'hui.

Le réseau sera suffisamment flexible pour s'adapter lui-même aux besoins du consommateur final qui sollicitera à l'opérateur de télécommunications une gamme de plus en plus variée de produits et services qui ajoutés aux communications vocales et de données comprendront des contenus différenciés et personnalisés.

Les principaux défis des acteurs du secteur sur le marché Fixe sont de compenser le déclin de la voix fixe par l'émergence de nouveaux services voix et data et de développer des services de convergence (fixe, mobile et internet).

Sur le marché Mobile, l'enjeu est de gérer l'apparition de nouveaux entrants – les MVNO (opérateurs mobiles virtuels) – ce qui oblige les opérateurs à revoir leur processus de développement et de lancement d'offre. Il faut trouver des relais de croissance dans la création de nouveaux services (vidéo, musique, jeux, visiophonie, sans contact...) et faire décoller les usages multimédia mobile (stagnation du revenu par usager) tout en intégrant et rentabilisant les nouvelles technologies (HSDPA, wi-fi, etc.) .

Sur le marché Internet, il est important de lancer des offres couplées («bundle» de services Internet/ fixe/ TV/ mobile). Le défi des années à venir va être de répondre aux problèmes chroniques de la qualité de service et gérer l'apparition de nouvelles technologies : Wimax, FTTH (fibre optique jusqu'au domicile).

De plus, la convergence des nanotechnologies, des biotechnologies et des technologies de l'information laisse entrevoir des perspectives prometteuses dans les domaines de la santé et de la robotique. Ce sont les interactions entre débouchés technologiques, commercialisation et adhésion de la collectivité déterminent les innovations et applications qui se généraliseront.

Les stratégies nationales en matière de TIC sont mieux intégrées de nos jours aux politiques de développement économique, plus ciblées et davantage axées sur la croissance. Il conviendrait toutefois d'accorder plus d'attention à l'évaluation des politiques des TI, y compris dans une optique comparative.

B. Présentation du groupe Telefónica

La naissance de Telefónica.

Le 19 avril 1924 est née à Madrid la « Compañía Telefónica Nacional de España » (Compagnie Téléphonique Nationale d'Espagne), nom sous lequel elle fut connue pendant des années. Ayant la forme d'une Société Anonyme, son capital social atteignait un million de pesetas (6010,12 euros) représenté par 2 000 actions ordinaires détenues en majorité par l'International Telephone and Telegraph Corporation (ITT) de New York.

Quelques mois après, avec le premier contrat entre l'État et la CTNE, l'État céda à la nouvelle entreprise (après évaluation adéquate) toutes les installations et lignes qu'il exploitait directement et tous les droits des concessions existantes qui lui revenaient au fur et à mesure que les licences

expiraient. C'est ainsi que Telefónica dû organiser le service téléphonique national avec 78124 téléphones. En 1928 fut inauguré le service de communications téléphoniques transatlantiques entre l'Espagne et les États-Unis.

En 1945, le gouvernement décide d'acquérir toutes les actions de la CNTE que possédait l'ITT de telle sorte que l'État contrôla 79,6% du total des actions ordinaires en circulation. Cette nouvelle relation entre l'entreprise nouvellement nationalisée et l'État conduit à modifier les positions de chacun et à signer un nouveau contrat qui entra en vigueur en décembre 1946. En 1954, un million de téléphones sont en service en Espagne, chiffre qui n'était alors atteint que dans 11 pays au monde. Néanmoins, les demandes de mise en service ne cessant d'augmenter, il était devenu impossible de toutes les satisfaire. Cependant, dès 1957 il était possible de communiquer avec 107 pays du monde.

L'internationalisation de Telefónica.

La réglementation du cadre d'activité et de compétence de Telefónica est changée en 1988 par la *Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones*, lui ouvrant ainsi la voie pour l'internationalisation. Néanmoins, la première sortie sur les marchés internationaux de Telefónica ne fut pas opérationnelle mais financière. Les besoins d'investissements des années 1980 alliés à la taille limitée des marchés de capitaux espagnols conduirent Telefónica à se présenter sur les marchés financiers internationaux. L'évènement le plus marquant fut sans doute sa cotation à la bourse de New York en 1984.

De plus, des changements technologiques comme la numérisation du réseau et la transmission par fibre optique modifièrent les fondements économiques de l'activité de sorte qu'apparurent d'importantes économies d'échelle pour les communications longue distance et que fut possible la création et le déploiement rapide et bon marché de nombreux nouveaux services. La réduction notable des besoins en personnel pour le réseau permit d'orienter plus de personnes vers la réalisation de tâches commerciales et d'aborder de nouvelles entreprises à l'étranger.

En même temps apparurent d'importants changements dans la réglementation des télécommunications et de l'économie en général qui firent surgir pendant un certain temps des menaces et opportunités. La libéralisation des télécommunications, qui fit disparaître les monopoles dans presque tous les pays entre 1984 et 2001, supposait une menace pour les opérateurs qui, comme Telefónica, étaient établis sur un marché et voyaient comment de nouveaux concurrents pouvaient réduire leur chiffre d'affaires. Mais en même temps l'ouverture d'autres marchés à la concurrence, combiné avec la disparition des barrières d'entrée du capital étranger dans les télécommunications de la plupart des pays, ouvrait l'opportunité d'entrer sur des marchés jusque là fermés pour Telefónica.

Un troisième changement de grande envergure fut la réduction généralisée du poids de l'État dans l'économie, ce qui amena à la privatisation de nombreux opérateurs et généra des opportunités d'internationalisation par l'acquisition de compagnies déjà consolidées dans d'autres pays. Les premières opportunités de privatisation survinrent à la fin des années 80, début des années 90, principalement en Amérique Latine et en Europe de l'Est et furent pour Telefónica le point de départ de sa stratégie internationale.

En outre, Telefónica avait acquis peu de temps avant une expérience dans la gestion de grands projets d'investissements ayant des délais très courts, en particulier s'agissant du déploiement des infrastructures. L'Espagne compléta le déploiement de son réseau à la fin des années 80, quand les grands opérateurs nord-américains et européens avaient déjà fini les leurs depuis longtemps. Cela donna à Telefónica un important avantage comparatif à l'heure d'aborder des projets dans des régions – comme c'était le cas de nombreux pays d'Amérique du Sud et d'Europe de l'Est – qui

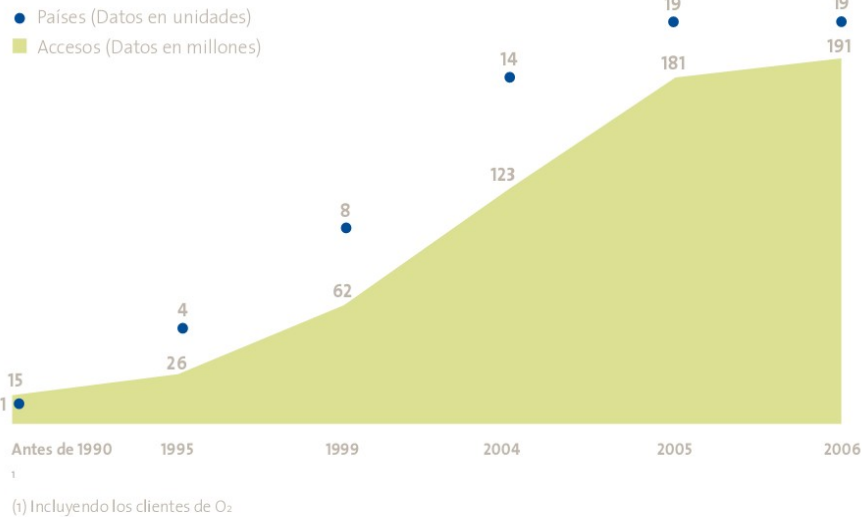
avaient des télécommunications beaucoup moins développées que le reste de leur économie et de leur société mais qui avaient dans bien des cas des croissances économiques et démographiques bien supérieures à celles de l'Europe Occidentale et de l'Amérique du Nord.

L'investissement en Amérique Latine commença donc dans un contexte de risques élevés mais Telefónica les a assumés avec la conviction de mieux connaître ce marché par proximité culturelle. Déjà, ce fut le premier marché à « se privatiser », la taille du marché était attractive (500 millions de personnes et croissance rapide) et les investisseurs traditionnels (Amérique du Nord) avaient encouru de fortes pertes dues aux différentes crises généralisées. Le marché espagnol des télécommunications était arrivé à « maturité » (entrée de la concurrence et saturation de la demande de base) et il y avait un potentiel élevé d'expansion du marché des télécommunications dans la région. De plus, Telefónica pouvait profiter de son « savoir faire » acquis sur le marché espagnol : rapide déploiement et digitalisation du réseau de base, amélioration de la qualité du service, suppression de la liste d'attente, accélération de la « courbe d'apprentissage » et leadership du commerce en téléphonie mobile.

Telefónica est importante pour l'économie des pays dans lesquels elle est implantée et contribue à la génération de richesse dans les sociétés et création d'emploi. Elle a une vocation claire d'investisseur dans les zones géographiques où elle s'implante : c'est ainsi le plus grand investisseur privé en Amérique Latine. Mais il existe encore une brèche dans la pénétration de la Société de l'Information par rapport aux pays les plus développés, le développement des TIC s'y situe à des niveaux éloignés des économies les plus développées. Les portables constituent l'opportunité majeure de croissance en Amérique Latine avec une croissance du marché de 94 millions de lignes d'ici 2008 et aussi la bande large qui devrait atteindre cette année là des niveaux comparables à ceux de l'Europe en 2005.

En bref, l'année 1994 fut décisive dans le processus de libéralisation et l'expansion de la téléphonie mobile avec l'implantation de Movistar. En 2001, Telefónica assume la gestion de quatre opérateurs au Mexique, Terra Mobile s'installe au Brésil et Terra Lycos lance « Terra Caribe » pour opérer dans 42 pays de plus. En 2002, Telefónica et Disney ont créé la première production de films pour l'Amérique Latine. En 2003, Telefónica Móviles España lance un service d'information et de publicité par le portable qui est pionnier sur le marché. En 2004, Orange SA, Telefónica Móviles et T-Mobile annoncent les résultats de leur activité en commun et détaillent leurs offres. Telefónica conclut l'acquisition du 100% des opérateurs de téléphonie mobile de BellSouth en Équateur, Guatemala, Panamá, Venezuela, Colombie, Pérou, Uruguay et Nicaragua. En 2005, avec O2, Telefónica acquiert un actif de qualité et anticipe le processus de consolidation du secteur en Europe. Cette acquisition appuie l'objectif stratégique de l'entreprise : fournir la meilleure combinaison de croissance et rémunération de l'actionnaire du secteur des télécommunications. Puis l'acquisition de Český Telecom renforce le leadership et le potentiel de croissance de Telefónica (incorporation d'un opérateur intégré, leader sur son marché). Enfin, au travers de son alliance stratégique avec China Netcom (dans laquelle elle participe à 5% du capital), Telefónica entre dans une région avec un potentiel immense.

Transformación del Grupo Telefónica



Profil actuel : un géant des télécommunications.

Aujourd'hui Telefónica est le principal opérateur de télécommunications sur le marché hispanophone et lusophone. Il tient une place importante dans une vingtaine de pays mais réalise des opérations dans plus de cinquante. C'est une société totalement privée cataloguée comme l'une des meilleures valeurs sur le marché boursier. Il compte plus de 1,5 millions d'actionnaires directs et ses filiales Telefónica Publicidad e Información (servant notamment à la publication de guides et répertoires téléphoniques), Telefónica Internet et Endemol sont aussi cotées en bourse.

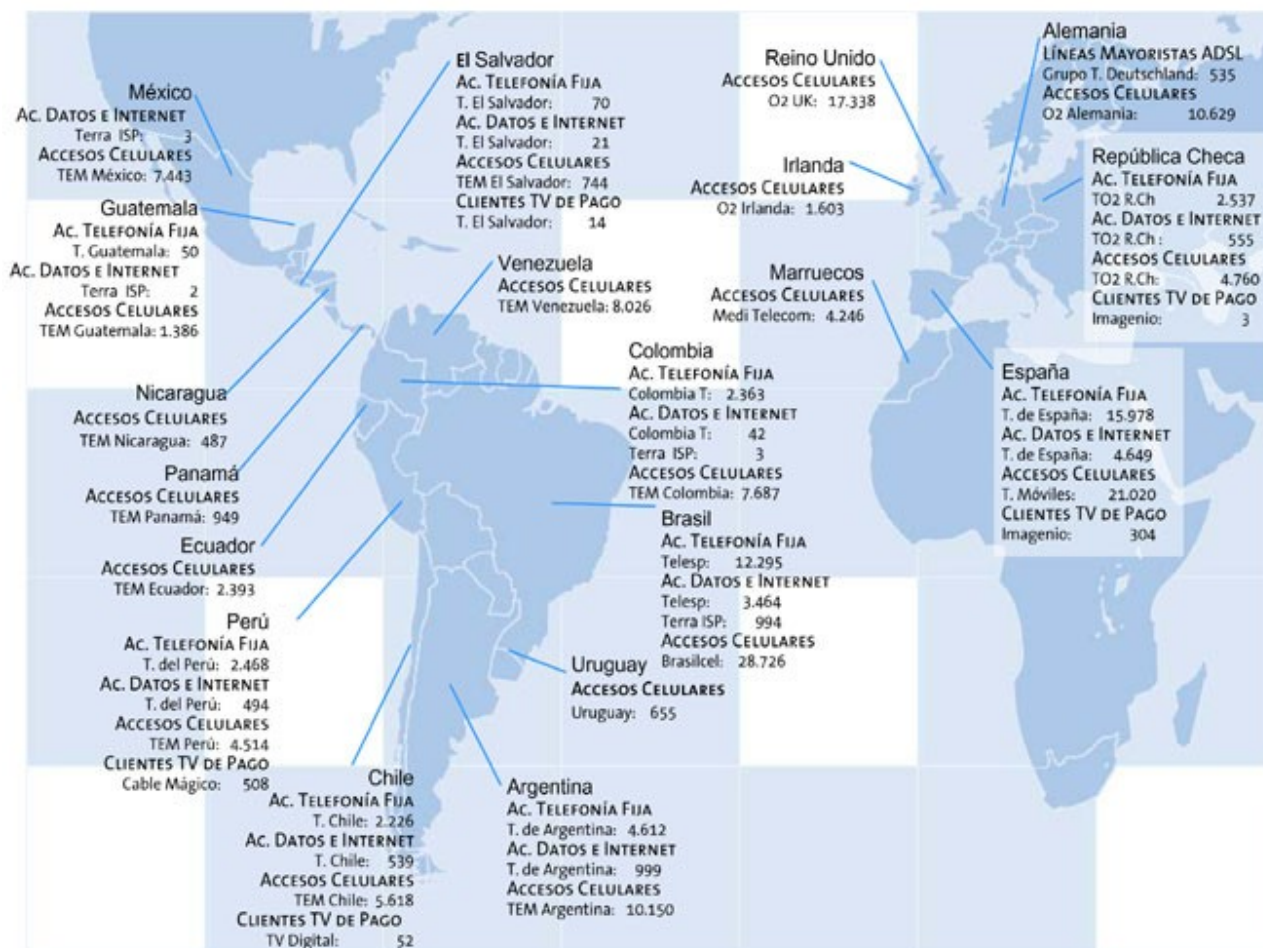
Le groupe espagnol est un des leaders mondiaux dans les télécommunications avec une présence sur trois continents : en Europe, Afrique et Amérique du Sud. De fait, si son marché traditionnel se situe toujours dans la péninsule ibérique, Telefónica est également le premier opérateur de télécommunications au Brésil, Argentine, Chili, Pérou et continue à se développer dans les autres pays d'Amérique Latine. Le groupe est également très présent en Allemagne et au Royaume-Uni depuis l'acquisition de l'opérateur de téléphonie mobile anglais O2 en 2006. Ainsi quelques 191 millions de clients bénéficient des services du groupe : la téléphonie fixe et les accès à Internet avec Telefónica de España et Telefónica Latinoamérica, la téléphonie mobile regroupée au sein de Telefónica Móviles et O2. Non content de son importance au niveau de la téléphonie, le groupe déploie ses activités dans d'autres domaines. Ainsi, Terra Networks, qu'il a complètement réintégré dans son giron en 2005, est un fournisseur d'accès Internet et éditeur de tout un réseau de sites Internet à forte audience en Espagne et Amérique Latine, Atento développe des services de centres d'appel (call centers) et enfin Telefónica Contenidos est actif dans le domaine des médias et du divertissement notamment par sa filiale Endemol. Le groupe est bien parti pour conquérir encore des clients parmi les 800 millions potentiels couverts par son implantation. Telefónica commence à se positionner comme l'un des opérateurs de télécommunication avec un projet de gestion innovant qui changera les règles du jeu et commence à être considérée comme une société de poids qui aspire à atteindre et consolider une position dans le groupe des compagnies globales avec un modèle de croissance et de création de valeur soutenue.

Toutefois, Telefónica a une double dimension : c'est un opérateur global et une entreprise multidomestique.

En tant qu'opérateur global, il est capable de profiter des avantages compétitifs globaux et des opportunités de croissance globale avec une attention particulière pour les marchés latinoaméricains par proximité culturelle. Il donne la priorité à l'orientation commerciale et à l'innovation en profitant

des opportunités de la convergence pour un renforcement compétitif tout en faisant de Telefónica le fournisseur préféré du marché (effet de marque et service clientèle). En définitive, il impulse le développement de la Société de l'Information en contribuant par la diffusion des TIC au développement économique et social des pays où il est présent. Ses objectifs sont ainsi de profiter adéquatement des opportunités d'achat qui lui sont offertes et de garder de la flexibilité pour anticiper les changements continus du marché. Il cherche aussi à s'interroger à tout moment sur les modèles commerciaux, le degré d'intégration verticale et d'internationalisation nécessaires, et l'opportunité d'établir de nouveaux accords et alliances commerciales. Il tâche d'innover en procédés de gestion et en « marketing-mix » qui répond à chaque moment aux besoins changeants des clients tout en transformant chaque fois qu'il lui semble nécessaire l'organisation commerciale pour pouvoir répondre à tous ces défis.

En tant qu'entreprise multinationale, elle est capable de répondre aux différents besoins de chaque marché local, de comprendre les marchés par proximité culturelle et de maintenir un engagement à long terme dans le développement des sociétés et la génération de richesses dans les pays dans lesquels elle investit (92% d'approvisionnements locaux). Telefónica a d'ailleurs démontré son engagement en tant qu'investisseur non spéculatif et de long terme sachant gérer avec succès les crises de la région (Argentine, Brésil).



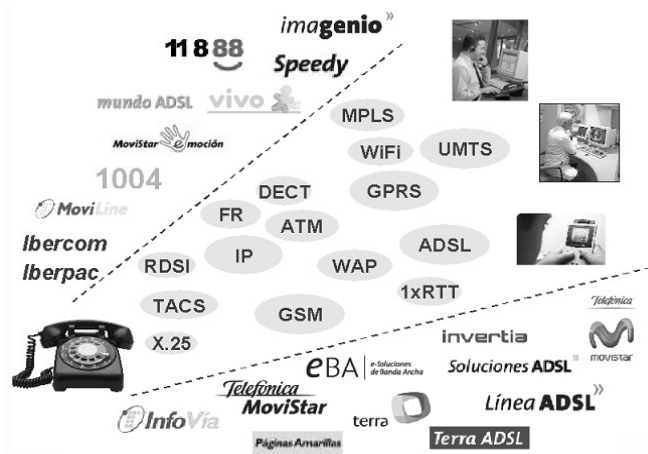
Présence de Telefónica dans le monde

II. Les Compétences Distinctives de Telefónica

A. Domaines d'activités et implantation

Stratégie produits.

Telefónica a bien en tête que la pierre angulaire des changements qui se produisent est la bande large, aussi bien fixe que mobile. Ce concept de bande large va plus loin que l'infrastructure en elle-même et concerne autant la connectivité que les services et applications supportés par celle-ci, étant donné que les trois éléments sont essentiels pour son extension dans la société.



La stratégie de base de Telefónica est d'accélérer la pénétration des accès large bande pour ensuite les doter d'une meilleure valeur ajoutée avec des services centrés sur les besoins spécifiques de chaque segment de clients. Il s'agit là d'un cercle vertueux étant donné que les nouveaux services augmentent l'attrait pour la connectivité qui à leur tour induisent une nouvelle demande d'accès en bande large. La vision stratégique de Telefónica dans ce domaine inclut son intérêt pour la position d'« allié stratégique » dans le développement de la Société de l'Information, qui fournit des solutions complètes aux croissants et complexes besoins d'information et de télécommunications, et même de loisirs, pour chaque segment de clientèle, que se soit des individus seuls, des foyers, des PME ou des grandes entreprises et administrations. De cette manière, Telefónica combine la segmentation de base des clients avec la création de solutions groupées et modulées pour répondre au mieux aux demandes des clients.



Téléphonie Fixe

Dans ce domaine, Telefónica oriente sa stratégie vers le maintien de la clientèle, mais elle est consciente de l'importance et du futur de la téléphonie mobile, au détriment de celle-ci. C'est pour cela que les tarifs de ce type de téléphonie ont augmenté en 2006 de 3, 7% et ont provoqué un préjudice pour la moitié de sa clientèle. Toutefois, cette mesure ne concerne que ceux qui disposent uniquement du service de téléphonie fixe et non pas ceux qui ont choisi des services Duo (téléphone et ADSL) ou d'autres services qui incluent encore plus d'offres. Avec cette mesure, l'entreprise pénalise ceux qui optent seulement pour un produit ou service.

Téléphonie Mobile

Telefónica Móviles parie sur les services de données. L'arrivée de l'UMTS (3G) permettant de disposer d'une plus grande capacité de communication est une des innovations de l'entreprise. Elle a été pionnière dans le lancement des services de Troisième Génération qui sont actuellement la clef de la croissance.

L'offre d'UMTS repose sur les services de « bureau movistar UMTS », la vidéo-conférence et le « sans-fil » qui permet l'accès à l'internet depuis le portable. De plus, c'est l'opérateur ayant le meilleur rapport qualité-prix s'agissant du transfert de données 3G, par rapport aux autres compagnies espagnoles. En ce qui concerne les segments socio-démographiques et les besoins des secteurs professionnels, Telefónica s'engage à offrir des services aux professionnels pour qu'ils puissent gérer leur travail où qu'ils se trouvent.

Internet et Télévision

Telefónica a profité de l'Internet pour offrir lesdits « paquets » qui permettent d'accéder à presque tous les services : téléphonie, ADSL, Télévision, etc. L'entreprise propose des offres groupées avec tous ses services liés à l'internet, mais il est aussi possible d'en profiter depuis le téléphone portable par exemple. En d'autres termes, tous les produits sont réunis autour d'un seul qui devient par conséquent plus rentable.

En marge de cette stratégie, Telefónica prétend créer et maintenir son identité et par là même l'image que les clients se font du produit et des services. Pour y parvenir, elle utilise des symboles comme par exemple le très connu « M » de Movistar, avec lequel il n'est pas nécessaire de préciser de quel service il s'agit puisqu'il est identifié par le symbole même. Telefónica essaie aussi de maintenir son image en recourant aux médias (en créant de nombreuses publicités) et à l'événementiel. Telefónica parraine par exemple des événements concernant l'automobile, ce qui permet de faire connaître le groupe et de se rapprocher de certains segments de clientèle tels que la jeunesse ou les sportifs.

Stratégie territoriale.

En juillet 2006 sont créées 3 directions générales responsables respectivement de tous les actifs fixes et mobiles en Espagne, reste de l'Europe et Amérique latine. Telefónica adopte ainsi un modèle de gestion régionale et intégrée pour améliorer son approche du client et profiter de l'échelle internationale. Depuis sa position de forteresse, qui se reflète dans des résultats financiers et commerciaux excellents, la présence significative en Europe et le leadership en Espagne et Amérique latine, la Compagnie adopte maintenant un nouveau modèle de gestion visant à continuer par le chemin de la croissance des investissements et de la rentabilité : profiter au maximum des avantages de l'échelle et de la diversité et diriger le processus de convergence entre fixe et mobile depuis une vision intégrée du commerce et clairement tournée vers le client.

Actuellement, les différents marchés où Telefónica est présent disposent de leurs propres rythmes de croissance et degrés de compétitivité. Pour cette raison, après la réincorporation de Telefónica Móviles par Telefónica, le Président de la Compagnie a voulu garantir une vision du marché dans son ensemble et désigner des responsables uniques pour le commerce du fixe et du mobile, qui définissent des stratégies adaptées à la réalité régionale et poursuivent la croissance des recettes et la rentabilité dans chaque secteur géographique.



Une grande amélioration de la diversification des revenus par zone géographique peut déjà être observée. En septembre 2006, ceux générés en Espagne représentent 38,5 % du total, face aux 53,1 % pour la même période de l'année précédente. Ceux obtenus en Amérique Latine sont de 34,7 % alors que ceux provenant du reste du marché européen représentent 26 % des recettes du Groupe (contre 4,6 % en septembre 2005). Par lignes d'activité, Telefónica Móviles est la filiale qui apporte le plus de croissance au groupe, totalisant un chiffre d'affaires de 13 537,2 millions d'euros, c'est-à-dire qu'ils sont 12,3% supérieurs à ceux obtenus lors des neuf premiers mois de 2005.

En Espagne

Les revenus de Telefónica de España lors des neuf premiers mois de 2006 se situèrent à 8 893,9 millions d'euros, avec une croissance de 1,7 % par rapport à la même période de l'exercice précédent, s'appuyant principalement sur la force des recettes de l'internet et de la bande large (+ 27 %) provenant du succès commercial des offres Dúos et Tríos.

De plus, comme résultat des campagnes commerciales développées, le bénéfice net des accès au détail à l'internet large bande au troisième trimestre présente une croissance de 27,1 % par rapport au même trimestre 2005.

Quant à la téléphonie mobile en Espagne, les résultats reflètent le succès de la politique commerciale de la compagnie, autant en captation qu'en fidélisation du client, ce qui détermine la croissance du secteur et des revenus.

Au total, les accès en Europe sont de 43,4 millions (+ 53 % inter-annuels).

En Europe

Telefónica O2 Europa inclut les actifs du Groupe O2 depuis février 2006 et ceux de Telefónica O2 República Checa et Telefónica Deutschland depuis le 1er janvier 2006. Sa contribution au chiffre d'affaires est de 9 434,3 millions d'euros.

Le comportement positif des revenus par service de O2 UK pendant les huit premiers mois de l'année 2006 (+ 15 %) a mené la compagnie à augmenter sa perspective de croissance des recettes en service sur la période février-décembre 2006 jusqu'à 14-15% au lieu des 8-11 % prévus antérieurement.

Au total, les accès en Europe atteignent 38,2 millions (ils n'étaient que 8,3 millions au 30 septembre 2005).

En Amérique Latine

L'Amérique latine reste un important moteur de croissance dans les recettes et le résultat net du Groupe. En ce sens, Telefónica Latinoamérica présente des revenus de 7.050,3 de millions d'euros, c'est à dire 17,5 % supérieurs à ceux obtenus en janvier-septembre 2005.

Le Brésil continue d'être le pays, après l'Espagne, qui a le plus de poids dans les recettes totales du Groupe (14,7 % au 30 septembre contre 18 % l'année précédente). Depuis la perspective du commerce traditionnel (fixe et internet bande large), Telefónica Latinoamérica gère 31,1 millions d'accès, 11 % de plus qu'en septembre 2005, après l'incorporation de Colombia Telecom qui compte 2,4 millions d'accès de téléphonie fixe et 42 261 accès particuliers à l'internet de bande large.

Ceux-ci maintiennent le fort rythme de croissance dans l'ensemble de la zone comme il a déjà pu être observé lors des trimestres antérieurs, avec presque 3,5 millions d'accès (+ 43,3 % inter-annuels).

S'agissant de la téléphonie mobile, lors des neuf premiers mois de l'exercice 2006, le bénéfice net atteignait 10,1 millions pour une base de 78,8 millions de clients en Amérique Latine (+ 20 % par rapport à septembre 2005).

Au total, en Amérique Latine, le Groupe Telefónica comptait à la fermeture de l'exercice 110,1 millions d'accès, ce qui suppose une croissance inter-annuelle de 17,3 %.

Résultats financiers totaux.

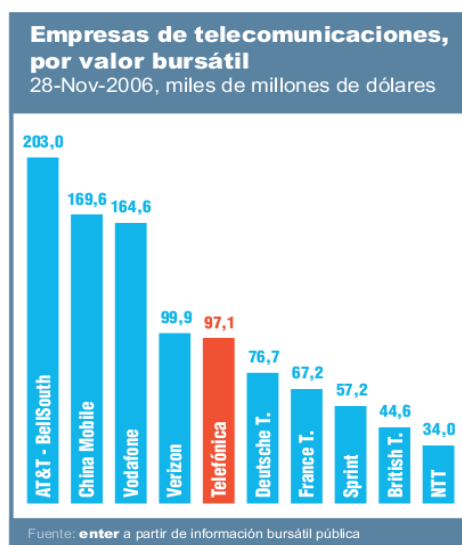
Les résultats de Telefónica au troisième trimestre 2006 sont redevenus très positifs comme le montre un rapport indépendant réalisé par le consultant Enter. Le bénéfice net atteint les 5 185,7 millions d'euros (+ 59,4 %) ce qui a permis d'atteindre un chiffre d'affaires de 38 704,4 millions d'euros (+ 43,1 %). De plus, peut être observée une meilleure diversification des recettes par zones géographique et, par lignes d'activité, la division qui apporte le plus de croissance au groupe est Telefónica Móviles. Les analystes du secteur reconnaissent la solidité des résultats de la compagnie, soulignent une meilleure diversification face à ses égaux européens et une meilleure évolution en paramètres telles que la croissance et la rentabilité. La dette contractée avec les récentes acquisitions s'élève à 52 238, 7 millions d'euros, ce qui suppose une hausse de 82 % par rapport à celle enregistrée à la même date de l'année mais les opérations futures n'en dépendront pas. D'après le rapport, étant donné l'évolution des revenus de la compagnie, il ne devrait pas exister d'obstacles sérieux pour réaliser de nouveaux achats d'importance stratégique pour le futur à moyen ou court terme, si l'occasion se présentait.

D'un point de vue opérationnel, il convient de souligner la croissance des accès totaux, jusqu'à 195,9 millions (+ 33,1 % inter-annuel), résultat du succès des politiques commerciales développées dans les affaires en croissance, principalement la téléphonie mobile et la bande large. Les accès cellulaires atteignent 138,4 millions (+ 47,9 %) alors que les clients minoritaires de l'internet bande large étaient 7,3 millions en septembre 2006. Une fois de plus, Telefónica réaffirme sa condition de compagnie qui offre la meilleure combinaison de croissance et de rentabilité dans le secteur des télécommunications en Europe.

Dans ses résultats de Septembre 2006, Telefónica a de nouveau présenté une évolution plus positive que celle déclarée par ses homologues européens, en terme de croissance organique. L'évolution organique positive des revenus (+ 7,5 %), OIBDA (+ 7,6 %) et OI (+ 6,2 %) est le fruit de la gestion intégrée des opérations, qui ont réussi à situer la compagnie dans une position privilégiée par rapport aux autres opérateurs de la zone. De fait, Telefónica offre un meilleur profil de croissance, une meilleure diversification (autant par affaire que par milieu géographique) et un énorme potentiel pour extraire de la valeur de l'échelle et d'une gestion intégrée. Telefónica est aujourd'hui une compagnie globale qui présente une diversification unique dans le secteur. La

valeur différentielle de Telefónica face à ses concurrents passe, en outre, par assurer confiance grâce à l'accomplissement réitéré de ses objectifs, maintenir dans le temps une discipline financière ferrée et offrir à l'actionnaire des retours croissants. Telefónica indique d'ailleurs des objectifs ambitieux pour 2009. D'un point de vue opérationnel, atteindre les 255 millions d'accès dans le monde entier. Au niveau financier, il a fixé des objectifs ambitieux de croissance et proposé d'augmenter le dividende jusqu'à 1 euro par action pour 2009.

La réaction des banques d'investissements face aux résultats présentés à la fermeture du troisième trimestre de l'année 2006 par Telefónica a été très positive. Les principaux analystes du secteur ont reconnu la solidité des résultats de la compagnie et, face à ses concurrents européens, ils remarquent sa plus grande diversification et sa meilleure évolution dans des paramètres comme la croissance et la rentabilité. La recommandation majoritaire est d'acheter et les prix objectifs se fixent à 17 (Citigroup, Morgan Stanley, Espirito Santo), 18 (Cheuvreux) et 19 euros par action (Santander)



B. Perspectives pour Telefónica

Risques et Menaces.

Telefónica est consciente que sa stratégie internationale est un pari sur le futur dont les risques doivent être mesurés. C'est un pari sur le futur basé sur la croissance accélérée de ces marchés, les synergies suggérées depuis les foyers régionaux et une valeur stratégique reflétée par les évaluations des banques d'investissement. Mais Telefónica est pénalisée par la volatilité des marchés émergents et les foyers régionaux créent une vulnérabilité due à l'interdépendance des économies.

Il existe des risques inhérents au secteur d'activité même dans lequel le groupe Telefónica intervient. Les télécommunications sont des marchés fortement compétitifs. Pour y opérer une concurrence efficace il faut bien commercialiser les produits et répondre de manière satisfaisante aux actions de la concurrence, en particulier s'agissant de l'introduction de nouveaux produits et de stratégies tarifaires.

Même si Telefónica est totalement indépendante de l'État espagnol pour fixer ses prix, la concurrence est une donnée importante dont il faut tenir compte. De plus, comme elle a eu dans le passé un monopole en Espagne, elle dispose d'importantes installations (parmi lesquelles se

trouvent celles servant à l'ADSL) qui doivent être prêtées à des entreprises concurrentes. La menace est d'autant plus grande que la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (Commission du Marché des Télécommunications) exige désormais de Telefónica d'offrir un meilleur service aux entreprises concurrentes afin d'améliorer la concurrence en ADSL, marché qu'elle détient actuellement à 71%.

D'autre part, certains avis sur les émissions radioélectriques suggèrent qu'elles pourraient provoquer des problèmes pour la santé. Les experts n'ont pas une opinion consensuelle mais si l'idée se généralisait ou que des preuves tangibles apparaissaient, la seule possibilité de risques pour la santé aurait une influence sur les clients et pourrait réduire en conséquence le bénéfice et même l'activité complète du groupe.

La présence de Telefónica en Amérique Latine suppose aussi des menaces. A tout moment il est possible que soit effectuée dans certains pays une expropriation publique pour certaines activités et que la téléphonie soit ainsi nationalisée, comme ce fut le cas par exemple au Venezuela où le Président Hugo Chávez a annoncé la nationalisation de l'entreprise CANTV dont Telefónica possède 6% du capital.

Le problème des licences autorisant Telefónica à prêter ses services est que leur renouvellement peut être refusé par le pays dès qu'elles arrivent à échéance.

Une possible dévaluation de la monnaie des pays où Telefónica investit ou l'imposition de restrictions aux mouvements de capitaux seraient aussi un handicap pour celle-ci. De plus elle n'est pas à l'abri d'éventuelles crises économiques ou de situations d'instabilité, pouvant affecter les activités du groupe.

Telefónica a besoin de produits et services essentiels qui sont fournis par un nombre réduit de grands fournisseurs. Ceux-ci pourraient augmenter leurs délais de livraison, élever leurs prix ou limiter la quantité livrée, ce qui pourrait provoquer d'importants préjudices à Telefónica par des erreurs, des retards ou des manques dans l'approvisionnement..

Forces et Opportunités.

Telefónica, cinquième entreprise des télécommunications par capitalisation boursière, a une position dominante sur l'une des marchés mondiaux clef.

Telefónica est présente en Europe et dans le bassin méditerranéen mais son marché naturel est le monde hispano-lusophone où continuent de se produire d'attrayantes opportunités d'investissements. L'expansion internationale en Amérique Latine a fourni à Telefónica un marché impossible d'obtenir en Europe.

Avec un bénéfice net de 5185, 7 millions d'euros et un bénéfice par action de 1091 euros, Telefónica dispose de budgets suffisants pour répondre à tous ses besoins tout en étant attrayante pour les investisseurs extérieurs. De plus elle a l'opportunité de réaliser des économies d'échelles permettant la réduction des coûts de production et distribution.

Le Groupe Telefónica est constitué de plusieurs lignes d'affaires permettant de diversifier sectoriellement les risques. La gestion est aussi régionalisée en trois zones : Espagne, Reste de l'Europe et Amérique Latine, permettant une meilleure adéquation de l'offre aux besoins locaux mais aussi de minimiser les effets d'éventuelles crises sur les résultats de l'ensemble du groupe. Depuis 1985 et les années 1990, les cycles de l'Amérique Latine et de l'Espagne ont en effet été asymétriques.

Grâce à son ancien monopole en Espagne, la compagnie dispose d'importantes infrastructures et communique son savoir-faire (know-how) aussi bien technique, pour le développement du réseau, que de gestion des crises à l'ensemble du groupe.

Telefónica investit presque 2900 millions d'euros en innovation technologique, ce qui suppose un progrès continu et permet de se positionner comme leader dans les différents segments du marché. Mais cela lui permet surtout d'être pionnier dans certains services (tel que la téléphonie de troisième génération) et ainsi de bénéficier de « monopoles d'inventions » pendant un certain temps.

Le groupe permet le développement de la Société de l'Information dans tous les pays dans lesquels il se trouve. Il génère des investissements de 37 882,1 millions d'euros qui représentent 1,7 % du PIB des pays, en utilisant quelques 18 000 fournisseurs notamment locaux, en employant plus de 207 000 personnes et en leur assurant près de 9 400 000 heures de formation.

Telefónica n'a pas cessé d'augmenter sa base de clients. Telefónica est ainsi la troisième compagnie mondiale des télécommunications par nombre de clients avec 193,7 millions de clients dans le monde entier (42,6 millions d'accès de téléphonie fixe, 138,4 millions d'accès cellulaires, 7,3 millions d'accès de bases de données et internet) qu'elle tente de fidéliser grâce à un service clientèle fort (réponse immédiate et adaptation aux nouveaux besoins des clients) et des offres groupées ciblées (« bundles » de services). La taille de sa base de clients lui permet aussi de profiter de meilleurs prix et de services plus innovants. Le déploiement de lignes est venu accompagné d'une amélioration significative du coût et de la qualité du service permettant un haut niveau de satisfaction de ses clients.

L'une des plus importantes opportunités pour Telefónica se trouve actuellement dans le marché asiatique, où l'entreprise a acquis 3% de China Netcom Corporation, le second opérateur de téléphonie en Chine. Avec cet accord, Telefónica arrivera jusqu'à le 5% du capital, avec un investissement de 400 millions d'euros et va lui permettre de nommer un des treize conseillers du groupe.

En ce qui concerne sa présence en Amérique Latine, on peut ajouter que comme il n'existe pas encore d'autre entreprise importante dans cette région et ce secteur, Telefónica n'a qu'un seul concurrent fort : América Móviles

Enfin, jusqu'à maintenant, les réglementations de la plupart des pays ferment l'accès de la téléphonie à la télévision publique ce qui suppose une opportunité pour la télévision par satellite en Amérique Latine notamment.



Una nueva y mejor Telefónica

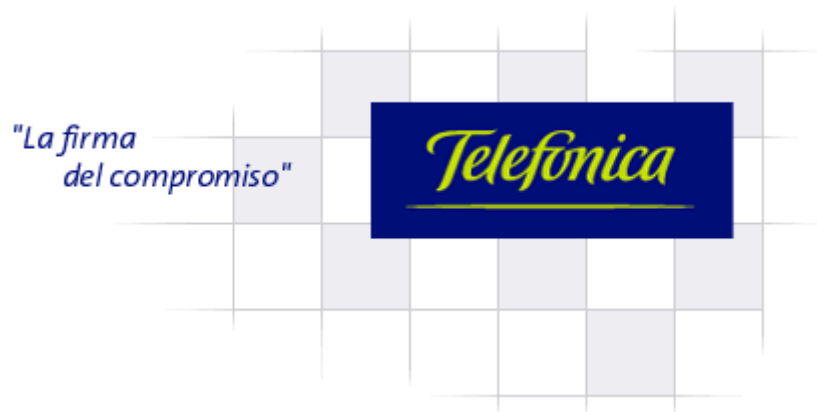
Nueva escala regional

3^a Operadora
a nivel mundial por
número de clientes

The infographic features a stylized world map with a blue grid. The map is divided into three vertical sections. The left section shows North and South America, the middle section shows Europe and Africa, and the right section shows Asia and Australia. The text is overlaid on the left side of the map.

Conclusion

À force de rachats, Telefónica a reconstitué une grosse partie de l'ancien empire d'ITT dans les services de télécommunications. Le groupe est naturellement l'opérateur historique espagnol, mais il est également acteur important dans tous les grands pays d'Amérique du Sud et en Europe. Telefónica est aujourd'hui une compagnie globale qui présente une diversification unique dans le secteur. La valeur différentielle de Telefónica face à ses concurrents passe, en outre, par une confiance acquise grâce à l'accomplissement réitéré de ses objectifs, le maintien d'une discipline financière ferrée et des retours croissants offerts à l'actionnaire. Néanmoins, le maintien de sa position mondiale dépend tout autant de l'innovation que des politiques mises en place dans les États qui peuvent faciliter comme enrayer l'intervention de toute entreprise privée étrangère. De plus, toute découverte quant au caractère nocif des nouvelles technologies sur lesquelles elle base son activité pourrait être fatal pour l'entreprise. Telefónica devra donc veiller à conserver une structure d'organisation flexible mais spécialisée avec une équipe de direction appliquée à identifier et développer toute nouvelle opportunité.



Bibliographie

Sources officielles de l'entreprise :

www.telefonica.es

www.fundacion.telefonica.com

www.o2.com

Sources externes à l'entreprise :

Centro de Análisis de la Sociedad de la Información y las Telecomunicaciones : www.enter.es

Observatoire européen d'informations technologiques : www.eito.com

Observatoire des Stratégies et Technologies de l'Information et de la Communication : www.int-evry.fr/ostic/

Organisation de Coopération et de Développement Economiques : www.oecd.org

Universidad de La Rioja : <http://dialnet.unirioja.es>

Universidad de Navarra - IESE Business School : www.iese.edu/es/Home.asp

Sources diverses :

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, *Marketing Management*, édition 2006, Pearson Education.

www.cincodias.com

<http://fr.country.csc.com/fr/mcs/mcs52/438.shtml>

www.expansion.com

<http://fr.finance.yahoo.com>

www.reseaux-telecoms.net