

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 56 (1998)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Le marché et le marketing des télécommunications : quelques réflexions actuelles  
**Autor:** Vanetti, Maurizio  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140724>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **LE MARCHÉ ET LE MARKETING DES TÉLÉCOMMUNICATIONS : QUELQUES RÉFLEXIONS ACTUELLES**

Maurizio VANETTI  
*Professeur*  
*Université de Fribourg*

## **Le cadre actuel du marché des télécommunications**

Les thèmes «globalisation» et «dérégulation» sont à l'avant-scène du débat politique. Les nouvelles sur les «privatisations» des anciennes régies défraient quotidiennement les chroniques financières. Malgré les crash financiers répétés des «tigres asiatiques», les succès obtenu par Deutsche Telekom à Wall Street, par France Telecom et Telecom Italia ouvrent la porte à l'entrée imminente en bourse de Swisscom. Un tel engouement pour les titres des télécom, confirme la confiance des investisseurs dans l'avenir de cette branche très complexe. Au moment où nous écrivons, l'accord mondial de libéralisation des services des télécom vient d'être ratifié sous l'impulsion des Etats Unis. La concurrence internationale va encore s'intensifier dans ce domaine et faire baisser les factures des usagers, selon les meilleures estimations, d'environ 1,5 Mrd de Frs par an.

Les anciennes régies maintiendront cependant une forte présence financière dans le secteur et continueront d'exercer leur mission traditionnelle de «public utilities», en obtenant des meilleurs prix et des compensations spécifiques. Parallèlement, des alliances et le transfert de nombreuses activités à l'étranger leur permettront de devenir des «global players». Le rachat de MCI par British Telecom (leader européen et pionnier des privatisations) confirme cette tendance. A noter que lors de la fusion, MCI a surtout fait valoir son avance technologique et sa puissance financière.

Les «global players» nouvellement constitués, «délocalisent» pour bénéficier des faibles coûts de la main d'œuvre et d'une expansion économique pro-

metteuse (Extrême Orient, Chine, Brésil). Ils s'établissent dans les pays émergents et également dans les pays de la triade, dans le but principalement d'éliminer les barrières à l'entrée dans ces marchés. La délocalisation à tout prix présente cependant aussi des dangers, comme le prouvent actuellement les crises financières et les troubles sociaux et politiques qui secouent la Corée du Sud et l'Indonésie.

«Globaliser » signifie, dans les télécom, proposer des services à forte valeur ajoutée, très homogènes, et des technologies de pointe (digitales et à bande large) standardisées sur le plan mondial. Deux points de vue s'affrontent actuellement sur ses conséquences et, plus généralement parlant, de la révolution technologique dont elle découle: les pessimistes considèrent ces innovations comme un facteur supplémentaire de chômage; les optimistes y perçoivent un signe de la «destruction créative », de Joseph Schumpeter, qui se manifeste dans les grands moments de l'histoire du progrès technique.

Les premiers font remarquer que la crise actuelle possède des symptômes et des causes analogues à celles des crises du XIX<sup>e</sup> siècle. A cette époque déjà, les progrès dans les transports et les techniques de communication (le premier câble télégraphique sous-marin a été tiré en 1860, la mise en service des grands navires a suivi immédiatement après, etc.) avaient déclenché une vague de chômage technologique. Ces innovations avaient cependant consenti par suite d'abaisser les coûts des transports et fait naître de très nombreuses opportunités d'emploi outre-mer. De nos jours, les innovations analogues dans les télécom et l'industrie informatique stimulent un grand cycle d'activités économiques. Les possibilités de transférer «on line », sur de longues distances, des données à des prix dérisoires, incitent les firmes à constituer des réseaux virtuels.

Les ressources humaines et les capitaux sont transférés vers les pays lointains, les secteurs de pointe et le privé, même si actuellement, avec la crise financière asiatique, on assiste à un certain retour de capitaux. Cette mobilité exige le recyclage des collaborateurs, des licenciements et des changements d'activité. Les entreprises pratiquent généralement du «change management », qui consiste bien souvent à remplacer les ouvriers et les cadres par de jeunes «champions », formés aux nouvelles technologies. Ces graves perturbations sociales se manifestent dans le cadre de l' «éthique de l'efficacité », qui est la philosophie prédominante de la société contemporaine.

## **Les télécommunications: un terme polysémique**

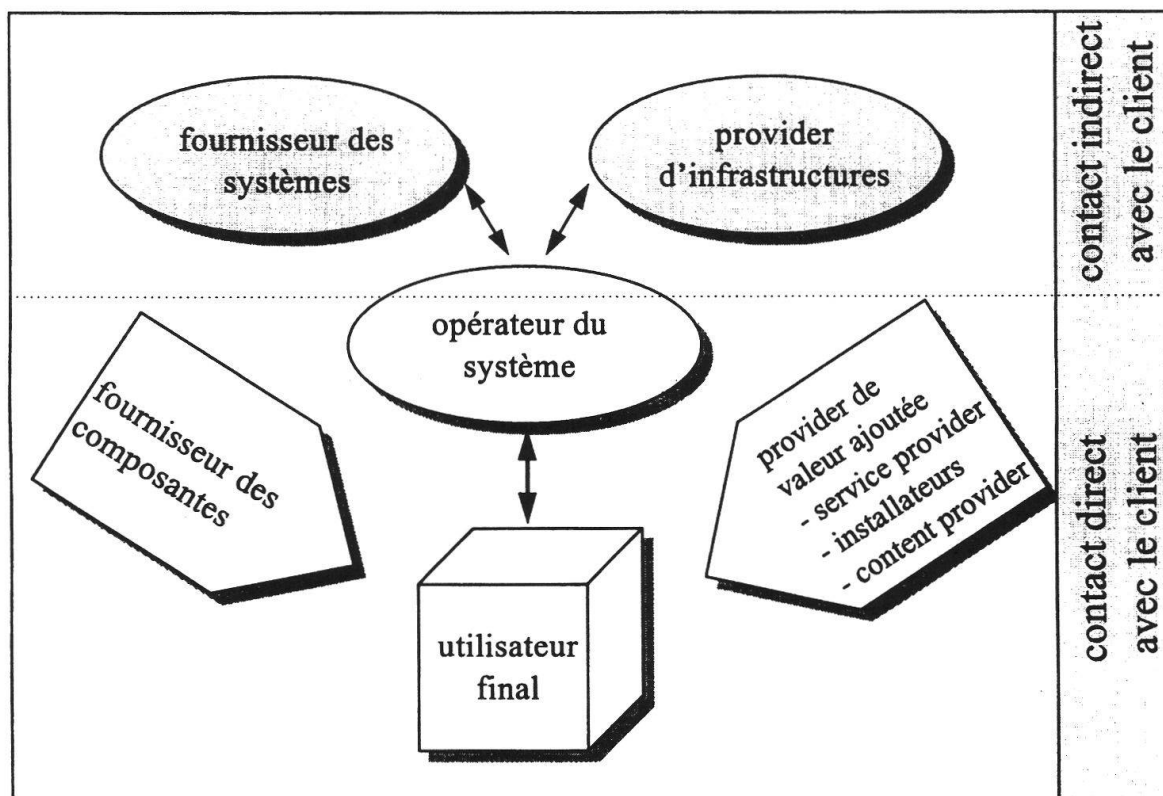
Le terme de «télécommunications» est polysémique. Etymologiquement, il indique la transmission de signes et signaux «à distance» (du grec «télé» = distance). Mais il met également son accent sur les «*contenus*» et des «*valeurs*» de la communication. Il fait ressortir en plus les moments sociaux et affectifs du «*contexte*» de la communication.

Les «nouveaux médias» électroniques, du type on- ou off-line, se diffusent rapidement dans la pratique (il est par exemple intéressant de constater que les publicitaires proposent actuellement à leurs clients, dans les plans média, au moins une page internet). Très prochainement, le marché des multimédias s'ouvrira massivement à la communication interentreprises et aux ménages. Les médias et supports classiques n'auront cependant rien à craindre de cette tendance à l'électronique, du moins aussi longtemps que lire sur le petit écran des pages entières de journal-télématique restera considéré comme une corvée insupportable. Les encyclopédies, les livres, les journaux et les magazines savent bien au contraire profiter des retombées de l'électronique, en améliorant la qualité de leur présentation et proposant des supports complémentaires, tels les cassettes vidéos et les cd-rom. Ce faisant, ils deviennent progressivement des «agrégats de choses», offerts aux clients dans de véritables «supermarchés», perdant ainsi une partie de leurs valeurs symboliques traditionnelles.

L'expansion tumultueuse du marché des télécom ne s'affaiblit guère et elle se poursuivra certainement ces prochaines années. Les entreprises, en concurrence avec les firmes de l'informatique et de l'électronique, se taillent une place importante dans le potentiel énorme de ce marché tentaculaire et elles vont multiplier ultérieurement leurs applications.

## **Les acteurs du marché**

Le marché des télécom peut être soumis à une double analyse: l'une «*institutionnelle*» et l'autre faite selon les «*flux de valeur ajoutée*». La première fait apparaître les acteurs du marché, leurs relations et leurs rôles; la seconde souligne les étapes de la création de la valeur ajoutée. Ces approches sont illustrées dans les deux schémas des pages suivantes.



*Les fournisseurs de systèmes* développent les technologies. Des multinationales (Siemens, Alcatel, Motorola, Ericsson, Nokia, Nortel, AT&T, Bell) disposent d'un assortiment complet et pilotent le processus international de l'innovation.

*Les fournisseurs de composants* (appareils téléphoniques, routers, décodeurs, switchers, modems) s'intègrent aux fournisseurs de systèmes.

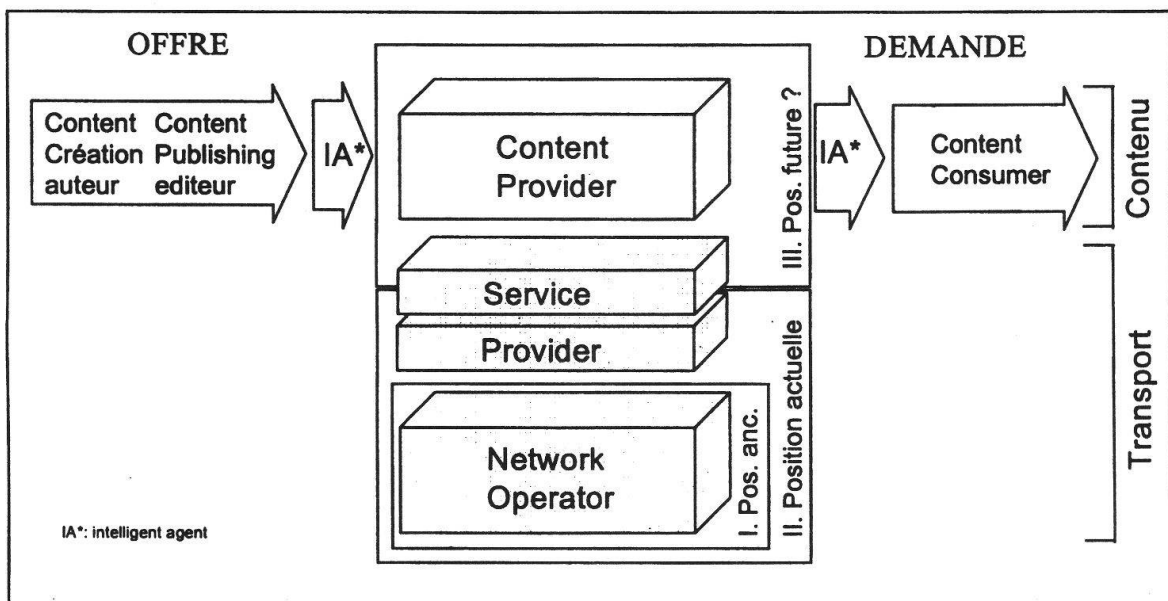
*Les providers d'infrastructures* (Swisscom, entreprises électriques, armée, réseaux câblés privés, chemins de fer) sont propriétaires des lignes. La nouvelle législation internationale les oblige à laisser transiter les appels concurrents. Les coûts des connexions ne sont guère prohibitifs et tendent vers le coût marginal.

*Les opérateurs (ou carriers)* gèrent l'exploitation des infrastructures et pro-

duisent les services souhaités par le marché. Ils produisent et distribuent les services et participent à la définition des technologies. Ils contribuent à dicter le rythme de l'innovation.

*Les service providers ou «fournisseurs de valeur ajoutée» offrent des services «anoblis » qui complètent les services de base (le menu de «blue window » complète par exemple le service d'accès à internet). Ces spécialistes deviennent progressivement des «content providers ».*

Le marché des télécom selon les flux de valeur ajoutée



Les anciennes régies ont mué et se transforment en des «network operators» et des «service providers ». Elles peuvent opter pour l'une ou l'autre des stratégies suivantes:

- la spécialisation dans le «carrying » et le «service providing »;
- la diversification dans des domaines à forte valeur ajoutée. Il est nécessaire alors d'acquérir des participations dans les branches de la communication (production de films, télévision payante etc.);

- la diversification à l'étranger, pour compenser les pertes de parts de marché indigène. Swisscom, à titre d'exemple, établit des «joint ventures» au niveau européen (UNISOURCE) et mondial (avec AT&T dans UNIWORLD). Après d'importants investissements aux Indes, en Tchéquie et en Malaisie, la régie helvétique a développé de lignes électriques dans le sud de l'Allemagne pour desservir les agglomérations du Baden Württemberg.

### **Le marketing des télécom: un phénomène récent**

Les anciennes régies n'ont introduit que récemment un marketing structuré. Plusieurs facteurs expliquent ce retard :

- les pouvoirs publics ont disposé durant des décennies du monopole des télécom et n'ont jamais éprouvé le besoin urgent de rechercher activement leur clientèle;
- les entreprises qui innovent dans la haute technologie sont souvent persuadées que leurs solutions techniques peuvent s'imposer automatiquement sans le support d'un marketing sophistiqué;
- le langage des filières «high-tech» est orienté «technique-fonction»; le langage-utilisateur a de la peine à s'imposer;
- les hommes de marketing comprennent mal les fonctions complexes développées par les ingénieurs;
- les besoins des clients sont généralement simples, mais souvent mal interprétés. En réponse, les ingénieurs développent des technologies complexes qui peinent à se diffuser;
- entre le «design» d'une technologie et son adoption définitive par le marché, s'écoule un laps de temps élevé. Des développements surviennent avant même que le processus de diffusion de l'ancienne technologie ne se termine. Les produits parallèles se multiplient et créent des «embouteillages».

Malgré ces freinages, les enseignements de Théodore Levitt et les approches relationnelles les plus récentes commencent à être admises progressivement dans le secteur mixte public-privé des télécom.



## Les traits saillants du marketing des télécom

Nous ferons ressortir quelques traits saillants du «marketing des télécom» tel que nous l'avons observé récemment auprès de Swisscom et des firmes étrangères dont AT&T.

Ces entreprises s'efforcent de transmettre à leurs collaborateurs *des conceptions modernes de gestion et de marketing* tel que le «relationship marketing» de Grönroos, le «lean marketing», le T.Q.M et le «change management». Les firmes cherchent à implémenter ces théories par de la formation continue, des séminaires universitaires et des systèmes de coaching. En réalité, ces approches demeurent fort souvent abstraites, les applications étant freinées par des nombreuses difficultés administratives et pratiques.

Du point de vue *des structures*, le marketing reconquiert sa place au niveau de la direction d'entreprise. Cette fonction réapparaît dans les organigrammes les plus récents et est liée explicitement au «selling» et au «product development». Sous l'impulsion de Mac Kinsey, la forme de structure divisionnaire s'était largement propagée dans les entreprises de télécom. Les résultats de cette organisation n'ont cependant pas été concluants, car les chefs des «domaines d'activité stratégiques» n'ont jamais pu disposer de l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement du système. Les structures «mixtes», les plus récentes, parachèvent l'approche des «divisions» par une meilleure coordination des marchés et en renforçant l'autorité de l'équipe dirigeante.

Le marketing des télécom doit affronter des problèmes épineux, liés à *la complexité des portefeuilles*. Ces portefeuilles sont en effet séparés selon qu'il s'agit de produits nationaux et internationaux. Dans ce cadre, les multinationales exigent des produits performants à des prix compétitifs. Pour répondre à cette demande, les entreprises de télécom tissent des alliances avec des partenaires internationaux. Le problème principal devient alors de définir les centres qui contrôlent cette globalisation.

Le progrès technologique est extrêmement rapide dans les télécom. La digitalisation, les réseaux ATM et la future satellisation vont favoriser la communication multimédia à des prix intéressants. Pour accompagner ces mutations les télécom développent un «marketing de transbordement» qui aide la clientèle à



passer d'une technologie à l'autre, sans abandonner l'entreprise. Le spécialiste de marketing, tel un Sisyphe moderne, doit perpétuellement jongler entre technologies nouvelles et établies qui se superposent. Le marketing doit stimuler les nouveautés sans décourager les utilisateurs des systèmes obsolètes. Le Natel C analogique cohabite par exemple avec de Natel D digital; le problème est alors celui d'aiguiller les clients du «C » sur le «D », sachant que ce dernier ne peut guère absorber un transfert massif.

Les fonctions techniques des télécom se déclinent à l'infini sous d'innombrables modules. Elles sont alors regroupées dans des «abonnements » différenciés. Le progrès technique permettra peut-être à l'avenir de définir une politique de «*customization* » et proposer des produits à la carte à forte valeur ajoutée.

Le *prix* stimule la concurrence et favorise le développement des marchés. C'est aussi une variable complexe: dans la téléphonie par exemple, s'additionnent plusieurs prix partiels: de la mise sur réseau, de l'abonnement, de l'«air time». Malgré cette complexité, des promotions «sauvages » sont prévues sur tous les marchés. Le «pricing» est intimement lié à la facturation ou «billing »; ce dernier instrument de gestion offre d'excellentes possibilités relationnelles et de nouer des liens étroits avec la clientèle.

Les anciennes régies, Swisscom en particulier, devront encore consentir des énormes investissements pour consolider *leur image et renforcer leur identité d'entreprise*. Elles imiteront A.T.&T, qui, la première, a élaboré une politique structurée de «*client retention* » au moment où ses concurrents entraient sur le marché américain.

Au niveau de *la distribution*, des réseaux indépendants très pragmatiques, (McDonald, par exemple, pour les cartes Swisscom et les pagers) des filiales (telecom-shops) ou des systèmes de franchise se développent en Suisse et à l'étranger. La collaboration avec les installateurs privés peut encore être améliorée considérablement. Dans certains cas, la formation des *key-accounters* demande à être améliorée, pour rendre plus efficace la vente vers les principaux clients.

Finalement, sur le plan du *marketing international*, les entreprises de télécom, devenues des multinationales, s'efforcent, dans le cadre de technologies globales, de concevoir de plus en plus des produits et des réseaux adaptés aux cultures des pays hôtes.

#### Littérature spécialisée

Perspectives des Communications 1995 OECD.

N. Sheth L.Frazier Dholakie Advances in Telecommunications Management Vol. 4 1994

J.J. Welfers/C.Graak: Telekommunikationswirtschaft. Springer 1995.

Telekommunikation und Wettbewerb. Datacom 1995

G.M Späth: Preisstrategien für Innovative Telekommunikationsleistungen. Gabler Verlag 1996