

La privatisation de Swisscom sous l'angle du risque de réputation



Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :

Yann CANTELE

Conseiller au travail de diplôme :
(Emmanuel FRAGNIERE, Prof. Dr)

Carouge, le 3 novembre 2006
Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)
Filière Économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 3 novembre 2006

Yann Cantele

Remerciements

Je voudrais exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont soutenues et permis de réaliser ce travail de diplôme.

Tout d'abord, je souhaite remercier mon conseiller, Monsieur Fragnière, de m'avoir parfaitement aiguillé tout au long de cette expérience. Ses remarques et conseils ont été d'une très grande utilité et la qualité de mon travail s'en est vue améliorée.

De plus, je remercie Monsieur Bär de la Commission de la communication et Monsieur Renfer de la Commission de la concurrence. Tous deux m'ont accordé un peu de leur temps afin de pouvoir connaître leur mission, leurs tâches ainsi que leur avis sur ma problématique. Ces entretiens ont été très instructifs et m'ont ouvert de nouveaux axes de réflexion.

Finalement je remercie beaucoup mon beau-frère pour m'avoir prodigué de précieux conseils. Je souhaite aussi encore dire un grand merci à ma copine qui a dû me supporter durant toute ces semaines et qui a relu et corrigé à plusieurs reprises mon travail. Du fait qu'elle ne soit pas active dans ce milieu, son avis a été très constructif et m'a permis de rédiger un travail accessible aux professionnels comme aux non-initiés.

Sommaire

Une bonne réputation est un élément difficilement quantifiable mais extrêmement important pour la bonne marche d'une entreprise. En effet, une excellente image et notoriété peuvent permettre d'améliorer les ventes, de capter l'intérêt des investisseurs ou encore d'attirer de nouveaux employés motivés. Toutefois, la réputation, comme tout autre risque d'entreprise, est exposée à des menaces pouvant avoir des répercussions négatives.

Swisscom a, pour sa part, dû faire face à d'importantes pressions politiques et médiatiques. Son actionnaire principal (la Confédération suisse) souhaite en effet privatiser l'opérateur historique. Le sujet est cependant très sensible car les souvenirs du grounding de Swissair sont encore très présents dans les esprits. Ce projet n'a pas été accepté pour l'instant mais devrait être abordé à nouveau en 2008 après les élections législatives. Swisscom souhaite donc connaître les risques qu'elle encoure en cas de privatisation.

Mon travail a, de ce fait, consisté à identifier certains facteurs externes pouvant survenir lors d'une privatisation, tels qu'un changement de stratégie ou encore une reprise du groupe par un opérateur étranger, ainsi qu'à analyser leurs impacts sur la réputation. Des informations récoltées sur Internet, dans la presse ou encore lors d'interviews m'ont aidé à déceler ces facteurs. J'ai ensuite tenté, de façon objective, de mesurer les possibles répercussions sur la réputation.

Une privatisation apporterait sûrement de nouvelles opportunités de croissance pour Swisscom. Cependant, j'estime qu'à l'heure actuelle elle n'est pas à même de gérer et protéger sa réputation face à une privatisation anticipée, ceci à la lumière des récents événements de 2005 et 2006. Je recommande donc à Swisscom de gérer dans un premier temps ce risque de manière indépendante et d'intégrer tous les départements dans ce processus car la réputation affecte finalement chaque aspect d'une entreprise. De plus, Swisscom se doit de communiquer de façon plus transparente et explicite afin de convaincre ses clients et investisseurs que leurs craintes ne sont pas fondées.

La réputation n'est pas à prendre à la légère et ne doit pas être gérée qu'en période de crise. Mon travail démontre cependant qu'elle nécessite une gestion pro-active.

« It takes twenty years to build a reputation and five minutes to destroy it »

William Buffet

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux.....	vii
Liste des Figures.....	vii
1. Introduction.....	1
1.1 Contexte	1
1.2 Question de recherche.....	2
1.3 Etat de l'art.....	2
1.4 Méthodologie	4
1.4.1 <i>Élaboration de l'axe de recherche.....</i>	<i>4</i>
1.4.2 <i>Recherche d'informations</i>	<i>4</i>
1.4.3 <i>Analyse des facteurs.....</i>	<i>5</i>
1.4.4 <i>Recommandations.....</i>	<i>5</i>
1.5 Thèse	6
1.6 Organisation	6
2. Swisscom et son environnement.....	7
2.1 Swisscom, numéro un en Suisse	7
2.2 Le marché des télécommunications	8
2.2.1 <i>Caractéristiques du marché</i>	<i>8</i>
2.2.1.1 <i>Le marché des télécommunications en Suisse.....</i>	<i>8</i>
2.2.1.2 <i>Maturité élevée et concurrence intense</i>	<i>9</i>
2.2.1.3 <i>Concentration des activités sur le marché national suisse</i>	<i>10</i>
2.2.2 <i>Tendance du marché</i>	<i>11</i>
2.3 Concurrence internationale	11
2.3.1 <i>Deutsche Telekom.....</i>	<i>12</i>
2.3.2 <i>British Telecom.....</i>	<i>12</i>
2.3.3 <i>Vodafone</i>	<i>12</i>
2.3.4 <i>France Télécom.....</i>	<i>13</i>
2.3.5 <i>Consolidations et Alliances</i>	<i>13</i>
2.4 Qu'est-ce qu'une privatisation ?	15
2.4.1 <i>L'éventuelle privatisation de Swisscom.....</i>	<i>16</i>
2.4.2 <i>Le processus de privatisation.....</i>	<i>16</i>
2.4.2.1 <i>Le référendum</i>	<i>17</i>
2.4.2.2 <i>Les votations</i>	<i>17</i>
2.4.2.3 <i>Situation finale.....</i>	<i>17</i>
2.4.3 <i>Risques et avantages des différentes issues possibles.....</i>	<i>19</i>

3.	Qu'est ce que la réputation ?	20
3.1	Attention à la mauvaise réputation de l'entreprise	21
3.2	Risque de réputation	22
3.3	Gestion de réputation de la marque	23
4.	Identification des facteurs de risque et leurs impacts	25
4.1	Gérer une marque	25
4.1.1	La marque Swisscom	25
4.1.1.1	La valeur	25
4.1.1.2	Le positionnement	26
4.1.2	La marque Swiss	26
4.1.3	Possibles répercussions sur la réputation	27
4.2	Rester innovant et compétitif en Suisse ou s'étendre à l'étranger	28
4.2.1	Faut-il s'étendre vers l'étranger ?	28
4.2.2	Concurrence novatrice	29
4.2.3	Crainte de Swisscom en mains étrangères	32
4.2.4	Quelles menaces planent sur Swisscom ?	32
4.2.4.1	Menaces à l'interne	32
4.2.4.2	Menaces externes	33
4.3	Les actionnaires et la privatisation	34
4.3.1	Majoritairement contre la privatisation	34
4.3.2	Craintes des employés	35
4.3.3	Craintes des actionnaires	35
4.3.3.1	Souveraineté	36
4.3.3.2	Conséquences sur la réputation	37
5.	Le cours boursier comme indicateur de réputation	38
5.1	Swisscom : Un titre plus risqué dans l'avenir ?	38
5.1.1	Volatilité des titres des grands opérateurs de télécommunication	40
5.1.1.1	British Telecom	40
5.1.1.2	Telefonica	40
5.1.1.3	Deutsche Telekom	41
5.1.1.4	France Telecom	42
5.2	L'Etat : autorité de réglementation ou actionnaire principal ?	44
5.2.1	La Confédération Suisse	44
5.2.2	La ComCom	45
5.2.3	La ComCo	45
5.3	Conséquences des événements majeurs de l'année 2005-2006	46
5.3.1	Evolution du cours boursier de Swisscom	46
5.3.2	Evénements majeurs à fin 2005 et en 2006	48
5.3.2.1	Interdiction d'engagement à l'étranger	48
5.3.2.2	Démission du CEO	48
5.3.2.3	Sanction record par la ComCo	49
5.3.2.4	Sanction de la ComCom confirmée	49
5.3.2.5	Bénéfice semestriel en chute	49
6.	Conséquences pour la réputation	52
6.1	Rappel des facteurs de risque	52
6.2	Possibles conséquences pour la réputation	52
6.3	Le Client	53

7. Recommandations.....	54
7.1 Mesure structurelle.....	54
7.2 Mesure sur la communication	54
8. Conclusion	56
Bibliographie	57
Annexe 1	59
Chronologie du débat médiatique	59
Annexe 2	61
Résumé d'émissions télévisées du 5-11 mai 2006.....	61
Annexe 3	63
Questionnaire pour les actionnaires	63
Annexe 4	64
Rapport d'entretien avec la ComCom	64
Annexe 5	66
Rapport d'entretien avec la ComCo	66
Annexe 6	68
Historique de la télécommunication en Suisse	68
Annexe 7	69
Évolution d'une marque d'entreprise	69
Annexe 8	70
Composition de l'indice Dow Jones Stoxx Telecom.....	70
Annexe 9	71
Organigramme du Risk Management chez Swisscom	71
Annexe 10	72
Risk Management System chez Swisscom.....	72
Annexe 11	73
Risiko Atlas de Swisscom	73

Liste des Tableaux

Tableau 1	Alliances les plus importantes dans le secteur des télécoms	14
Tableau 2	Risques et avantages des quatre options.....	19
Tableau 3	Paramètres qui influencent la réputation	21

Liste des Figures

Figure 1	Évolution de la gestion des risques	3
Figure 2	Les parts de marché de Swisscom (2004).....	8
Figure 3	Processus de consultation visant à une privatisation de Swisscom.....	18
Figure 4	Avis des petits actionnaires envers une privatisation	34
Figure 5	Les raisons d'une opposition des petits actionnaires à une privatisation ...	36
Figure 6	Volatilité de l'action Swisscom	38
Figure 7	Evolution de l'action Swisscom face à l'indice SXKP	39
Figure 8	Volatilité de l'action British Telecom	40
Figure 9	Volatilité de l'action Telefonica	40
Figure 10	Volatilité de l'action Deutsche Telekom	41
Figure 11	Volatilité de l'action France Telecom	42
Figure 12	Évolution de l'action Swisscom depuis la libéralisation	47
Figure 13	Évolution de l'action Swisscom au cours des douze derniers mois	50

1. Introduction

1.1 Contexte

Le marché suisse des télécommunications est caractérisé par un acteur majeur, Swisscom. L'ancien monopole et opérateur historique est soumis à une forte concurrence depuis la libéralisation du secteur en 1998. Toutefois, il reste le leader incontesté.

En comparaison internationale, le marché des télécommunications en Suisse est très développé. Cependant, sur ce même secteur, Swisscom s'oriente vers une clientèle privée et se trouve de ce fait sur un marché marqué par une chute permanente des prix. En effet, les clients attendent de plus en plus de prestations et de performances pour des prix toujours plus bas, ce qui oblige les fournisseurs à réduire leurs coûts et à accroître leur efficacité. Que ce soit dans la téléphonie fixe ou mobile, le marché est pratiquement saturé. La communication vocale classique est appelée à relever de nouveaux défis face aux offres de téléphonie sur Internet proposées par différentes entreprises, pour certaines spécialisées (ex. : Skype). En revanche, dans le domaine des accès Internet, on assiste à une demande en bande passante et en débit élevé de plus en plus importante. Ce marché recèle un fort potentiel ce qui explique qu'il soit très convoité.

De plus, l'année 2006 a été une année marquante pour Swisscom et plus globalement pour le marché suisse des télécommunications à travers 2 événements :

- la décision en mars du Parlement d'une libéralisation de la boucle locale (« dernier kilomètre¹ »). Swisscom jouit encore du monopole dans ce secteur et en retire une grande partie de son bénéfice avec le tarif de base (25,25 CHF). Cette libéralisation permettra aux concurrents d'avoir un accès sur l'ADSL et ces prestations de base.

¹ ou « last mile ». Fil de cuivre reliant chaque prise téléphonique à la centrale

- Le débat médiatique auquel s'est retrouvé mêlé Swisscom. Le groupe suisse désirait prendre le contrôle de l'opérateur téléphonique irlandais Eirecom. Le but était de diversifier ses revenus, de garantir des rendements élevés et de diminuer sa dépendance au marché suisse. Cependant, le conseil fédéral, représentant de la Confédération et actionnaire principal, s'est opposé à cette stratégie en mettant son veto. Il s'en est suivi un conflit opposant la direction de Swisscom et les conseillers fédéraux, ce qui a eu pour conséquence une chute importante du cours boursier ainsi que la démission du CEO. Cette situation a fait renaître le débat sur une éventuelle privatisation de Swisscom. Bien que le conseil fédéral ait suggéré au Parlement d'étudier le projet, celui-ci l'a rejeté en bloc.

1.2 Question de recherche

La question de recherche se pose sur la privatisation de Swisscom (sous-entendu un désengagement de la Confédération), afin de permettre à l'entreprise de poursuivre sa propre stratégie sans pour autant faire prendre des risques inconsidérés à la Confédération. Le Parlement a pour l'instant renoncé à entrer en matière sur ce sujet estimant que la question n'a pas été assez étudiée et que le moment n'est pas opportun. Cependant, cette période turbulente et indécise n'a pas été sans conséquences et a peut-être nuit au leader suisse des télécommunications.

Afin d'en connaître le risque et de garder l'excellente notoriété et image que s'est construit le groupe durant toutes ces années, Swisscom a souhaité étudier l'impact que pourrait avoir une éventuelle privatisation sur sa réputation.

1.3 Etat de l'art

La privatisation est née dans les années 80 et a depuis toujours été d'actualité. Un grand nombre de travaux ont été réalisés sur les conséquences que cela peut avoir pour une entreprise et son marché². Il s'agit principalement d'études portant sur les effets financiers, les prix et les groupes de pressions (employés, actionnaires,...). Bien qu'elles permettent de mieux comprendre le processus de privatisation, il n'est toutefois pas judicieux de faire un parallèle avec Swisscom. En effet, la majorité des entreprises décrites se trouvaient dans des pays européens où la situation économique était plus difficile et devaient faire face à des dettes importantes (en particulier France

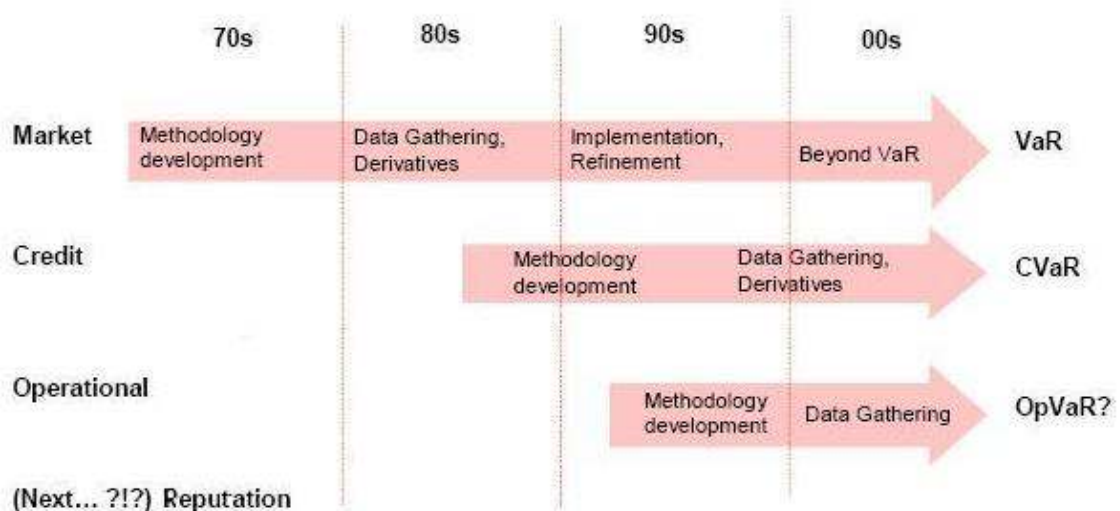
² <http://www.dossiersdunet.com/rubrique32.html>

Telecom et Deutsche Telekom). A l'inverse, Swisscom présente une excellente santé financière et accumule les résultats record. Toutefois, l'analyse du rapport annuel et de l'actualité montre que le groupe peine à préserver ses parts de marchés et que l'érosion des prix de communication met en danger les résultats financiers.

En ce qui concerne l'étude du risque de réputation, celui-ci n'en est encore qu'au stade embryonnaire. Il s'agit d'un sujet très peu abordé où il n'existe aucune procédure d'identification et de mesure précise. La définition même du terme oppose les risk managers. Alors que certains, plutôt avant-gardistes, estiment qu'il s'agit d'un risque bien à part, d'autres pensent qu'il n'est qu'une conséquence de tous les autres risques (crédit, liquidité, marché, taux, change, opérationnel...). Vous pouvez voir sur la figure ci-dessous, l'évolution de la gestion des risques de marché, crédit et opérationnel.

Figure 1

Évolution de la gestion des risques



Source : Cours de Risk Management HEG, Patrick Hauri

Il n'existe, à ma connaissance, aucun travail qui tente de faire le lien entre une privatisation et son impact sur la réputation. La raison principale vient du fait que le processus de privatisation est long et compliqué, et que les problèmes organisationnels, juridiques et financiers sont primordiaux et doivent être gérés en priorité. De ce fait, à ce moment du processus, les entreprises font passer leur réputation au second plan.

1.4 Méthodologie

La réalisation de ce travail s'est déroulée en 4 parties :

- Élaboration de l'axe de recherche
- Recherche d'informations
- Analyse des facteurs
- Recommandations

1.4.1 Élaboration de l'axe de recherche

Pour élaborer mon axe de recherche, il m'a fallu définir l'approche que je souhaitais donner pour répondre à la problématique. Étant donné que la réputation est une donnée qualitative, il est nécessaire d'identifier les facteurs principaux afin d'étudier leurs impacts sur la réputation. Les facteurs identifiés à partir de la presse et d'interviews ont comme conséquence principalement une nouvelle perception des valeurs et son effet sur la réputation. Les causes peuvent être diverses comme la gestion de la marque, la nouvelle stratégie adoptée, une reprise par un opérateur étranger ou encore un actionnariat moins solide.

1.4.2 Recherche d'informations

Dans un premier temps, la recherche d'informations s'est faite à travers diverses sources, notamment Internet et la presse écrite. Dans un deuxième temps, j'ai effectué une recherche sur le terrain en allant voir des actionnaires et des commissions étatiques.

Tout d'abord, j'ai consulté le site de Swisscom et des archives d'actualités traitant des marchés des télécommunications en Suisse. J'ai également recherché des articles traitant de la privatisation afin de comprendre ce processus, les avantages et les inconvénients qui peuvent en découler. Enfin, j'ai suivi l'actualité tout au long du débat politique et particulièrement avant la votation du Conseil national³.

Puis, j'ai effectué une recherche sur le terrain en commençant par les actionnaires de Swisscom lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2006. J'ai acheté une action du groupe pour pouvoir y assister. Avant cette rencontre, j'ai élaboré un questionnaire à leur intention, portant sur leurs différents investissements, les rendements et bien

³ Voir aussi en annexe 1 et 2

entendu sur l'impact d'une éventuelle privatisation⁴. J'ai choisi d'aborder ces différents points à cause du lien qui existe entre eux. En effet, une privatisation de Swisscom aura un impact important sur leurs décisions d'investissements et par conséquent sur les rendements. Il est important de noter que beaucoup d'employés sont aussi actionnaires et qu'ils sont présents dans mon interview à hauteur de 25%. De plus, le questionnaire n'a pu être distribué qu'à une quarantaine personnes car il s'agit d'un sujet sensible pour Swisscom, qui m'a interdit de poursuivre mon investigation.

Finalement j'ai pris contact avec deux entités étatiques qui sont souvent en contact avec Swisscom : la ComCo⁵ et la ComCom⁶. J'ai eu l'opportunité d'avoir une entrevue d'environ une heure avec Monsieur Renfer, conseiller avocat à la ComCo, et Monsieur Bär, secrétaire de la ComCom⁷. J'ai ainsi pu mieux comprendre leurs rôles sur le marché des télécommunications et plus particulièrement leurs relations avec Swisscom, la raison de leurs interventions et des sanctions attribuées au groupe tel que les éventuels 489 millions de la ComCo pour des prix d'inter connectivité⁸ trop élevés. Cela m'a également permis de connaître leur position face à une privatisation de l'opérateur.

Ces différentes sources m'ont apporté des renseignements de qualité, mis l'accent sur les points clés de la problématique et ouvert de nouvelles voies de réflexion.

1.4.3 Analyse des facteurs

L'analyse des facteurs identifiés a principalement été faite en recoupant des avis divers avec ma propre interprétation des risques afin de proposer au final un compte-rendu des plus objectifs.

1.4.4 Recommandations

J'ai émis quelques recommandations afin de proposer des solutions pour une meilleure gestion de la réputation et minimiser les impacts d'une privatisation. J'ai souhaité faire une approche sur deux axes différents, à savoir un axe structurel et un axe orienté sur la communication.

4 Questionnaire en annexe 3

5 Commission de la concurrence

6 Commission de la communication

7 Résumés des interviews en annexe 4 et 5

8 Prix payé par un opérateur pour l'utilisation d'un réseau concurrent

1.5 Thèse

Dans ce travail, je souhaite approfondir cette problématique qui est de savoir comment gérer une privatisation sans pour autant mettre à mal la réputation. En définissant les facteurs et leurs impacts sur la réputation, je pourrai ainsi faire prendre conscience au lecteur de l'importance d'une gestion active de la réputation. De plus, il s'agit également de déterminer quelles sont les décisions à prendre et la stratégie à adopter dans le cadre d'une privatisation, afin de préserver cette image et cette notoriété.

L'objectif est aussi de proposer quelques axes de réflexion sur la manière de gérer le risque de réputation ainsi que quelques solutions d'ordre globales. Mon travail devrait permettre à Swisscom de mieux comprendre l'importance du risque de réputation. Cette étude devra également identifier l'influence de ce type de risque dans le quotidien de leur entreprise et les outils qu'il faut posséder pour le maîtriser.

1.6 Organisation

Les chapitres qui suivent sont organisés de la manière suivante :

Au chapitre 2, nous verrons en détail l'environnement de Swisscom, les tendances du marché des télécommunications ainsi qu'une description du processus de privatisation.

Puis nous passerons au chapitre 3 dans lequel j'explique la notion de réputation de même que la gestion de risque qui est des éléments clés de ma problématique.

Dans le chapitre 4 et 5, j'analyse les facteurs pouvant avoir des répercussions sur la réputation comme la perception de la marque, une nouvelle stratégie adoptée, une reprise par un opérateur étranger ou encore un actionnariat moins solide.

Face à ces facteurs de risque, j'expose au chapitre 6 les possibles conséquences d'une mauvaise gestion pour la réputation.

Mes recommandations amenant à une nouvelle structure de la gestion du risque de réputation ainsi qu'à une meilleure approche face à une crise se trouvent au chapitre 7.

Finalement dans le dernier chapitre, je vous présente mes conclusions personnelles sur les répercussions d'une privatisation sur la réputation.

2. Swisscom et son environnement

Swisscom est le leader incontesté sur marché suisse des télécommunications. Elle est toutefois soumise à une forte concurrence depuis 1998, date à laquelle le marché a été libéralisé. Il reste cependant numéro un en Suisse grâce notamment à sa faculté d'anticipation et à sa capacité d'être à la pointe de la technologie.

2.1 Swisscom, numéro un en Suisse

Le volume total du marché suisse des télécommunications est estimé à environ 15 milliards de francs. Le secteur occupe quelque 25 000 personnes, dont environ 16 000 chez Swisscom. Ils investissent chaque année environ 2 milliards de francs dans des équipements d'exploitation, Swisscom étant de loin le plus grand opérateur de réseau et réalisant la majeure partie des investissements (entre 400 et 500 millions). Ceci provient du fait que le groupe assure sur l'ensemble du territoire l'accès aux raccordements analogiques et numériques à la population suisse (service universel). Il est en outre le seul opérateur sur le marché suisse des télécommunications à exploiter des publiphones⁹ ce qui lui permet de couvrir également des régions reculées ignorées par ses concurrents pour des raisons de rentabilité.

Après avoir connu un recul de ses parts de marché dans le domaine de la téléphonie fixe et mobile, dû à une attaque agressive du marché par la concurrence, Swisscom représente aujourd'hui environ deux tiers du marché.

Pour ce qui est de l'accès Internet à haut débit, le groupe n'a cessé de croître ces dernières années et occupe également le premier rang sur ce segment.

Sa place de leader vient également du fait que Swisscom offre, dans tout le pays, une gamme complète de produits et de services qui couvre aussi bien les réseaux fixes et mobiles qu'Internet.

Sa position de numéro un sur le marché suisse des télécommunications se traduit par un chiffre d'affaires de CHF 4,8 milliards au premier semestre 2006, 16'739 employés à plein temps, 1'253'000 raccordements ADSL¹⁰, 3,8 millions de raccordements analogiques et ISDN et 4,5 millions de clients dans la téléphonie mobile.

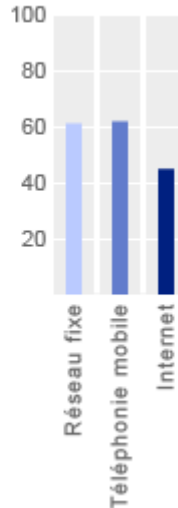
⁹ Cabines téléphoniques publiques

¹⁰ Asymmetric Digital Subscriber Line et qui fait référence à l'Internet à haut débit

Figure 2

Les parts de marché de Swisscom (2004)

Parts de marché Swisscom 2004
en pour-cent



Source : Ofcom

Dans l'avenir, Swisscom souhaite explorer de nouveaux domaines afin de ne pas dépendre entièrement de la téléphonie classique et mobile, qui connaît aujourd'hui une concurrence accrue et une érosion des prix. Un de ces domaines est notamment la voie du multimédia, très prometteuse. Toutefois, la réussite de ces nouveaux secteurs dépendra fortement du potentiel présent dans le marché de la télécommunication

2.2 Le marché des télécommunications

Tout d'abord, nous allons étudier les caractéristiques du marché avant de passer à la tendance principale ainsi qu'à l'accroissement de la concurrence au niveau mondiale.

2.2.1 Caractéristiques du marché

2.2.1.1 Le marché des télécommunications en Suisse

Le marché suisse des télécommunications a été libéralisé en 1998; il était jusque-là uniquement desservi par Telecom PTT, qui est devenu par la suite la société Swisscom SA, soumise désormais à la concurrence¹¹. Peu à peu sont apparus de nouveaux fournisseurs de services de télécommunications et les forces du marché ont

¹¹ Voir aussi l'historique en annexe 6 et 7

ainsi commencé à agir. Il existe aujourd'hui en Suisse, selon les statistiques officielles de l'OFCOM¹², environ 300 opérateurs nationaux et internationaux enregistrés et titulaires de concessions, lesquels participent au marché à travers diverses offres de télécommunications. Parmi les principaux concurrents de Swisscom, on compte Cablecom, Orange, Sunrise et Tele2.

Le marché helvétique s'articule essentiellement autour des activités suivantes:

- communication sur réseaux fixe et mobile
- transmission de la voix et des données sur Internet
- services à valeur ajoutée.
- télévision numérique : il s'agit d'un produit relativement jeune qui, combiné avec un accès Internet et la téléphonie sur Internet/réseau câblé, est commercialisé sous le nom «offre triple play »

2.2.1.2 Maturité élevée et concurrence intense

Comme je l'ai dit précédemment, le marché suisse des télécommunications est un des marchés les plus développés en comparaison internationale. Il se distingue par une offre très diversifiée de prestations et par une innovation permanente. Les clients privés et commerciaux sont bien informés, attentifs aux prix, et ont des exigences élevées en ce qui concerne la qualité, la sécurité et le confort.

Swisscom s'adresse à deux types de clientèle :

- une clientèle privée : Ce marché est aujourd'hui marqué par une chute permanente des prix. En effet, les clients deviennent de plus en plus exigeants, demandant toujours plus de prestations et une meilleure performance pour des prix de plus en plus bas. D'où l'obligation pour les fournisseurs de réduire leurs coûts et d'accroître leur efficacité.
- une clientèle commerciale : Le marché des clients commerciaux est frappé aujourd'hui par une érosion des prix. Les entreprises sont soumises à la pression des coûts et la répercutent sur les opérateurs. Elles souhaitent profiter des synergies dans la télécommunication pour accroître leur efficacité et aussi diminuer leurs coûts. Mais celles-ci ne peuvent être proposées que par des opérateurs comme Swisscom, qui disposent de compétences multidisciplinaires.

Le groupe opère également sur 3 marchés différents :

- la téléphonie fixe : Le marché est pratiquement saturé. Swisscom dispose d'environ 3,8 millions de lignes. La communication vocale classique est appelée à relever de nouveaux défis face aux offres de téléphonie sur l'Internet proposées par différentes entreprises, pour certaines spécialisées (ex. : Skype)

¹² Office fédéral de la communication

- la téléphonie mobile : Il a également atteint un haut degré de saturation en Suisse. Les produits offerts par les opérateurs se ressemblent de plus en plus ce qui engendre une rude concurrence. A partir de là, le prix devient l'argument numéro un pour les entreprises. L'érosion des prix est donc assez forte sur ce marché.
- les accès Internet : La demande en bande passante et en débit élevé ne cesse de croître. Ce marché possède un fort potentiel et est donc très convoité. Le produit ADSL, offert par Swisscom ainsi qu'un grand nombre d'autres fournisseurs, est ici le leader. Le million d'accès ADSL a déjà été atteint en Suisse en 2005. La même année, le nombre d'accès Internet à haut débit de Cablecom empruntant le réseau câblé de télévision s'élevait à environ 300 000.

2.2.1.3 Concentration des activités sur le marché national suisse

Swisscom concentre l'essentiel de ses activités sur le marché national suisse. Par l'intermédiaire des sociétés du groupe, elle couvre, en tant que leader, plus de deux tiers de la demande nationale en prestations et produits de communication voix et données pour la clientèle privée et commerciale. Titulaire de la concession de service universel ou « service public »¹³, Swisscom est également présente dans les régions du pays à faible densité de population.

La situation particulière de l'entreprise (la Confédération helvétique détient la majorité des actions), restreint ses possibilités d'engagement au niveau international. Swisscom peut néanmoins déployer des activités ou s'engager dans des participations sur des marchés étrangers dans la mesure où celles-ci s'inscrivent dans le cadre de son cœur de métier ou sont compatibles avec les objectifs stratégiques de l'actionnaire majoritaire. Ceci explique le fait que le processus politique de privatisation ait été abandonné pour l'instant étant donné que les politiques ainsi que la population se sont majoritairement opposés au projet.

Swisscom possède tout de même une activité exclusivement internationale, qui consiste à fournir Internet ainsi que des services à haut débit dans les hôtels et lors de conférences : c'est par ce moyen que le groupe exploite des réseaux locaux dans des hôtels et dans des centres de congrès en Europe de l'Ouest et du Sud-est ainsi que, par l'intermédiaire d'une filiale, aux Etats-Unis. En Europe de l'Est et du Sud-est, Swisscom réalise des acquisitions ciblées de petits fournisseurs locaux d'accès Internet. L'objectif est d'exploiter le potentiel de croissance de ces marchés à travers des produits fiables à haut débit et à bas prix.

¹³ Desserte du service de base sur tout le territoire

2.2.2 Tendance du marché

L'année 2006 a été marquée sur le marché suisse des télécommunications par un événement de taille: La décision prise en mars par le Parlement suisse d'une libéralisation de la boucle locale ("dernier kilomètre"). Les concurrents de Swisscom obtiennent ainsi l'accès intégral sur le réseau au raccordement d'abonnés ainsi que l'accès Internet à haut débit (ce dernier étant limité à une durée de quatre ans). Le dégroupage du dernier kilomètre est considéré comme un pas important sur la voie de la libéralisation totale du marché suisse des télécommunications et renforce ainsi la concurrence entre les opérateurs.

De ce fait, le secteur continuera à être confronté à des baisses de prix. Il faudra qu'il réagisse non seulement en intervenant sur les coûts, mais aussi en proposant des offres novatrices, apportant au client une réelle valeur ajoutée. Ces nouveaux produits devront être rémunérés en conséquence et sont supposés compenser l'érosion des prix de base dans ce secteur.

Les communications fixes et mobiles, Internet et la télévision ne cesseront de converger vers un produit unique, de sorte que les offres multimédias gagneront considérablement en importance. Parallèlement, la demande en bande passante plus performante augmentera massivement.

En revanche, la téléphonie sur Internet se développe moins rapidement que ne l'avaient prédit les experts du secteur. En effet, Voice over IP (VoIP) ne peut pas encore se mesurer à la téléphonie classique en termes de stabilité et de disponibilité du service vocal.

D'une manière générale, la concurrence se renforcera sur le marché suisse. A long terme, seuls pourront s'imposer les opérateurs qui parviendront à proposer aux clients privés et commerciaux des produits et des prestations innovantes et qui arriveront également à les fidéliser durablement par une qualité de service élevée.

2.3 Concurrence internationale

Les entreprises américaines occupent une place de taille dans le secteur des télécommunications. Si le japonais NTT se situe à la première place en terme de chiffre d'affaires, il est directement suivi par quatre sociétés américaines : AT&T, Verizon, SBC Communications et MCI WorldCom. Les opérateurs européens occupent également une place importante sur l'échiquier international à l'image de Vodafone, Deutsche Telekom, France Telecom et British Telecom.

Étant donné qu'une petite partie de l'activité de Swisscom se situe dans le reste de l'Europe, ce sont ces quatre opérateurs européens qui peuvent le menacer dans l'avenir voire même le concurrencer sur notre marché à l'image de Deutsche Telekom qui envisage de reprendre Sunrise, détenu pour l'instant par l'opérateur danois TDC. Un bref aperçu de leurs activités et chiffres d'affaires peut nous permettre de connaître leurs réelles forces sur le marché de la télécommunication.

2.3.1 Deutsche Telekom

L'opérateur allemand Deutsche Telekom a réalisé un chiffre d'affaires de 60 milliards d'euros en 2005. Il est le premier groupe de télécommunications d'Europe et l'un des tout premiers au niveau mondial. Il demeure en Allemagne le premier opérateur en matière de téléphonie fixe et dessert plus de 50 millions de lignes. C'est également un acteur de taille dans la téléphonie mobile. Il détient plus de 42 millions d'abonnés notamment après avoir percé le marché américain grâce à l'achat de Voice Stream Wireless et de Powertel. Suite à cette acquisition, le gouvernement allemand est passé de 60% à 45% dans le capital de Deutsche Telekom.

2.3.2 British Telecom

British Telecom fournit des services de télécommunications locales et longues distances à 28 millions de lignes, ainsi que des accès Internet. BT Cellnet, filiale du groupe spécialisée dans la téléphonie mobile, est le troisième opérateur en Grande Bretagne derrière Vodafone et Orange. Alors que son marché devenait de plus en plus concurrentiel, BT a commencé à se restructurer et a annoncé qu'il voulait se débarrasser de son activité Pages Jaunes. Le groupe fait également équipe avec AT&T dans Concert, joint venture qui fournit des services de télécommunication aux entreprises. Son chiffre d'affaires en 2005 s'est élevé à 30 milliards d'euros.

2.3.3 Vodafone

Vodafone, anciennement Vodafone Air Touch, est le premier opérateur de téléphonie mobile dans le monde. Le groupe est présent en Europe, aux Etats Unis, dans les régions Asie/Pacifique, en Europe de l'Est et en Afrique. Vodafone est No 1 aux Etats Unis (via le joint venture avec Verizon), en Allemagne et en Grande Bretagne. La croissance rapide du groupe s'explique par les acquisitions qu'il a réalisées à travers le monde. Il a récemment créé un partenariat avec Vivendi Universal afin de développer le site Vizzavi Internet. Le chiffre d'affaires de Vodafone a atteint près de 45 milliards d'euros en 2005.

2.3.4 France Télécom

Avec 49 milliards d'euros de chiffre d'affaires, France Télécom est le 10ème opérateur de télécommunications dans le monde. A travers Orange, entreprise britannique récemment achetée, le groupe français est un acteur important dans la téléphonie mobile. Il détient 12 millions d'abonnés en Grande Bretagne et près de 16 millions en France.

2.3.5 Consolidations et Alliances

Les opérateurs historiques cherchent à créer un réseau européen ainsi qu'à réaliser des économies d'échelles. Le secteur des télécommunications est ainsi le théâtre de fusions spectaculaires. D'autres indicateurs de la consolidation sont le besoin d'acquérir de nouvelles capacités en terme de produits, de regrouper les services au sein d'une même entreprise qui fournit toute forme de prestations de télécommunications, comme il ressort de l'ouvrage « France Télécom et le secteur des télécommunications » de Semedo GERVASIO.

L'idée d'une fusion entre anciens monopoles revient régulièrement, mais cette stratégie a, jusqu'à présent, toujours échoué (notamment le projet Deutsche Telekom – Telecom Italia ou Swisscom – Telekom Austria). Cette tactique aurait plus de chances d'aboutir en associant des marchés domestiques plutôt qu'en instaurant un développement international.

Les grandes alliances ont également servi de solution de rechange aux fusions directes en permettant de profiter des avantages en répartissant les coûts et les risques entre plusieurs participants et secteurs d'industries.

Historiquement, les opérateurs ont multiplié les alliances avec des acteurs locaux, faisant jouer leur expérience et leur capacité financière. La téléphonie mobile et Internet constituent de puissants relais de croissance, venant contrebalancer un faible accroissement de la téléphonie fixe (3-4% par an) et les effets de la concurrence intérieure. Cette dernière s'est intensifiée en 2000 avec l'installation de boucles locales radios, qui ont permis aux opérateurs alternatifs de se passer des services des anciens monopoles.

Tableau 1

Alliances les plus importantes dans le secteur des télécoms

Entreprises	Explication
Vodafone / Mannesmann	Une des plus emblématique OPA est celle entre les 2 concurrents de leadership européen en décembre 1999. Cette bataille laisse percevoir une différence de stratégies entre les tenants du mobile pur (Vodafone) et de la présence globale (Mannesmann).
Deutch Telekom / One2One / Max-Mobil	Deutch Telekom a racheté le britannique One2One et l'autrichien Max-Mobil en 1999.
Vodafone / Mannesmann / Airtouch / Omnitel	Le Britannique Vodafone a acquis en janvier 2000 l'allemand Mannesman et a racheté l'américain Airtouch l'année précédente. La fusion Vodafone et Mannesman a fait de l'Italie l'un des principaux champs de bataille de la téléphonie mobile en Europe. Le rachat de Mannesman, et donc de sa filiale italienne Omnitel a bouleversé les rapports de force. Ils ont aussi pris de nombreuses participations, notamment dans Japan Telecom, China Telecom, Eircell et Swisscom Mobile.
France Télécom / Orange / MobilCom	France Télécom a racheté en mai 2000 Orange, le 3 ^{ème} opérateur de téléphonie britannique. Elle a aussi acquis près de 28% de MobilCom, le 3 ^{ème} opérateur outre-Rhin. Les deux partenaires veulent devenir un acteur majeur de la téléphonie mobile face à Deutsche Telekom.

Source : GERVASIO Semedo, *France Télécom et le secteur des télécommunications* et Yann Cantele

Dans ce mouvement de concentrations, les opérateurs américains accusent un retard difficilement rattrapable dans le mobile (taux de pénétration faible et absence de normes unifiées). Ils n'ont d'autres choix que de faire leurs achats sur le continent européen, aidés par leur puissance financière imposante et leur expérience d'un marché dérégulé. Néanmoins, un des plus grands opérateurs américains (AT&T) possède des alliances globales, notamment avec British Telecom et Japan Telecom.

Il y a quelques années, l'entreprise WorldCom a tenté d'acquérir une des plus grandes entreprises de longue distance aux Etats-Unis : Sprint. Cependant, les régulateurs gouvernementaux ont interdit cette transaction car l'entreprise ainsi formée aurait été en position quasi-monopolistique sur le marché.

Comme nous avons pu le voir, la plupart des opérateurs historiques ont procédé à de grosses acquisitions après leur privatisation. Ils ont principalement pu profiter d'un accès facilité à un financement peu coûteux (augmentation du capital actions). Swisscom se situe dans une situation transitoire. Une privatisation est d'actualité mais pas avant 2008 pour autant. Je vais dans le point suivant vous décrire le processus de privatisation ainsi que les possibilités qui s'offrent à la Confédération suisse.

2.4 Qu'est-ce qu'une privatisation ?

Il est important dans un premier temps de bien différencier privatisation et libéralisation. Il ne faut effectivement pas confondre le processus de libéralisation ou de re-réglementation (ou déréglementation) qui « fait référence au fait de donner aux entreprises l'accès à un marché où seulement un nombre limité d'entreprises (normalement détenues par l'État) compagnies ou organisations étaient auparavant autorisées à exercer leurs activités »¹⁴ à celui de privatisation qui représente « le transfert économique de propriété du publique au privé »¹⁵. Une privatisation est donc la cession par l'État de la totalité ou d'une partie de ses parts dans une société à des capitaux privés. Après une privatisation partielle, l'entreprise en question peut rester sous le contrôle de l'État si celui-ci détient la majorité du capital.

Il existe tout de même un lien entre privatisation et libéralisation dans le sens où la privatisation d'une entreprise découle souvent de la libéralisation du marché dans lequel elle évolue, en particulier dans les secteurs des Télécoms, de l'énergie et des chemins de fer.

Toutefois, la privatisation de l'opérateur historique ne peut faire à elle seule office de re-réglementation. Un processus plus large, mettant en œuvre une réelle autorité de régulation indépendante, avec un cadre réglementaire précis peut permettre l'émergence d'un marché concurrentiel équilibré au bénéfice de tous.

Les privatisations sont donc réalisées par le gouvernement car la gestion d'entreprise suppose une adaptation à la clientèle et la possibilité de lever des capitaux sur le marché pour se développer, ce qui est souvent peu compatible avec une orientation de service public. En outre, les privatisations sont un moyen de trouver des ressources financières pour alimenter le budget de l'État.

D'un certain point de vue, on peut considérer comme un inconvénient de transformer des entreprises publiques, qui sont parfois aussi des outils d'aménagement du territoire et de justice sociale, en entreprises privées ayant des objectifs de services au client et de rentabilité.

14 www.vernimmen.net

15 www.vernimmen.net

Cependant il existe également des avantages non négligeables : meilleure gestion des entreprises ainsi qu'un allègement des charges financières de l'État qui n'a plus à pourvoir aux augmentations de capital nécessaires au développement des entreprises. Il ne faut toutefois pas en faire une généralité étant donné que ces entreprises sont souvent bénéficiaires ou autofinancées.

2.4.1 L'éventuelle privatisation de Swisscom

Dans le cas de Swisscom, on peut voir que la concurrence évolue très bien sur le marché sans pour autant que l'opérateur historique ait été partiellement ou entièrement privatisé. Inversement, la privatisation de Swisscom ne suffit pas à mettre en place la concurrence.

Pourtant, la volonté du Conseil fédéral de privatiser Swisscom vient non de son désir d'une plus grande concurrence mais de celui d'offrir plus de liberté sans que la Confédération n'en supporte le risque.

Les plans de privatisation de Swisscom se heurtent toutefois à une forte résistance comme le révèle Le Temps du 4 mars 2006. L'abrégement de la procédure de consultation suscite même des contestations parmi les partis bourgeois.

L'opposition la plus farouche est venue des partis politiques de gauche. Selon eux, la privatisation est politiquement, économiquement et financièrement une fausse stratégie. Swisscom, en tant que patrimoine populaire, doit rester entre les mains de la Confédération, seule garantie de sauvegarde à long terme. De plus, ils estiment que le débat dépasse le simple fait d'assurer un service de base: toute la population, y compris celle des régions périphériques, doit pouvoir accéder aux nouvelles technologies à des prix modérés. En cas d'accord du parlement au projet, les partis lanceront un référendum. Il est rejoint en cela par l'Union Syndicale Suisse (USS), Travail Suisse et le Syndicat de la communication.

2.4.2 Le processus de privatisation

Avant que le processus de privatisation ne commence, il faut tout d'abord que le Conseil fédéral décide d'entrer en matière et accepte de privatiser Swisscom. En temps normal, il lui faut soumettre un texte dans lequel il définit le processus de privatisation, les différentes étapes, les modifications des lois et le cadre juridique. Cependant, il s'agit d'un processus long et fastidieux, c'est pourquoi, afin de gagner du temps, il soumet dans un premier temps une motion d'entrer en matière auprès du Parlement. Le 10 mai 2006, les députés de la Chambre basse du Parlement ont refusé

cette motion par 99 voix contre 90. En cas d'approbation du Conseil National, le projet retourne au Conseil des Etats pour qu'il se prononce de nouveau. Tant que les deux chambres n'arriveront pas au même avis, le dossier continuera de passer d'une chambre à l'autre. Si les divergences persistent, une commission spéciale prend le rôle de médiateur et propose des compromis afin de débloquer la situation. Dans le cas où le projet est accepté, il est assujéti au référendum pendant une période de 100 jours. A la fin de cet intervalle, deux solutions sont possibles : soit le référendum n'a pas lieu et le projet entre en vigueur, soit il passe en votation devant le peuple.

2.4.2.1 Le référendum

Le peuple peut se prononcer sur des décisions du Parlement. Les lois fédérales, les arrêtés fédéraux de portée générale et les traités internationaux d'une durée indéterminée sont sujets au référendum facultatif. Ils sont soumis au vote populaire lorsque 50 000 citoyens actifs le demandent, dans les 100 jours qui suivent leur publication. Le référendum est une sorte de veto qui ralentit le processus politique. En effet, le peuple dispose ainsi d'un frein qui lui permet de bloquer ou de différer les modifications proposées par le Parlement ou le gouvernement.

2.4.2.2 Les votations

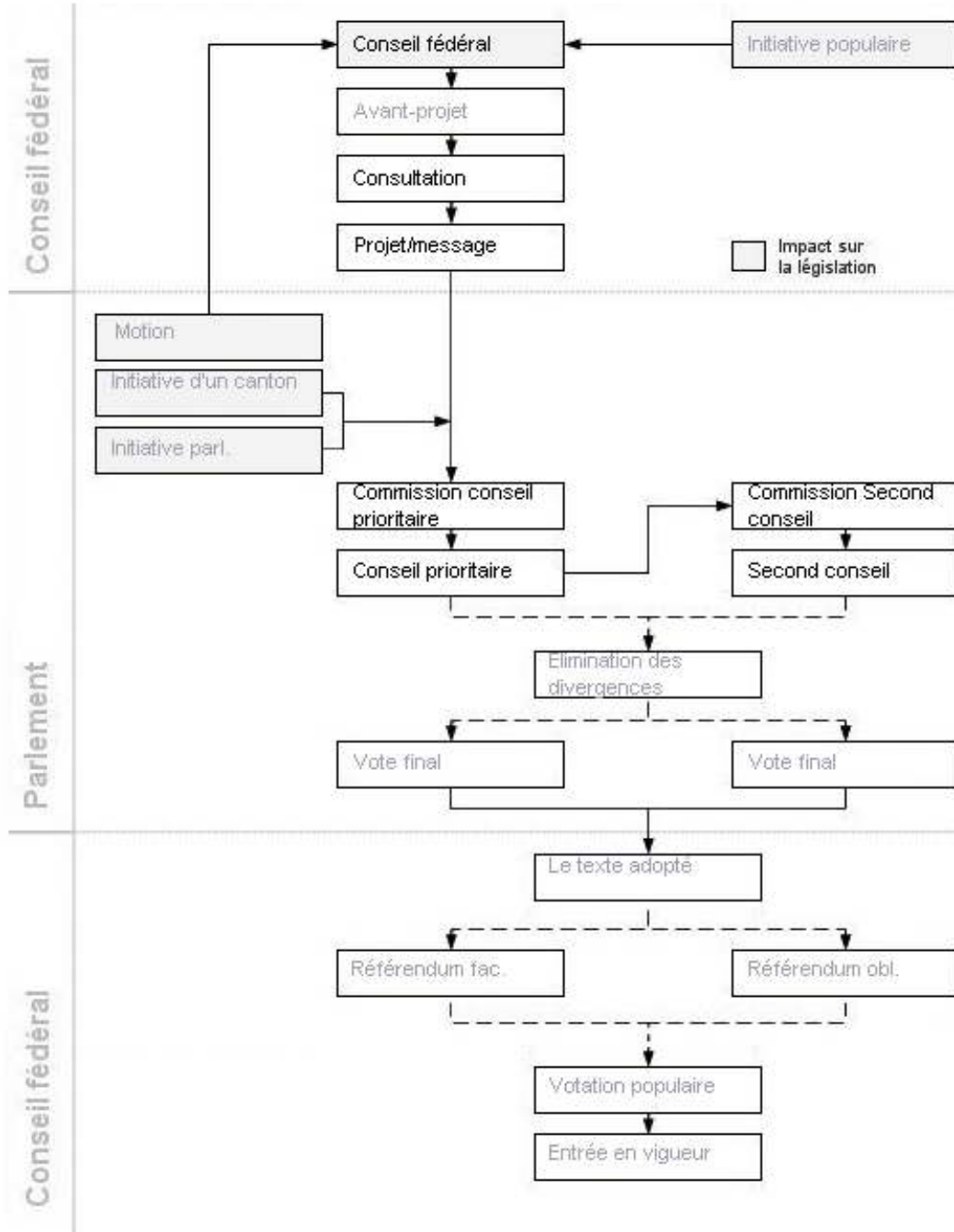
Tous les Suisses âgés de 18 ans résidant en Suisse ou à l'étranger, et qui ne sont pas privés de leurs droits pour cause de maladie mentale ou de faiblesse d'esprit, peuvent prendre part à l'élection du Conseil national et disposent également du droit de vote sur le plan fédéral. Les lois, nouvelles ou modifiées, les arrêtés du Parlement qui sont assimilés à des lois, de même que certains accords internationaux, ne sont soumis au verdict populaire que si une telle votation est spécialement: il s'agit du référendum facultatif. Dans ce cas, seule la majorité du peuple est requise.

2.4.2.3 Situation finale

Dans le cas de Swisscom, le processus a été écourté. En effet, le Conseil National a rejeté d'emblé la motion d'entrer en matière. Avec ce nouveau refus, l'avenir du projet de privatisation du groupe est sérieusement compromis.

Figure 3

Processus de consultation visant à une privatisation de Swisscom



Source : Parlement.ch

2.4.3 Risques et avantages des différentes issues possibles

Je vous propose ci-dessous un tableau reflétant les quatre options possibles pour la Confédération dans le cas Swisscom.

Tableau 2

Risques et avantages des quatre options

Privatisation	
Avec une expansion à l'étranger	Sans une expansion à l'étranger
Il s'agirait là d'un scénario aventureux mais également risqué. Il est peu probable qu'il aboutisse à moins d'un échec lors d'un éventuel référendum contre la privatisation.	Le Conseil fédéral souhaiterait cette solution. Dans ce cas, il est nécessaire que le gouvernement gagne le référendum tout en imposant une réglementation.
Avantage : La Confédération pourrait ainsi se débarrasser d'un gros risque financier et Swisscom pourrait augmenter sa valeur en Bourse si elle trouve des candidats adéquats.	Avantage : Le gouvernement pourrait ainsi se débarrasser du risque financier et s'assurer ainsi des revenus importants ces prochaines années.
Désavantage : Il y a de fortes chances que dans ce cas, Swisscom se fasse racheter par un grand groupe européen.	Désavantage : Swisscom risque d'être repris par un groupe étranger, à moins que la Confédération ne conserve une minorité de blocage de 33,3%.
Pas de privatisation	
Avec une expansion à l'étranger	Sans une expansion à l'étranger
Jens Alder, l'ex-CEO, a soutenu cette stratégie qui permettrait d'investir à l'étranger tout en ayant le soutien de l'Etat. Cette solution ne semble pas envisageable, à moins que le Conseil fédéral ne change d'avis.	Il s'agit là de la situation actuelle après le refus d'entrer en matière du Parlement.
Avantage : Swisscom ne court pas le risque d'être rachetée et peut augmenter sa valeur en Bourse.	Avantage : Swisscom peut concentrer son énergie dans le développement de nouveaux services en Suisse.
Désavantage : Gros risque pour la Confédération : Swisscom dilapide des moyens à l'étranger dont elle pourrait avoir besoin en Suisse.	Désavantage : Peu de possibilités de croissance du chiffre d'affaires. La Confédération court un risque si Swisscom ne parvient pas à compenser la diminution de ses revenus.

Source : L'Hebdo, 08.12.2005 et Yann Cantele

Au final, chaque option comporte des risques que ce soit pour l'État ou pour Swisscom. De plus, elles auront toutes une répercussion sur la réputation, bonne ou mauvaise. Dans le chapitre 3, je vais introduire le terme de réputation, son impact dans une entreprise ainsi que son rôle dans le débat d'une éventuelle privatisation.

3. Qu'est ce que la réputation ?

La réputation est le reflet d'une organisation dans le temps vu par les parties prenantes qui ont un intérêt plus ou moins direct dans la vie de l'entreprise. Elle est exprimée par leurs pensées, leurs mots et leurs actions.

En règle générale, les entreprises à forte réputation produisent davantage de bénéfices. Elles parviennent également à augmenter leur productivité, leurs ventes, la fidélité de leurs clients ainsi que l'adhésion de leurs collaborateurs. Une solide réputation peut aussi, par exemple, diminuer l'aversion au risque des investisseurs financiers ou diminuer le niveau d'exigence des clients. Il s'agit là de la définition de l'institut CSA¹⁶ et qui me semble la plus explicite.

D'autre part, « en tant que ressource intangible », la réputation de l'entreprise joue un rôle unique dans l'espace de marché, à partir du moment où elle retient l'attention des managers, des concurrents et des consommateurs. Aujourd'hui, il semble admis que les managers recherchent avant tout de nouveaux moyens d'offrir aux consommateurs une valeur supérieure à leurs concurrents et de générer de la fidélité à la marque, souvent en construisant une forte réputation d'entreprise. De telles manoeuvres sont épiées par les concurrents pour anticiper des changements stratégiques majeurs dans la recherche de nouvelles sources de croissance et les brèches dans l'univers concurrentiel de la marque représentent souvent une opportunité pour des lancements de nouveaux produits. Les consommateurs se fient aux réputations qui prennent substance sous la forme de marques, pour effectuer leurs décisions d'achat. Avec le concept de réputation d'entreprise, l'auditoire de l'entreprise s'élargit, allant des consommateurs finaux aux investisseurs de fonds et autres « stakeholders ». Pour cela, l'entreprise se doit d'être ouverte sur l'extérieur, ce que l'on appelle communément aujourd'hui « être orienté marché ». En effet, la société n'est plus contrôlée par une constellation d'acteurs atomisés recherchant simplement des flux continus de rentes, mais par des publics ayant certains liens sociaux et économiques de plus en plus étroits avec l'entreprise. Ce sont les éléments clés d'un article de l'European School of Management. J'estime qu'il cerne parfaitement la problématique qui entoure la gestion de la réputation.

¹⁶ <http://www.csa-fr.com/solutions/RSA.pdf>

3.1 Attention à la mauvaise réputation de l'entreprise

Aux yeux des CEO, l'image de marque de l'entreprise est devenue un facteur très important. Elle influence le recrutement, la signature des partenariats, le chiffre d'affaires et le cours boursier. Telle est la conclusion tirée par une étude de Korn/Ferry International, Hill & Knowlton et publiée dans le Journal du management en 2003.

A l'heure du développement durable et de la gouvernance d'entreprise, la réputation est une valeur montante chez les dirigeants. Il n'est plus possible de jouer avec l'image de marque de la société tant ses racines semblent aujourd'hui prendre naissance au coeur des activités : qualité du recrutement, performance du contrôle de gestion, transparence financière, gestion des ressources humaines. L'étude a été menée auprès de 257 directeurs généraux répartis entre l'Europe, les Etats-Unis et l'Asie.

Au-delà de la responsabilité, reste à savoir sur quels critères et à partir de quels leviers se modèle l'image de marque de l'entreprise. Pour éviter de tomber dans le panneau de l'analyse économique, l'étude a pris soin de mettre de côté les aspects financiers en se focalisant sur les critères opérationnels, tant internes qu'externes.

Tableau 3

Paramètres qui influencent la réputation

En dehors des facteurs financiers, quels sont les paramètres internes de l'entreprise qui influencent le plus sa réputation ? (plusieurs réponses possibles)	
La capacité à communiquer	48 %
La transparence	39 %
Le capital humain	37 %
La gestion des salariés	37 %
La capacité d'innovation	34 %
La réputation du PDG	33 %
L'adaptabilité au changement	31 %
La prise en compte des aspects sociaux et environnementaux	24 %
Et les paramètres externes ?	
Les clients	78 %
La presse	48 %
Les analystes financiers	44 %
Les actionnaires	41 %
Les analystes industriels	33 %
L'Etat, les organismes de régulation	25 %

Source: Hill & Knowlton - Korn/Ferry International

D'après ce tableau, nous pouvons voir que la pondération des différents facteurs au niveau interne reste relativement proche. On obtient en effet des résultats qui tournent autour de 40%. A l'inverse, sur le plan externe, on peut faire une nette distinction quant aux paramètres qui peuvent influencer la réputation. Largement en tête (78 %), on retrouve les clients, jugés comme les meilleurs porte-parole de la réputation d'une entreprise. Ceci peut s'expliquer par la rapidité à laquelle l'information circule entre les consommateurs, notamment par le bouche-à-oreille. Trois autres paramètres, plus en retrait, accompagnent le facteur clientèle : la presse (48 %), les analystes financiers (44 %) et les actionnaires (41 %). On retrouve enfin, en dernier du classement, L'Etat et les organismes de régulation qui obtiennent un taux de 25%. D'après Korn/Ferry, « chez les cadres européens, la tête du classement est inversée ». La presse est en effet jugée comme le facteur externe le plus important par 76 % des dirigeants.

Tous ces facteurs sont abordés de façon très pragmatique par les CEO. Ils considèrent même l'influence de la réputation de l'entreprise comme un élément concret de leur mission. Selon eux, la réputation joue notamment un rôle décisif dans le recrutement et la fidélisation des salariés (73 %), la signature de partenariats (61 %) et dans l'évolution du chiffre d'affaires (56 %). Conférer autant de pouvoir à l'image de marque signifie au moins une chose : La seule notoriété ne suffit plus à l'entreprise. Elle doit désormais avoir un sens.

3.2 Risque de réputation

Grâce à cette étude, nous avons pu voir en quoi consiste la notion de réputation et la façon dont elle est perçue par les dirigeants. Il faut cependant relever que la réputation est une chose très fragile qui peut très rapidement se détériorer. Les facteurs qui peuvent lui nuire sont plutôt abstraits et difficilement quantifiables. Ce risque qui pèse sur la réputation peut être défini comme un ensemble de menaces qui affectent à long terme la confiance que les partenaires ont placée dans l'organisation. « Par partenaires », on entend notamment les fournisseurs, les clients, le personnel et les actionnaires. Le risque de réputation peut être affecté par un produit, par la gestion d'entreprise ou par l'industrie toute entière. C'est pourquoi il est nécessaire de bien le gérer car il peut permettre d'identifier, de maîtriser ou du moins de surveiller ces facteurs. La gestion de ce risque n'est pas encore une chose établie mais prend de plus en plus d'importance.

Une recherche effectuée en 1998 par Citibank et le cabinet de conseil Interbrand a prouvé que la valeur totale des compagnies du FTSE 100¹⁷ était de £ 824 milliards, dont £240 milliards de valeurs matérielles et £584 milliards de goodwill. En d'autres termes, le goodwill, qui est composé en grande partie de la réputation, compte pour 71% de la valeur totale. Ceci nous montre bien l'importance de gérer correctement les risques de réputation.

Afin de parvenir à une gestion optimale, le risque de réputation doit être traité de la même façon que les risques plus traditionnels tels que les risques financiers ou opérationnels. Il doit donc être géré indépendamment et non comme une conséquence d'autres risques. Il doit également être inclut dans les procédures de l'audit interne pour s'assurer que les mesures qui permettent d'éviter, de détecter et de répondre au risque de réputation sont appliquées et tenues à jour. L'idéal serait d'impliquer toute l'entreprise afin d'avoir un maximum d'informations et une meilleure vision des risques encourus.

3.3 Gestion de réputation de la marque

La marque de l'entreprise a aussi un impact conséquent sur la réputation dans le sens où c'est à travers elle que sont véhiculées les valeurs défendues de l'entreprise. On appelle « valeurs » les éléments de la réputation que les partenaires jugent essentiels. Ainsi, pour gérer au mieux le risque de réputation, il est nécessaire de pratiquer également une gestion efficace de la réputation de la marque. C'est ce qu'il ressort de l'ouvrage *Mastering Risk* du Financial Times.

Pour ce faire, les dirigeants doivent considérer cinq aspects en corrélation.

1. conception globale de la gestion de réputation de marque. En effet, aujourd'hui tout peut être perçu comme une marque. La gestion de réputation de marque peut être pratiquée sur les anciennes marques comme sur les nouvelles. Que ce soit des marques déjà bien établies ou des nouvelles marques, elles seront tenues sur les mêmes normes et valeurs.
2. considération des marques en tant que capitaux intangibles
3. vision homogène de la marque pour toute l'entreprise. En effet, bien que certains produits aient leur propre marque, beaucoup d'entreprises misent sur celle de la firme pour promouvoir leurs produits. L'organisation toute entière a donc un rôle à jouer dans la gestion de la réputation. Il est par conséquent nécessaire que l'ensemble du personnel connaisse la marque, la comprenne, afin de pouvoir la faire partager.

¹⁷ Financial Times Stock Exchange

4. rattachement de la gestion de la réputation à un ou plusieurs départements. À l'intérieur de l'organisation, la gestion de réputation impliquera principalement le marketing, la communication, les relations publiques mais également d'autres départements que nous verrons par la suite.
5. présence sur les différentes formes de médias. Il est important que la gestion de la réputation soit véhiculée par toutes les formes de communication et en particulier Internet. C'est en effet une plateforme qui devient un pilier essentiel pour la recherche d'information. Il est donc primordial de pouvoir utiliser pleinement cette ressource afin de communiquer au mieux ses valeurs aux divers partenaires. A savoir qu'être à l'écoute des stakeholders peut aussi constituer un point positif et améliorer la réputation.

La marque et plus particulièrement la réputation ont donc une très grande importance pour l'image, voire même l'existence de l'entreprise. C'est à travers elle que la firme communique ses valeurs, sa culture, ses positions, etc. Une marque peut même devenir la pièce centrale d'une firme, comme avec Coca-Cola, dont on estime que la marque représente 95% de la valeur d'entreprise. Nous allons donc maintenant analyser la marque Swisscom afin de déterminer au mieux où en est sa réputation puis nous évaluerons le facteur risque.

4. Identification des facteurs de risque et leurs impacts

Dans ce chapitre, nous allons identifier différents facteurs qui peuvent influencer la réputation de Swisscom et évaluer de façon objective les conséquences possibles. Dans un premier temps nous étudierons la gestion de réputation d'une marque comme vue au point précédent, en se basant plus précisément sur la marque Swisscom.

4.1 Gérer une marque

4.1.1 La marque Swisscom

4.1.1.1 La valeur

La valeur d'une marque a une grande importance en termes d'image. Selon le sondage effectué en janvier 2006 par l'agence internationale de branding « Interbrand Zintzmeyer & Lux », Swisscom occupe la huitième place parmi les 50 marques suisses les plus en vue. La valeur de la marque Swisscom se monte par ailleurs à CHF 4 400 millions. Elle a cependant perdu 3% par rapport à l'année passée (soit 150 millions de francs suisses) ce qui représente la plus grosse perte supportée par une marque durant l'année 2005. En plus des problèmes que rencontre déjà Swisscom dans la téléphonie fixe, l'État, en tant qu'actionnaire majoritaire, handicape lui aussi le développement de la marque. En effet, le manque de perspective d'avenir et le débat médiatique ont pénalisé l'entreprise et sa marque.

Pour calculer la valeur d'une marque, Interbrand applique une méthode en 3 parties :

- Analyse financière des recettes attendues
- enquête sur l'importance de la marque pour les affaires
- définition d'un facteur de risque spécifique à la marque, qui tient compte de la probabilité de réalisation des pronostics de développement.

En termes de marketing, outre la valeur propre de la marque, sa notoriété et sa réputation constitue également des indicateurs pertinents. Ainsi, dans le segment de la clientèle privée, Swisscom jouit d'un degré de notoriété de 90% (réponses spontanées) et de 98% (réponses sur la base d'une liste d'opérateurs). Ce taux est encore plus important auprès des clients commerciaux avec des résultats atteignant 94% et 99,4% respectivement.

Il en va de même pour ce qui est de l'évaluation de sa réputation. En effet, Swisscom jouit d'une excellente réputation, puisque 36,6% de la clientèle privée lui attribue la note maximale. Quant aux clients commerciaux, 41% d'entre eux jugent qu'en termes

de réputation, l'entreprise ne peut faire mieux (évaluations de 9 et 10 sur une échelle de 1 à 10). Il s'agit là d'un aspect non négligeable pour une éventuelle privatisation.

4.1.1.2 Le positionnement

Le groupe suisse est le numéro un incontesté et cela se ressent aussi dans la perception de la marque. Swisscom est de loin la marque de télécommunication la plus forte, suivi par Sunrise et Orange et Cablecom (légèrement en retrait). Il faut également reconnaître qu'en termes de gestion de la marque, Swisscom agit très souvent de manière intelligente, en particulier dans le sponsoring. En effet, Swisscom a énormément investi pour être présent dans tous les sports nationaux importants en tant que sponsor principal. A travers cette Goodwill stratégie, Swisscom a longtemps pu justifier des prix plus élevés que ceux de la concurrence. Toutefois, la libéralisation du dernier kilomètre pourrait modifier les rapports de force qui s'effectuent au niveau des marques. Mais cela reste encore à déterminer. Ce que nous pouvons cependant affirmer, c'est que la marque Swisscom a déjà perdu de sa valeur entre 2004 et 2005 (cf. étude vu au point 4.1.1.1). Le développement de la concurrence a déjà laissé des traces et si des entreprises comme Sunrise, Orange ou Cablecom améliorent leur gestion de la marque, ils pourraient encore mieux attaquer la position de leader de Swisscom.

Cependant, malgré ces pressions, la marque Swisscom se défend bien et reste fortement ancrée dans le patrimoine suisse. De par sa responsabilité de garantir le service public et donc sa gestion de tous les publiphones, Swisscom jouit d'une très forte présence dans le paysage helvétique. De plus, le fait d'être l'opérateur historique suisse est une opportunité supplémentaire pour faire valoir ses valeurs et origines et ainsi profiter de l'engouement patriotique et de l'excellent positionnement de la marque « Suisse ou Swiss ».

4.1.2 La marque Swiss

Lorsque l'on parle de Swissness, on fait référence à l'image de la montagne et aux notions de ponctualité et de fiabilité. Des entreprises suisses visent le succès sur leur marché respectif avec « l'attraction de la Suisse ».

Une étude parue sur Swissdox¹⁸ prouve que mettre l'accent sur l'origine suisse des produits et des services est de plus en plus apprécié par les consommateurs. D'après

¹⁸ <http://www.swissinfo.org/fre/swissinfo.html?siteSect=881&sid=6696342>

les auteurs de l'étude « Potentiel de positionnement du Swissness » de l'institut pour le marketing et le commerce de l'université de St Gall, « la marque la plus forte en Suisse est la Suisse elle-même »

Cette étude a analysé la perception des clients autour du thème « Swissness » et est arrivée à la conclusion que le fait d'insister sur l'origine suisse des produits et des services comme garantie de qualité devient de plus en plus populaire. Dans l'étude, environ 300 consommateurs suisses et allemands ont été interrogés sur leur relation avec la Suisse et sur ce qu'ils pensent des produits helvétiques.

Dans le secteur des services, les notions de fiabilité, de ponctualité et de sérieux sont les caractéristiques les plus importantes du « Swissness ».

A l'étranger, on retrouve les mêmes valeurs perçues par les consommateurs. En revanche, bien qu'ils apprécient les produits suisses, les clients étrangers considèrent un produit misant sur son origine suisse comme potentiellement plus coûteux.

Nous pouvons donc en conclure que la marque « Swiss » est un bon atout pour une entreprise qui cherche à promouvoir sa propre marque. Swisscom l'a bien compris et communique énormément sur le fait d'être l'opérateur historique suisse. On peut cependant se demander si une privatisation ne risque pas d'avoir un impact sur la marque et par conséquent, sur sa réputation.

4.1.3 Possibles répercussions sur la réputation

Il est probable que lors d'une privatisation, la perception de la marque puisse changer. En effet, un engagement à l'étranger ou une reprise par un groupe étranger peut avoir un effet négatif. Si les valeurs défendues jusqu'à présent changent ou ne sont plus perçues de la même manière par les clients ou les actionnaires, il est tout à fait envisageable que l'image de Swisscom se modifie et que son excellente réputation soit menacée. Doit-elle donc défendre ses valeurs et accroître sa compétitivité en Suisse ou prendre des risques et s'étendre à l'étranger ?

J'estime, et certains journalistes ainsi que l'actuel CEO de Swisscom aussi¹⁹, que ces deux stratégies ne sont pas compatibles. La réussite de l'une comme de l'autre nécessite d'importantes ressources financières, humaines et organisationnelles. Or, Swisscom, ne semble pas être en mesure d'être actif sur les deux fronts de manière efficace. Nous allons voir dans la partie qui suit les risques de ces deux stratégies.

¹⁹ Tribune de Genève, 09.12.2005 et l'Hebdo, 06.04.2006

4.2 Rester innovant et compétitif en Suisse ou s'étendre à l'étranger

Pour rappel, le sujet de la privatisation fut relancé lorsque le Conseil Fédéral a interdit à Swisscom d'acquérir l'opérateur irlandais Eircom. L'ex-CEO du groupe suisse, Jens Alder, souhaitait s'étendre à l'étranger afin de diversifier les revenus. Ce serait même, selon lui, « la possibilité de générer de la croissance externe et donc l'unique voie pour Swisscom. » Certains analystes bancaires, dont Uwe Neumann du Crédit Suisse, estiment dès lors que l'opérateur historique se voit condamné à une lente asphyxie sur son unique marché, avec la baisse des prix de la téléphonie fixe et mobile²⁰. Mais Swisscom a-t-elle besoin de s'étendre à l'étranger pour survivre?

4.2.1 Faut-il s'étendre vers l'étranger ?

De l'aveu même de Swisscom, la reprise d'une entreprise étrangère comme Eircom n'amène aucune synergie. En revanche, elle permet au groupe de gagner en taille et de placer une partie de l'excédent de cash dont elle dispose. Plutôt que de redistribuer son trésor de guerre à ses actionnaires, la direction préférerait l'investir dans une activité plus rentable et, du même coup, accroître sa valeur en bourse. Le problème est qu'une reprise comporte d'énormes risques, non seulement pour Swisscom mais également pour son actionnaire majoritaire, à savoir la Confédération. Pour preuve, Eircom, l'opérateur irlandais, qui a 3 milliards de francs de dettes. La remise en ordre de la société nécessiterait un transfert de management dont Swisscom a surtout besoin en Suisse. « Si une opération de ce genre a uniquement des buts financiers, je doute qu'elle fasse beaucoup de sens », estime Fulvio Caccia, l'ancien président de la Commission de la communication²¹.

Toutefois, la volonté d'expansion du groupe semble avoir changé avec la nouvelle direction et la forte concurrence exercée par Cablecom. Le nouveau CEO, Carsten Schlotter, estime qu'une orientation vers l'étranger aurait également un coût très élevé. De plus, il ne souhaite pas racheter des opérateurs de téléphonie classique dont le chiffre d'affaires est condamné à baisser. Il se dit cependant prêt à investir dans l'acquisition d'entreprises pour autant qu'elles apportent de nouvelles compétences et ouvrent l'accès à des marchés en croissance. Swisscom doit donc concentrer son attention et ses ressources sur la seule chose qui compte désormais: L'invention de nouveaux services qui remplaceront les revenus de la téléphonie fixe. Carsten

²⁰ Le Temps, 26.11.2005

²¹ l'Hebdo, 01.12.2005

Schlotter préfère clairement mettre la priorité sur le développement de nouvelles technologies, notamment par le rachat de petites sociétés innovantes. Il met beaucoup d'espoir dans la vidéo à la demande, les services informatiques aux entreprises ou le développement de l'e-médecine.

Finalement, le nouveau CEO souhaite s'attaquer au problème d'érosion des prix et trouver de nouvelles solutions en Suisse. Ce changement de stratégie semble à priori judicieux car l'utilisation des ressources financières et humaines pour innover et faire face à la concurrence est impérative. Si ces ressources sont utilisées à l'étranger, il n'est pas certain que Swisscom puisse défendre sa position sur le marché suisse. De plus, le fait de rester compétitif et d'offrir de nouveaux services aux clients qui sont de plus en plus exigeants peut apporter une réelle valeur ajoutée à la réputation de Swisscom. Mais la décision de se concentrer sur le marché suisse est-elle voulu ou simplement nécessaire pour contrer la concurrence et principalement Cablecom ?

4.2.2 Concurrence novatrice

Comme nous avons pu le voir au point 2.3, la concurrence est très intense dans le secteur de la télécommunication au niveau mondial. Les offres se multiplient et les prix facturés baissent continuellement. Afin de se différencier, les opérateurs ne cessent d'innover et d'améliorer leurs produits.

Cette rivalité mondiale est également arrivée en Suisse depuis un peu plus de deux ans et s'est intensifiée ces douze derniers mois. Cela est principalement dû à l'entreprise Cablecom qui est passé à l'offensive et qui ne se contente plus de son Core Business. Cablecom est le principal câblo-opérateur de Suisse. La société propose un large éventail de services pour les consommateurs dans le domaine de la télévision et de la radio analogique et numérique. Depuis juin 2004, elle s'est lancée de plus, sur le marché de la téléphonie fixe via le câble. Cette nouvelle stratégie a porté un coup dur à Swisscom qui a vu le nombre de ses abonnés diminuer. Les chiffres exacts n'ont jamais été divulgués mais on peut supposer que les 300'000 clients que comptait déjà Cablecom en mars 2005 proviennent de l'opérateur historique. Loin d'en rester là, en décembre 2005, l'entreprise s'est alliée à Sunrise pour proposer un service de téléphonie mobile aux meilleurs tarifs du marché. Le but visé est principalement d'accroître la pression sur Swisscom en étant présent dans ses principaux domaines d'activités.

Cette nouvelle concurrence est totalement différente de ce que Swisscom a affronté auparavant. Jadis, la société était essentiellement en compétition avec des entreprises

travaillant sur le même support et réseau. Ces firmes étaient très souvent dépendantes de Swisscom que ce soit pour le dernier kilomètre dans la téléphonie fixe et l'Internet à haut débit ou le réseau GSM dans les régions reculées de Suisse. Cette situation a permis à Swisscom d'avoir une position dominante malgré la forte concurrence.

Mais avec l'arrivée de Cablecom sur le marché de la téléphonie, le rapport de force n'est pas le même. En effet, contrairement aux autres concurrents de Swisscom, Cablecom peut offrir ses produits via son propre réseau. Le numéro un se retrouve désormais devant un adversaire qui ne dépend pas de ses compétences et ressources. Alors qu'autrefois le groupe était considéré comme l'entreprise innovante de son secteur et marquait les nouvelles tendances (en étant certes poussé à le faire par ses concurrents) la situation semble aujourd'hui compromise. Cablecom livre une forte bataille pour devancer Swisscom en termes de nouveautés. Actuellement, il propose l'offre d'Internet à haut débit la plus rapide avec 6Mbit/s et se dit en mesure de pouvoir fournir prochainement des offres allant entre 15 et 20Mbit/s²². Swisscom a été dans l'obligation de répondre rapidement et d'étoffer ses produits. Elle a donc, depuis, triplé la vitesse de son ADSL et a permis ainsi aux autres opérateurs utilisant le fil de cuivre du dernier kilomètre de tripler également leurs offres. De plus, étant attaqué sur son domaine d'activité, Swisscom a annoncé qu'elle souhaitait dès fin 2006 se lancer dans la télévision par ADSL et ainsi contrer Cablecom. Avec l'arrivée sur le marché de Bluewin TV, le groupe va donc tenter de bouleverser le monde télévisuel helvétique et ainsi supplanter les câbles opérateurs actuels en misant sur le triple play (téléphone fixe, internet, TV). Le processus est très simple : Bluewin TV va proposer aux téléspectateurs une nouvelle façon de regarder la télévision, via la prise de téléphone. Au programme, les chaînes habituelles, une panoplie diversifiée de vidéos payantes à la demande et une offre personnalisée pour les passionnés de sports (grâce aux droits achetés par Swisscom sur le football et le hockey).

Cette analyse nous permet donc déjà de voir que Swisscom est mise à rude épreuve et que la pression à laquelle elle est soumise ne fait que s'accroître.

En ce qui concerne ses concurrents traditionnels comme Orange, Sunrise ou Tele2, ils multiplient les offres personnalisées permettant de répondre à chaque besoin afin de fidéliser ou d'acquérir de nouveaux clients. Ils exercent aussi une pression, faible mais constante, sur les prix.

²² 24 heures Région La Côte, 02.03.2006

Quant à Cablecom, ils ont, depuis leur stratégie de diversification, lancé de nouveaux produits et services qui finalement ont fait progresser tout le secteur. Il n'est donc pas faux d'attribuer cet essor dans l'Internet à haut débit ou dans la télévision numérique au principal câblo-opérateur. Ceci nous amène à nous demander si Swisscom est en train de relever ces nouveaux défis ou si elle agit plutôt dans l'urgence... Selon certains spécialistes, « Swisscom est aujourd'hui à la pointe de la technologie et bien préparée à affronter l'avenir mais il a par exemple fallu attendre l'offensive de Cablecom, avant qu'elle ne se décide à lancer les accès Internet à haut débit ADSL ou à tripler le débit »²³. Autre exemple, Swisscom vient de sortir un téléphone VoIP qui fait passer les appels par l'Internet. Malheureusement, ce «Bluewin phone» applique des tarifs par minute rigoureusement identiques à ceux du réseau fixe. Swisscom a de bons services, mais elle pourrait avancer plus rapidement. « Elle n'a, jusqu'à présent, jamais été très motivé à appliquer ses avancées technologiques, tant qu'elle n'était pas obligée de le faire sous la pression d'un concurrent. », estime Marc Furrer, le président de la ComCom. Toutefois, il est important de continuer à être actif et novateur sur le marché. Les clients y portent une attention toute particulière et ceci peut donc avoir un impact positif sur la réputation des opérateurs.

Nous pouvons donc en conclure que Swisscom semble paré à relever ces défis. Elle n'aura cependant pas le droit à l'erreur, car l'avenir du secteur ainsi que les futures recettes vont probablement passer par des offres triple voire quadruple play (téléphone fixe voire mobile, Internet, TV). La société a les moyens nécessaires pour faire face à la concurrence et pour réussir dans les nouveaux domaines visés. Mais pendant combien de temps cela suffira-t-il pour maintenir le chiffre d'affaires? Certains analystes et l'ancien CEO estiment que d'ici 5 ans, Swisscom sera obligé de se tourner vers l'étranger sans quoi elle se verra isolée au niveau international. Certes, l'opérateur sera toujours agressif en Suisse, mais verra des concurrents soutenus par de grands groupes, tel que Sunrise (TDC), Cablecom (Liberty Global) ou Orange (France Télécom) lui grignoter des parts de marché.

En résumé, si Swisscom ne se fait pas chasseur, elle risque fort de se faire avaler, à terme, par un géant des télécommunications.

On peut cependant se poser la question suivante : Étant donné son excellente santé financière, une participation de la Confédération inférieure à 50% ne risque-t-elle pas de faire de l'opérateur suisse une proie très convoitée ?

²³ l'Hebdo, 01.12.2005

4.2.3 Crainte de Swisscom en mains étrangères

Swisscom va-t-elle disparaître? Certes, la question est sensible. Difficile d'imaginer la fin d'une société qui pèse près de 10 milliards de francs de chiffre d'affaires. Cette hypothèse n'est pas d'actualité pour l'instant mais elle pourrait le devenir lors d'une privatisation. Mais cette crainte est-elle fondée ou est-ce simplement une fiction ? Pour répondre à cette question, nous allons analyser deux aspects différents. Dans un premier temps, nous verrons les menaces qui peuvent fragiliser Swisscom et en faire une proie facile au niveau mondial lors d'une privatisation. Dans un deuxième temps, nous étudierons le point de vue des petits actionnaires au sujet d'une éventuelle privatisation.

4.2.4 Quelles menaces planent sur Swisscom ?

Les signaux virent déjà à l'orange en cette année 2006. Après avoir connu des résultats record durant plusieurs années consécutives, la tendance semble s'être subitement inversée. Cette situation possède des causes internes mais aussi externes.

4.2.4.1 Menaces à l'interne

Première menace, la téléphonie mobile. Autrefois moteur de croissance par excellence, ce segment a reculé de 3,1% de janvier à septembre malgré l'apport de 229'000 clients supplémentaires. Forcé de se lancer dans une véritable guerre des tarifs, Swisscom Mobile compte des abonnés qui dépensent désormais de moins en moins, malgré l'arrivée de nouveaux services tels que l'UMTS²⁴. La téléphonie mobile de la troisième génération est d'ailleurs pour l'heure une grosse déception : seulement 50'000 des 4,17 millions de clients l'ont choisi.

Seconde menace, l'ADSL. Pour l'heure, même en forte croissance, l'Internet à haut débit ne permet pas de combler la perte de millions au sein de la division Fixnet. Lorsque ces revenus dus à sa situation de monopole sur le dernier kilomètre, s'envoleront avec l'ouverture de ce dernier, le choc risque d'être important.

Troisième menace, la montée en puissance de la téléphonie via Internet : Skype, Cablecom, voire même, depuis 2006, les Services industriels de la ville de Lausanne.

Finalement, toutes ces raisons ont eu une répercussion importante sur les revenus qui sont en baisse de 5,5% sur les neuf premiers mois de l'année.

²⁴ Universal Mobile Telecommunications System (3G technologie)

4.2.4.2 Menaces externes

La menace vient pourtant aussi de l'extérieur et ceci de façon très significative. Les concurrents sont devenus plus agressifs et pressants. Comme nous l'avons vu auparavant, Cablecom est entré sur le marché de la téléphonie mobile et a accentué sa pression dans les domaines de la téléphonie fixe et de l'Internet à haut débit. De plus, la libéralisation totale du marché des télécoms en Suisse d'ici deux ou trois ans par l'intermédiaire de l'ouverture du fameux «dernier km» va profondément changer les rapports de force entre les opérateurs.

A l'heure où le marché européen des télécoms se consolide très rapidement pour les raisons expliquées au point 2.3.5, Swisscom apparaît comme une société en danger puisqu'elle ne peut pas s'étendre vers l'étranger. C'est une entreprise nationale qui doit affronter désormais des groupes mondiaux. Un essai a pourtant bien été tenté, mais cela s'est soldé par un échec. En effet, en 1998 et en 2000, l'ancien directeur Tony Reis a voulu s'étendre en Asie et en Allemagne, initiative qui a finalement engendré plus de 4 milliards de pertes. Dès lors, son successeur, Jens Alder, a appliqué une politique extrêmement prudente. Mais voilà : Telekom Austria a échappé à Swisscom pour des raisons politiques, Cesky Telekom pour des raisons financières, et aucun analyste ne s'enthousiasmait face au possible rachat d'Eircom, qui n'aurait d'ailleurs été qu'une pure opération financière. Et pourtant, la taille devient aujourd'hui un facteur très important. D'abord, pour procéder à des investissements massifs. Exemple avec Deutsche Telekom, qui a annoncé la suppression de 32000 postes essentiellement dans la téléphonie fixe, et qui va investir 400 millions d'euros en 2006 dans cette division, et 700 millions dans la téléphonie mobile. Ensuite pour diversifier ses revenus, créer des synergies et compenser l'érosion des prix dans les segments traditionnels.

On peut donc en déduire que lors d'une privatisation, Swisscom aura du mal à résister à la pression venant de l'étranger. Les petits opérateurs qui sont à la portée financière de la firme seront sûrement déjà intégrés dans les grands groupes de télécommunication. De plus, la taille de l'entreprise reste un facteur important et Swisscom aura de la peine à croître. Il est donc fort probable que l'on assiste à une reprise de Swisscom par un grand groupe européen. «Swisscom est une perle qui intéressera beaucoup de monde», souligne Alexander Mogg, du consultant Mercer²⁵.

Toutefois, la réputation pourrait bien être ternie dans le cas d'une reprise de Swisscom par un opérateur étranger comme nous le montre le point qui suit sur les actionnaires.

²⁵ l'Hebdo, 01.12.2005

4.3 Les actionnaires et la privatisation

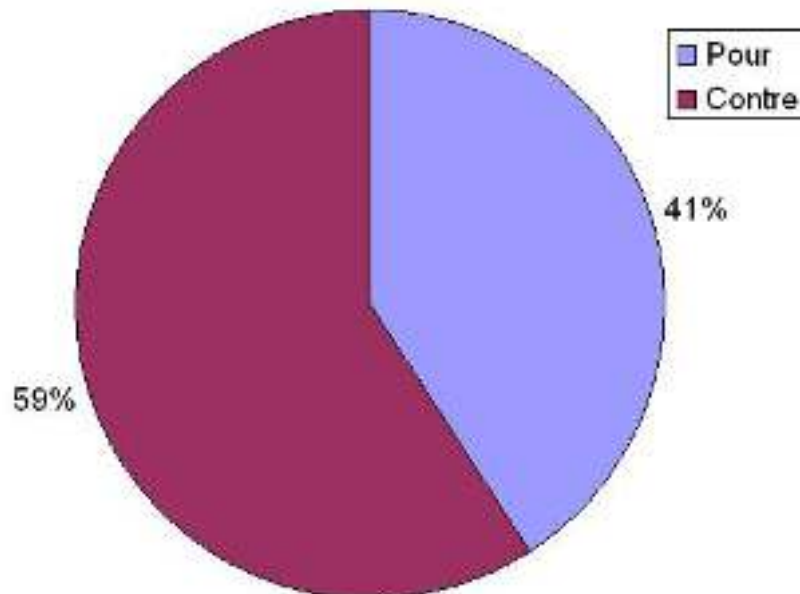
Comme nous l'avons vu précédemment, une éventuelle privatisation de Swisscom peut entraîner une reprise de l'entreprise par un grand opérateur étranger. D'après un sondage effectué auprès d'une quarantaine d'actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2006, il en est ressorti que ce scénario est le plus appréhendé.

4.3.1 Majoritairement contre la privatisation

Les résultats de ce questionnaire nous montrent très clairement que les petits actionnaires sont contre une privatisation. Certes, comme expliqué au point 1.4.2, ils sont à prendre avec précaution vu l'échantillon interrogé.

Figure 4

Avis des petits actionnaires envers une privatisation



Source : Yann Cantele

Comme nous pouvons le voir sur ce graphique, 59 % des actionnaires interrogés sont contre la privatisation.

A savoir que sur les 40 actionnaires interrogés, plus d'un quart sont aussi des employés de Swisscom. Il convient cependant de les différencier car leurs craintes en tant qu'actionnaire ne sont pas forcément les mêmes qu'en tant qu'employé.

4.3.2 Craintes des employés

En tant qu'employé, la principale peur est bien entendu celle de perdre son emploi. Cette menace est une conséquence indirecte de la privatisation du groupe. En effet, comme nous l'avons dit précédemment, la privatisation de Swisscom a de fortes chances d'entraîner son rachat par un grand groupe étranger ce qui, pour le personnel, est synonyme de restructuration et par conséquent de licenciement.

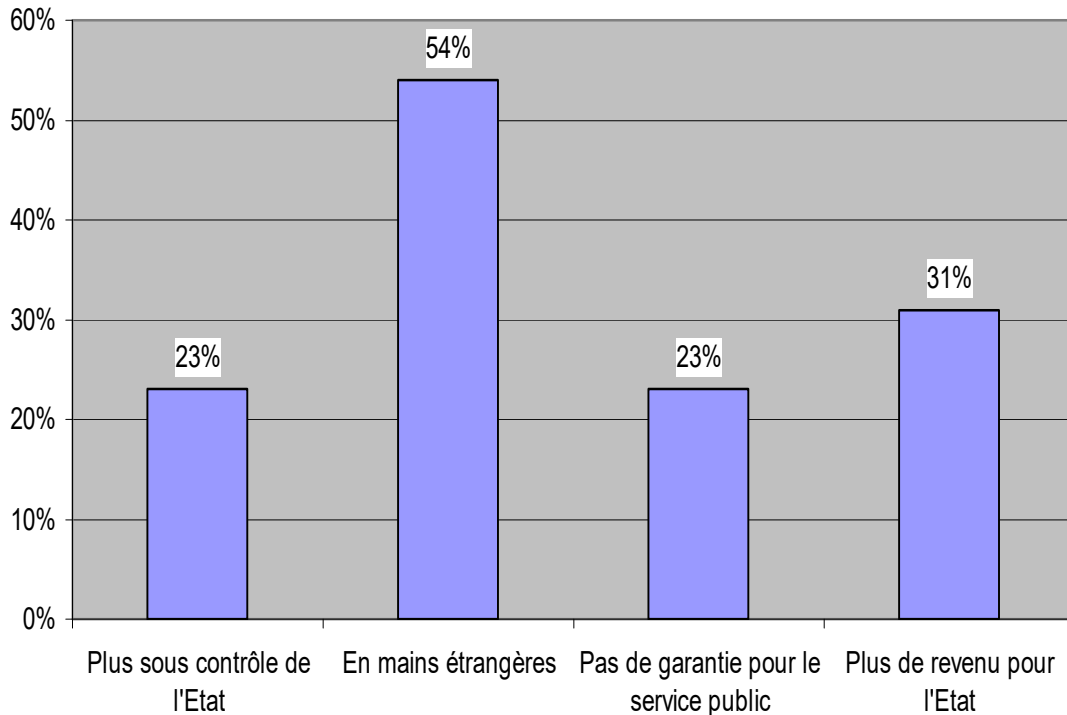
Une crainte plus secondaire est celle de ne plus arriver à s'identifier à son employeur. En effet, en suivant toujours la même logique, les employés appartiendraient désormais à un grand groupe mondial qui ne peut en aucun cas, du fait de son envergure, avoir la même politique, la même culture d'entreprise qu'une entreprise nationale, qui, dans l'esprit des suisses, appartient à peu à chacun.

4.3.3 Craintes des actionnaires

Les actionnaires interrogés opposés à la privatisation estiment que l'avenir de Swisscom sera meilleur avec la Confédération comme actionnaire majoritaire. Une personne sur deux craint en effet que l'entreprise ne passe en mains étrangères. 31 % appréhendent le fait que l'Etat, déjà fortement endetté, n'ait plus ces rentrées d'argent venant des dividendes. Finalement, 23 % des personnes interrogées estiment qu'une privatisation menacerait la garantie du service public et que l'Etat n'ait plus de contrôle sur l'opérateur.

Figure 5

Les raisons d'une opposition des petits actionnaires à une privatisation



Source : Yann Cantele

La peur qui ressort donc principalement de ce questionnaire est la perte de Swisscom en tant qu'entreprise nationale. Les actionnaires craignent en effet, par la suite, un désaccord sur la stratégie suivie ainsi qu'une plus grande volatilité du titre. De plus, l'ancien opérateur, pour des raisons tant stratégiques qu'économiques, serait probablement dirigé depuis l'étranger et ne pourrait donc plus défendre les mêmes valeurs qui ont apporté tant de succès à Swisscom durant toutes ces années.

4.3.3.1 Souveraineté

Une privatisation pourrait aussi entraîner au niveau national des risques économiques, sociaux et politiques. Une majorité du parlement redoute plus particulièrement une vente de Swisscom à l'étranger. Le service universel et la sécurité nationale courent un danger en cas de crise. En effet, que ce soit l'armée, la police, les pompiers ou les ambulanciers, tous utilisent le réseau de Swisscom pour leur communication. De ce fait, une privatisation pourrait causer un problème de souveraineté étant donné que

l'État ne serait plus maître du réseau de communication nécessaire à la sécurité nationale.

Finalement le projet du Conseil fédéral pourrait également être le prélude à une vague de privatisations amenant une perte de contrôle.

4.3.3.2 Conséquences sur la réputation

En ce qui concerne la conséquence sur la réputation, les actionnaires sont arrivés à plusieurs conclusions. En cas de privatisation, Swisscom a la possibilité de s'étendre à l'étranger. Bien que la plus grande crainte soit la reprise du groupe par une compagnie étrangère, il reste toutefois une possibilité que ce ne soit pas le cas. Cette situation représenterait une opportunité pour l'opérateur historique puisque ce serait l'occasion pour lui d'accroître sa notoriété (spontanée et assistée) dans le monde entier. Mais le revers de la médaille dans une telle stratégie serait bien entendu que Swisscom accorde plus d'importance à s'étendre à l'étranger qu'à développer ses services en Suisse. En revanche, si comme le prévoit la majorité des parties prenantes, Swisscom est racheté par un groupe étranger, l'opportunité peut se changer en menace. La notoriété sera toujours plus importante pour les raisons expliquées précédemment, mais l'image risque quant à elle d'en pâtir. En effet, comme nous l'avons vu au point 4.1.2, les produits suisses sont appréciés pour les valeurs que le « Swissness » communique. Or, le groupe helvétique pourrait plus difficilement s'en prévaloir s'il passait en mains étrangères.

Nous pouvons donc en conclure que les petits actionnaires interrogés sont majoritairement opposés à la privatisation car ils craignent que leur entreprise ne soit reprise par un groupe étranger. Toutefois une OPA d'un opérateur étranger se ferait à un prix plus élevé que le cours boursier et représenterait une plus-value pour les actionnaires. Mais ils semblent être plus attachés à l'entreprise qu'à un gain potentiel. De plus, une privatisation pourrait aussi signifier un engagement de Swisscom à l'étranger et donc une dilution des valeurs du « Swissness ». Maintenant que nous avons étudié la réputation à travers la marque et les actionnaires, nous allons voir que le cours boursier est également un facteur qui peut nous renseigner sur la réputation d'une entreprise.

5. Le cours boursier comme indicateur de réputation

Le cours boursier est un bon indice pour les entreprises afin de connaître la notoriété et la confiance accordée par les investisseurs. Une entreprise stable, affichant une excellente santé financière ou affichant des possibilités de croissance future sera un investissement plutôt sûr et à faible volatilité. Au contraire, une entreprise à l'avenir incertain, fortement endettée ou prenant des risques importants représentera un placement exposé à une forte volatilité permettant de faire des gains conséquents mais également de grosses pertes.

5.1 Swisscom : Un titre plus risqué dans l'avenir ?

Dans cette partie, nous allons regarder si une privatisation de Swisscom aurait une influence sur la volatilité et donc sur le risque encouru par les actionnaires. N'ayant accès aux cours boursiers et la volatilité des titres des plus grands opérateurs que sur les six dernières années, je me suis basé sur la dernière privatisation en date, à savoir France Telecom en septembre 2004. De plus, afin d'avoir d'autres points de comparaison, j'ai également regardé la volatilité des autres grands opérateurs européen privatisés tels que British Telecom, Deutsche Telekom et Telefonica.

A l'heure actuelle, Swisscom est un titre coté au SMI²⁶ avec, comme actionnaire principal, la Confédération Suisse. Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous, le cours présente une volatilité d'environ 10% sur les deux dernières années.

Figure 6

Volatilité de l'action Swisscom



Source : Swissquote

²⁶ Swiss Market Index

Si l'on compare cette valeur avec la volatilité du Dow Jones Stoxx Telecom (SXKP)²⁷ qui est d'environ 14%, nous pouvons en déduire qu'entre 2004 et 2006 il était plus risqué d'investir dans l'indice (qui regroupe les 20 plus grands opérateurs européens)²⁸ que dans le titre Swisscom. Toutefois, ce résultat doit être relativisé, car en investissant dans un indice on diminue le risque spécifique lié à la valeur (Swisscom en l'occurrence).

Le graphique ci-dessous qui compare l'évolution de l'indice SXKP avec l'action Swisscom met en évidence la sous performance de cette dernière par rapport au secteur.

Figure 7

Evolution de l'action Swisscom face à l'indice SXKP



Source : Swissquote

²⁷ www.stoxx.com/incoming_data/change_files/change_file_tls_europe.xls

²⁸ Composition exacte de l'indice en annexe 8

5.1.1 Volatilité des titres des grands opérateurs de télécommunication

5.1.1.1 British Telecom

L'opérateur historique britannique a été le premier à être privatisé et ceci en 1983 déjà, afin de libéraliser le marché de la télécommunication et favoriser la concurrence. Comme nous pouvons le voir sur le graphique, sa volatilité est d'environ 18,5%.

Figure 8

Volatilité de l'action British Telecom



Source : new.quote.com

5.1.1.2 Telefonica

Il s'agit là de l'opérateur historique espagnol. Le groupe est principalement actif sur le marché espagnol et sud-américain. L'État s'est entièrement retiré de l'entreprise en 1997. La volatilité du titre est d'environ 15 % sur la période.

Figure 9

Volatilité de l'action Telefonica



Source : new.quote.com

5.1.1.3 Deutsche Telekom

L'opérateur allemand a été privatisé en plusieurs étapes. Tout d'abord, Deutsche Telekom a procédé à trois augmentations de capital en 1996, 1999 et 2000 durant lesquelles l'État allemand n'a pas pris part. Finalement en 2001, lors du rachat des opérateurs américains VoiceStream et Powertel, l'échange d'actions entre les entreprises a eu pour effet le retrait de l'État en tant qu'actionnaire majoritaire. Sur le graphique, nous pouvons observer que la volatilité moyenne entre 2004 et 2006 s'élève à environ 17,5 %.

Figure 10

Volatilité de l'action Deutsche Telekom



Source : Swissquote

5.1.1.4 France Telecom

France Telecom est l'exemple le plus parlant car il s'agit de la privatisation la plus récente (septembre 2004) et donc celle qui se rapproche le plus de Swisscom. La participation de l'État français ne représente à l'heure actuelle plus que 18%. La volatilité se situe vers 21 % sur la période 2004-2006

Figure 11

Volatilité de l'action France Telecom



Source : Swissquote

Alors qu'elle était nettement plus élevée peu de temps avant la privatisation, la volatilité du cours de France Telecom a continuellement diminué durant les mois qui ont suivi. Cela veut-il dire que la volatilité diminue forcément après une privatisation ? On pourrait le croire en regardant le graphique ci-dessus. Cependant, dans le cas de France Telecom, la situation était particulière pour deux raisons. Premièrement, France Télécom était déjà libre de s'engager à l'étranger et pouvait par là même prendre de gros risques. Deuxièmement, elle était fortement endettée par d'importants investissements (acquisition d'Orange et licences UMTS).

La privatisation fut donc une bonne nouvelle car elle a permis à France Télécom de procéder plus facilement à une augmentation de capital et donc à un financement moins coûteux.

Pour conclure, j'estime qu'une privatisation de Swisscom aura pour conséquence une augmentation de la volatilité du cours. En effet, comme nous avons pu le voir, le titre de Swisscom a une volatilité 10% alors que tous les autres grands opérateurs européens ont une volatilité bien supérieure (British Telecom 18,5%, Telefonica 15%, Deutsche Telekom 17,5% et France Télécom 21%). Ces entreprises ont misé sur une expansion externe très coûteuse et risquée qui peut cependant être nécessaire pour

réaliser des économies d'échelle permettant ainsi de compenser les pertes dues à l'érosion des prix.

A l'heure actuelle, Swisscom peut encore compter sur la Confédération Suisse comme actionnaire majoritaire ce qui contribue fortement à la stabilité du cours boursier. On peut donc tout à fait émettre l'hypothèse qu'une privatisation de Swisscom entraînerait une plus forte volatilité. En effet, le groupe n'aurait plus la possibilité de se reposer sur la stabilité et la solidité de son actionnaire majoritaire et serait ainsi exposé à de plus gros risques (ex. : son rachat). La réputation de Swisscom, à savoir une entreprise solide et un investissement peu risqué, serait menacée. Pour mémoire, lors de l'interview des petits actionnaires, 95% ont répondu qu'ils voyaient Swisscom comme une entreprise solide et 73% ont investi dans l'opérateur suisse car ils estiment que c'est un investissement peu risqué.

Nous avons vu ici un facteur qui influence bien évidemment le cours boursier mais qui peut également influencer la réputation de Swisscom du point de vue des actionnaires. Dans le point suivant, nous étudierons si finalement, l'État, en tant qu'actionnaire majoritaire, peut avoir une influence négative à travers ses interventions.

5.2 L'Etat : autorité de réglementation ou actionnaire principal ?

Dans cette partie, nous verrons tout d'abord les différentes entités étatiques qui sont en relation avec Swisscom et qui, par conséquent, peuvent avoir un impact sur sa réputation. Dans un deuxième temps j'analyserai les répercussions que leurs décisions peuvent provoquer sur le cours boursier et donc sur la confiance dans le groupe.

5.2.1 La Confédération Suisse

La Confédération Suisse est l'actionnaire majoritaire de Swisscom avec une participation d'environ 62,45% et qui représente aujourd'hui une valeur marchande de l'ordre de 16 milliards de francs. Elle est donc chargée d'élaborer la stratégie de l'entreprise et de l'adapter à l'évolution du marché. Toutefois, son intervention du 24 novembre 2005 dans le but d'empêcher une participation de Swisscom dans l'opérateur Eircom a eu de graves répercussions (démission de CEO, débat médiatique et incertitude sur la croissance future de Swisscom). Le Conseil fédéral a estimé que les décisions prises n'ont pas violé le processus de conduite des entreprises appartenant majoritairement à l'État. Ainsi, les objectifs stratégiques de Swisscom relatifs aux acquisitions à l'étranger pour 2002-2005 mentionnaient que les participations à l'étranger ne devaient être prises que si elles contribuaient à long terme, à augmenter la valeur de l'entreprise. Le Conseil fédéral a estimé que les projets d'acquisition, en particulier d'Eircom, ne remplissaient pas cette condition²⁹.

De plus, il a également estimé que l'élaboration d'un projet de privatisation occupait le premier plan dans les décisions du 24 novembre. Une cession des actions de l'entreprise permettrait en effet d'éviter les conflits d'intérêts auxquels la Confédération s'expose en cumulant les rôles de législateur, d'autorité de réglementation, de client important et d'actionnaire principal, tout en accordant à Swisscom la liberté d'entreprise dont elle a besoin. Cela permettrait également de diminuer le risque que sa position d'actionnaire majoritaire lui fait encourir. En effet, Swisscom est l'un des principaux biens patrimoniaux de la Confédération et une simple variation de 10 francs du cours de l'action du groupe peut générer un bénéfice ou une perte comptable de 380 millions de francs pour la Confédération³⁰. Un tel montant dépasse largement certaines sommes faisant parfois l'objet des débats budgétaires au Parlement fédéral.

²⁹ <http://www.efd.admin.ch/00468/index.html?lang=fr&msg-id=4960>

³⁰ La Vie économique, 01.05.2006

5.2.2 La ComCom

La commission fédérale de la communication est l'autorité indépendante de régulation du marché des télécommunications. Elle est soumise à la loi sur les télécommunications (LTC) mais n'obéit à aucune directive du Conseil fédéral ou du département en ce qui concerne ses décisions. La Commission est indépendante des autorités administratives et elle dispose de son propre secrétariat. Elle informe le public de ses activités et établit chaque année un rapport à l'intention du Conseil fédéral.

Ainsi que le prévoit la loi, la commission a recours à l'Office fédéral de la communication pour la préparation des affaires et l'exécution de ses décisions. La commission a par ailleurs délégué une partie de ses tâches à l'OFCOM.

Les activités et principales tâches de la ComCom sont décrites ci-dessous.

- Attribution des concessions pour les opérateurs de services de télécommunication et des concessions d'utilisation des fréquences de radiocommunication.
- Fixation des conditions d'interconnexion en 1ère instance lorsque les fournisseurs de prestations n'arrivent pas à un accord.
- Octroi des concessions de service universel.
- Approbation du plan national d'attribution des fréquences et des plans nationaux de numérotation.
- Fixation des modalités d'application de la portabilité des numéros et du libre choix du fournisseur.
- Prise de mesures en cas de violation du droit en vigueur et, le cas échéant, retrait de la concession.

5.2.3 La ComCo

La Commission de la concurrence est soutenue par un secrétariat permanent. Ce dernier mène les enquêtes de manière autonome et prépare les décisions de la Commission. Le secrétariat joue également un rôle, essentiellement préventif, de conseiller en matière de concurrence. Par ailleurs, il observe activement les évolutions sur les marchés et s'informe sur la politique de la concurrence au niveau international. La Commission de la concurrence apprécie et décide sur la base de propositions établies par le secrétariat. S'il résulte d'une procédure que la concurrence efficace est limitée de manière illicite par un accord cartellaire, par l'utilisation abusive d'une position dominante ou par une concentration d'entreprises, la Commission de la concurrence prend une décision s'adressant directement aux auteurs de la limitation. Les questions de concurrence (REKO/WEF) peuvent être contestées et sont elles-mêmes susceptibles de recours de droit administratif au Tribunal fédéral.

Outre la compétence de décision, la Commission de la concurrence a pour tâche d'adresser des recommandations et des prises de position aux autorités politiques, ainsi que d'établir des avis sur des questions de principe en matière de concurrence. Elle a ainsi la possibilité de rappeler les règles du jeu de la concurrence, dès l'établissement de normes, notamment au niveau politique.

5.3 Conséquences des événements majeurs de l'année 2005-2006

Dans cette partie, nous allons analyser la répercussion d'une décision de l'État en tant qu'actionnaire et la comparer à l'impact des différentes interventions des commissions étatiques ou événements au sein de l'entreprise.

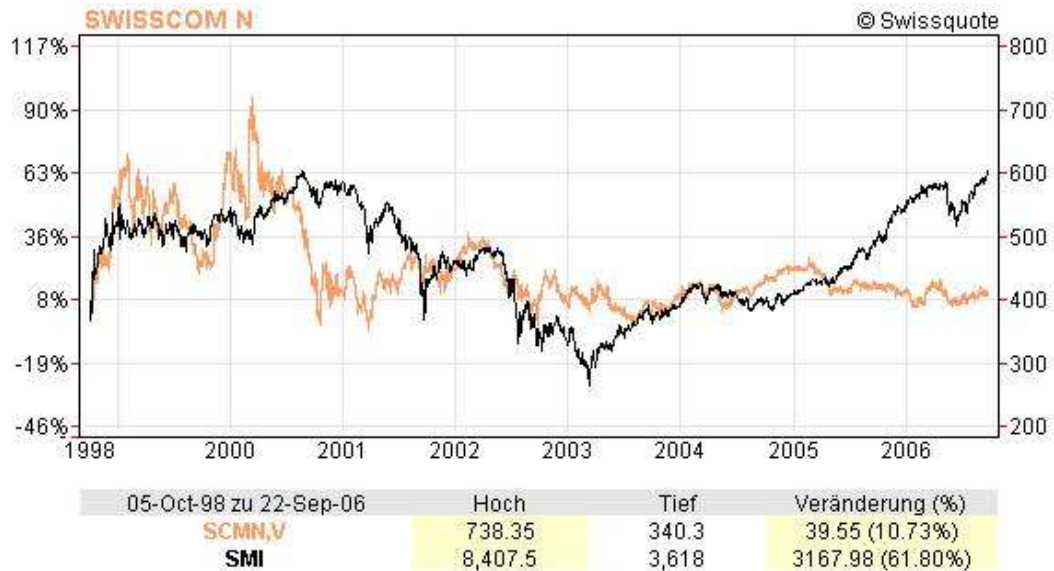
Tout d'abord nous allons décrire l'évolution du cours de l'action Swisscom. Le graphique qui suit nous permet de constater les importantes variations du cours boursier au cours des 8 dernières années, c'est-à-dire dès la libéralisation du marché.

5.3.1 Evolution du cours boursier de Swisscom

En 1998, lors de l'ouverture de capital, l'action a été introduite en bourse au cours de 370 CHF. Sa valeur n'a cessé de croître pour atteindre 738 CHF en mars 2000. Suite à la forte concurrence qui s'est établit progressivement en Suisse, l'action a fortement diminuée pour atteindre 340 CHF en mars 2001. Actuellement le cours de l'action est stable aux environs de 430 CHF.

Figure 12

Évolution de l'action Swisscom depuis la libéralisation



Source : Swissquote

Si l'on regarde l'évolution du titre de Swisscom ces deux dernières années, on remarque que malgré une volatilité plus faible, il n'a pas suivi la très bonne performance du Swiss Market Index. Alors que le SMI a progressé de près de 50% entre 2005 et 2006, l'action de Swisscom a diminué d'environ 4%. Ce faible pourcentage n'a pas été une surprise dans le sens où, comme l'a exprimé l'analyste du journal CASH³¹, cela fait déjà longtemps qu'on ne doit pas s'attendre à d'important retour sur investissements avec l'action de Swisscom. L'intervention maladroite du Conseil fédéral dans la stratégie de l'entreprise de télécommunication n'a fait qu'aggraver le cas. Ces deux dernières années particulièrement, l'action a été fortement en recul en comparaison à la moyenne du marché.

La mauvaise performance de 2005 est aussi liée au manque de perspectives de croissance. Et quand l'ex-CEO Jens Alder a cru enfin l'avoir trouvé, c'est l'actionnaire principal qui l'a rappelé à l'ordre. Avec l'interdiction d'un engagement à l'étranger, la recherche de croissance future est devenue encore plus difficile. Pour les investisseurs privés qui cherchent des titres avec des perspectives de cours solides, celui de Swisscom est devenu encore moins attirant. Toutefois, tant que le groupe paye des

³¹ Cash, 05.01.2006

dividendes élevés et rachète massivement des actions, les risques de fortes baisses sont limités.

En fin de compte, cette sous-performance, surtout imputable donc au manque de perspective de croissance, est aussi due à certains facteurs que nous avons déjà vus comme les rumeurs de démissions du CEO ou encore le débat médiatique sur la privatisation. Toutefois, je pense qu'il est quand même nécessaire de comparer entre eux certains événements ayant eu lieu ces douze derniers mois afin de connaître leur impact sur le cours boursier et donc indirectement sur la réputation. Le premier événement majeur, qui a d'ailleurs fait scandale, est celui de l'intervention du Conseil fédéral dans la gestion d'entreprise. Le deuxième événement est représenté par les deux sanctions prononcées contre Swisscom par des commissions étatiques ainsi que deux faits majeurs de l'année 2006 (démission du CEO et annonce de bénéfice en baisse). Pour conclure, nous analyserons leurs répercussions sur la valeur boursière afin de savoir si une décision de l'Etat, qui peut être évitée par la privatisation, a un plus grand impact qu'un événement majeur mais relevant de la gestion courante d'une entreprise.

5.3.2 Événements majeurs à fin 2005 et en 2006

5.3.2.1 Interdiction d'engagement à l'étranger

Pour rappel, le 24 novembre 2005, le Conseil fédéral a empêché Swisscom de poursuivre les négociations en vue de reprendre l'opérateur irlandais Eircom. Cette interdiction a relancé les discussions sur une éventuelle privatisation mais a également entraîné Swisscom dans un vif débat médiatique et politique.

5.3.2.2 Démission du CEO

En désaccord avec la stratégie de Swisscom définie par le Conseil fédéral en matière d'expansion à l'étranger, Jens Alder, CEO de Swisscom, démissionne le 20 janvier 2006. «Le Conseil fédéral a choisi une stratégie différente de la mienne pour Swisscom», a déclaré Jens Alder. En acceptant cette décision, celui qui était le patron de l'opérateur historique depuis décembre 1999, a déclaré, «je ne suis simplement plus la bonne personne devant représenter l'entreprise»

5.3.2.3 Sanction record par la ComCo

Le 21 avril 2006, la ComCo souhaite sanctionner Swisscom avec une amende de 489 millions. La Commission de la concurrence estime que l'opérateur a fait payer trop cher les appels vers son réseau mobile entre avril 2004 et mai 2005. Swisscom facturait en effet ses tarifs de terminaison très légèrement en dessous de ses concurrents alors que son réseau était déjà largement amorti. Par conséquent, la différence de prix aurait du être plus importante.

5.3.2.4 Sanction de la ComCom confirmée

Chez les opérateurs suisses de téléphonie fixe, seul Swisscom dispose de son propre réseau étendu. Si d'autres opérateurs utilisent ces réseaux, on parle d'interconnexions. L'entreprise en question doit alors payer une taxe à Swisscom pour pouvoir utiliser son infrastructure. Le tribunal fédéral a soutenu, le 23 mai, une décision de l'autorité de communication (ComCom) qui a exigé une sanction contre Swisscom pour avoir pratiqué des prix d'interconnexions trop élevés entre 2000 et 2003: Le montant de la sanction devrait se situer aux alentours de 180 millions de francs.

5.3.2.5 Bénéfice semestriel en chute

Swisscom a annoncé le 9 août 2006 un bénéfice semestriel en baisse de 32% qui s'élève actuellement à 759 millions CHF.

Cette chute spectaculaire peut s'expliquer par deux phénomènes principaux :

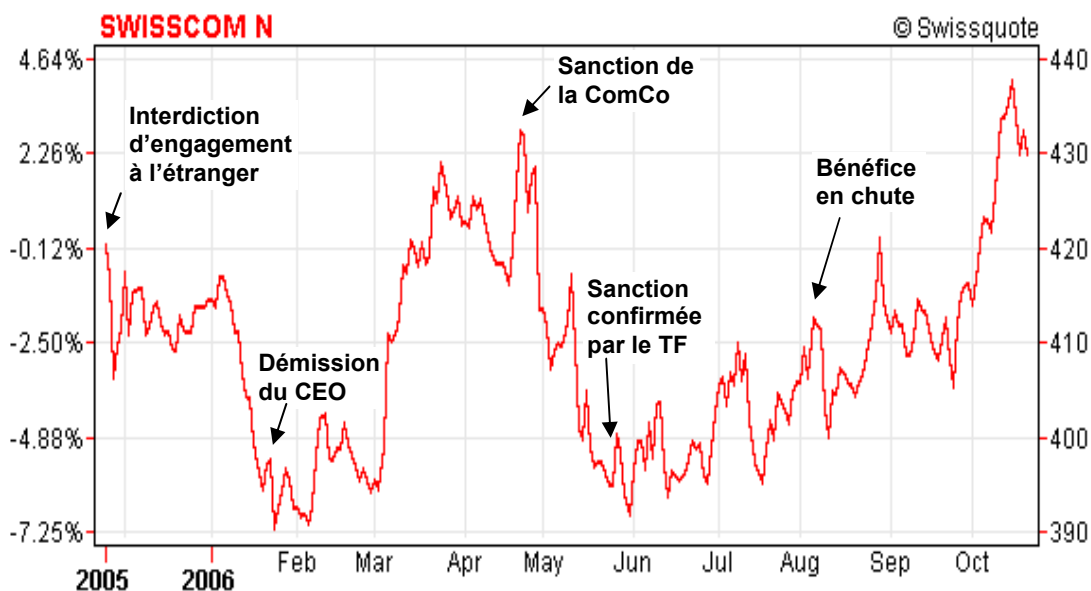
- La sanction d'interconnexion. Comme nous l'avons dit précédemment, Swisscom a du provisionner 180 millions de francs pour la sanction infligée par la ComCom. Il est donc important de noter que ce phénomène revêt un caractère exceptionnel.
- La baisse des tarifs de terminaison mobile. Cet événement a engendré 128 millions de francs en moins à encaisser dans ce secteur. Contrairement au premier cas, il s'agit là d'un phénomène à prendre en considération sur la durée.

De plus, la division IT Services (informatique), en laquelle Swisscom fonde de grands espoirs, a dû provisionner 49 millions pour «risques contractuels».

Tous les événements que nous venons d'évoquer ont un point commun. Ils mettent Swisscom dans une situation difficile et font pression sur le cours de l'action. Nous allons essayer de déterminer avec le graphique qui suit laquelle de ces menaces a le plus grand impact.

Figure 13

Évolution de l'action Swisscom au cours des douze derniers mois



Source : Swissquote

A l'aide de ce graphique nous pouvons voir que les décisions de l'Etat en tant qu'autorité de réglementation à travers ses commissions (ComCo et ComCom) ont un faible impact sur le cours boursier. Celui-ci ne baisse en effet que de 1.8% environ suite à la sanction de la ComCo et de 2% pour celle de la ComCom.

Des événements qui interviennent dans la gestion d'entreprise telles qu'une démission du CEO ou une annonce de baisse du bénéfice ont des répercussions légèrement supérieures avec une diminution de 2% et 3% respectivement.

Pour ce qui est de l'intervention du Conseil fédéral du 24 novembre 2005, le cours a baissé d'environ 3.5% durant les jours qui ont suivi. Il s'agit là d'un impact significatif qui pourrait être évité si Swisscom était privatisé. Toutefois, je considère qu'il s'agit là d'un acte maladroit de la part de l'actionnaire principal et que celui-ci a appris de son erreur.

Nous avons donc constaté que les faits de fin novembre ont eu des répercussions somme toute semblable à celles pouvant intervenir dans les affaires courantes d'une entreprise. Il me semble toutefois important de mettre l'accent sur un autre risque qui me semble plus décisif et qui, je pense, a un effet beaucoup plus important : La médiatisation de Swisscom lors de certaines périodes de l'année, ainsi que le manque de transparence sur sa future stratégie, ont laissé place à des rumeurs. Si nous

prenons le mois de janvier, la rumeur d'une possible démission du CEO et donc d'une incertitude sur l'avenir de l'entreprise a provoqué une chute d'environ 7%. Par ailleurs, le fait d'être fortement présent dans les médias tout au long de cette saga a nuit à la réputation de Swisscom comme le vote du Conseil des Etats et les divers sondages et débats à l'encontre de la privatisation au mois de mai (voir annexe 2). Ces faits ont pénalisé le cours boursier à hauteur de 5%.

Il convient de garder présent à l'esprit que les marchés boursiers sont par nature enclins à anticiper. Il est donc difficile de savoir dans quelle mesure les mauvaises nouvelles ne sont pas intégrées dans le cours avant leur annonce.

6. Conséquences pour la réputation

La réputation est un élément capital pour une entreprise et mérite une attention toute particulière. Tout au long des deux chapitres précédents, nous avons vu différents facteurs qui peuvent influencer la réputation de Swisscom. Les conséquences peuvent être dramatiques et il n'est pas forcément possible d'y remédier. Je vais tout d'abord récapituler les différents facteurs analysés avant d'émettre les répercussions possibles.

6.1 Rappel des facteurs de risque

1^{er} facteur : La marque Swisscom est estimée 4,4 milliards de CHF et est la 8^{ème} marque en Suisse et la première en matière de télécommunication. Il s'agit là d'un avantage considérable face à ses concurrents et un argument de vente important.

2^{ème} facteur : Le marché de la téléphonie traditionnelle est saturé et l'érosion des prix fait chuter les bénéfiques. Mais la question se pose de savoir si il est possible de relever ce défi en restant sur le marché suisse et en se montrant novateur ou si il est indispensable de s'étendre à l'étranger

3^{ème} facteur : Swisscom présente une excellente santé financière et est une véritable perle au sein des opérateurs téléphoniques. Avec une ouverture du capital-actions, la possibilité de voir Swisscom passer en mains étrangères est donc fortement probable.

4^{ème} facteur : La Confédération suisse en tant qu'actionnaire principal apporte une stabilité au cours boursier de Swisscom. De ce fait, la volatilité est très faible. Ce titre n'est pas une grosse opportunité de gain mais est bien protégé d'une baisse grâce aux larges dividendes et aux rachats d'actions.

5^{ème} facteur : L'interdiction de rachat de l'opérateur Eircom et le débat qui s'en est suivi a eu des conséquences importantes. Le conseil fédéral a été fortement critiqué et il est considéré comme responsable de la baisse du cours boursier et des possibles répercussions sur la réputation. Toutefois, la question s'est posée de savoir si l'impact de ce conflit d'intérêt était plus important qu'une erreur managériale ou un événement externe.

6.2 Possibles conséquences pour la réputation

Une privatisation amènera très certainement des changements au sein de l'entreprise que ce soit dans la stratégie et la structure de l'actionnariat, mais également dans les valeurs défendues ou la prise de risque. La perception de la marque par les

partenaires pourrait très vraisemblablement se modifier et par conséquent la réputation également. Que se soit une reprise par un groupe étranger, un engagement à l'étranger ou simplement le retrait de l'Etat de l'actionnariat, les partenaires et plus particulièrement les clients auront peut-être l'impression de voir Swisscom sous un autre angle.

La concurrence ne se gênera pas pour profiter de cette situation afin d'attirer de nouveaux clients qui ne se sentiraient plus aussi proches de Swisscom. Sunrise a clairement évoqué son ambition de doubler ses parts de marché d'ici 3-5ans lors de l'émission « Mise au Point » du 22 octobre 2006. Il s'agirait là d'une bonne opportunité afin d'arriver à leur but. Toutefois, le dernier mot revient au client qui est libre de choisir l'opérateur qui lui correspond.

6.3 Le Client

Il n'est pas certain que les consommateurs soient perdants lors d'une privatisation. Ce seront eux qui choisiront l'opérateur qui offrira la meilleure prestation alliant innovation et meilleur rapport qualité/prix. Mais pour l'instant, que ce soit pour la téléphonie mobile, la téléphonie fixe ou l'Internet, l'offre des différents fournisseurs reste très homogène en Suisse. Les offres, les prix et les options proposées se ressemblent fortement et ne motivent pas souvent les clients à changer d'opérateur. De plus, même si dans l'absolu les clients tendent à demander des prix plus bas, il semble qu'ils restent très fidèles à leur opérateur.

Swisscom profite de cette fidélité, qui émane aussi de son excellente réputation. Toutefois, comme nous l'avons vu tout au long de ce travail, cette réputation et donc cette fidélité sont dues au fait d'être l'opérateur historique suisse, d'être novateur et le leader du marché. De plus, Swisscom est responsable de la couverture téléphonique sur le territoire suisse ainsi que des publiphones qui lui assurent une publicité permanente. Cependant, une privatisation pourrait changer la perception des clients de la marque Swisscom en particulier si elle passe en mains étrangères. La réputation serait sans aucun doute ternie et certains clients pourront changer d'opérateur.

Il ne faut néanmoins pas oublier qu'il ne s'agit là que d'hypothèses. Il est très difficile de prévoir une évolution future mais encore plus lorsqu'il s'agit d'évaluer un bien qualitatif. Par ailleurs, il est difficile voire impossible de déterminer à l'avance le comportement humain. Mais le risque de réputation peut être diminué si il est bien géré. Ce qui m'amène à formuler les recommandations qui suivent.

7. Recommandations

La réputation est une notion subjective et difficilement quantifiable. Il n'est pas réellement envisageable de l'assurer afin de la protéger. Toutefois, il est possible de prendre des mesures afin de diminuer les risques encourus ou, du moins, pour minimiser leur impact.

7.1 Mesure structurelle

Tout d'abord, la responsabilité de la réputation d'entreprise a souvent relevé de la responsabilité du CEO ou du département Communication interne, ceci alors que les risques traditionnels, tels que le risque de change ou l'assurance ont été du ressort du risk manager. Pourtant le risque de réputation se situe à mi-chemin. Il devrait donc être géré par une équipe ayant une fonction transversale dans l'organigramme. Celle-ci comporterait typiquement un représentant des fonctions suivantes : Communication, relations clientèle, relations investisseurs, service juridique, opérations, affaires publiques et gestion des risques. Elle serait idéalement présidée par le CEO ou le président du Conseil d'administration³².

7.2 Mesure sur la communication

Par ailleurs, une mauvaise gestion de crise peut avoir des répercussions importantes sur la réputation. Les principaux symptômes lors d'une crise ont très souvent été :

- Manque d'information
- Méfiance grandissante des consommateurs
- Attention accrue de la presse et des médias
- Perte de confiance parmi les actionnaires
- Pression commerciale et/ou politique accrue

Si nous prenons l'exemple des événements du 24 novembre 2006, on s'aperçoit qu'un grand nombre des symptômes cités ci-dessus étaient présents. Qu'il s'agisse de l'importante pression politique, du fort débat médiatique qui s'en est suivi ou encore de la baisse du cours boursier due à la perte de confiance des investisseurs. Toutes ces répercussions ont eu comme point d'origine l'intervention maladroite du Conseil fédéral. C'est du moins ce qu'affirment certains analystes et journalistes. De plus, le manque de transparence durant cette polémique a favorisé l'apparition de certaines

³² Voir aussi la structure actuelle de Swisscom en annexe 9 et 10

rumeurs, dont un possible retrait du CEO Jens Alder. Elles ont fortement pénalisé l'évolution boursière et mis à mal la réputation de Swisscom. Même si en fin de compte le CEO a démissionné, cette annonce officielle a redonné confiance aux investisseurs et le titre a de nouveau gagné de la valeur.

Nous pouvons en conclure que la gestion de la réputation est peu, voire pas du tout prise en compte chez Swisscom. Les causes citées ci-dessus sont connues de tous les risk managers, tous les ouvrages sur la gestion de réputation y faisant référence. Malgré cela, la grande majorité des entreprises n'y prête pas assez attention, notamment à la notion de transparence. De plus, Swisscom estime que le risque de réputation n'est qu'externe alors qu'une mauvaise gestion interne peut aussi avoir des répercussions³³.

Une crise peut intervenir à n'importe quel moment et aucune entreprise ne peut y échapper. Toutefois, de nombreux ouvrages, notamment « Mastering Risk » du Financial Times, proposent quelques éléments permettant de diminuer le risque d'entacher la réputation lors d'une crise.

- Plan d'action prédéfini
- Communication rapide
- Accès à l'information nécessaire
- Message cohérent de la direction
- Savoir admettre ses erreurs
- Stratégie de rétablissement précise

Comme nous pouvons le constater, la communication a un rôle prédominant dans la protection de la réputation. De ce fait, les événements du 24 novembre 2005 et les rumeurs engendrées auraient pu être, sinon évitées, du moins minimisées, ceci grâce à une communication de crise appropriée. De même, lors d'une privatisation, les craintes des actionnaires, employés et clients pourraient être notablement réduites par le biais d'une campagne de communication adéquate, afin de rassurer les partenaires et mettre en avant les bénéfices d'une telle opération.

³³ Voir annexe 11

8. Conclusion

Pour conclure, il ne me semble pas que la privatisation doive être la préoccupation principale de Swisscom pour le moment. A l'heure actuelle en effet, l'entreprise doit faire face à d'autres menaces plus importantes, comme la concurrence accrue de Cablecom et la libéralisation du dernier kilomètre. Elle doit relever ces défis afin de maintenir ses parts de marché et d'être à l'affût des progrès technologiques. Pour l'instant, Swisscom jouit d'une excellente réputation auprès du peuple suisse, ses clients, qui voit en elle une entreprise solide et novatrice, proche de ses origines.

Cependant, la privatisation pourrait être une opportunité pour Swisscom sur le plan financier, stratégique, organisationnel ou encore social. Ceci car un retrait de la Confédération suisse de l'actionnariat de Swisscom permettrait à l'opérateur d'élargir sa marge de manœuvre entrepreneuriale. Cela permettrait également d'éliminer les conflits d'intérêt entre un actionnaire principal qui doit veiller à accroître la valeur de l'entreprise et un législateur, autorité de surveillance de surcroît, qui doit contrôler et réglementer le marché ; et un client important qui souhaite diminuer ses factures.

De plus, la privatisation permettrait à Swisscom de s'étendre à l'étranger et d'y trouver de nouvelles sources de revenu compensant l'érosion des prix. La bonne gestion de l'entreprise, et la santé financière qui en découle, est importante pour l'économie suisse ; car ce sont les entreprises saines et dynamiques qui créent des emplois.

Il m'apparaît enfin que la privatisation serait délicate pour la réputation de Swisscom. Comme vu précédemment, la réputation actuelle est fortement liée à la participation de l'Etat. Tant l'attrait d'un tel investissement que la volatilité du cours boursier ou encore la perception de la marque par les clients sont impactés par cette participation majoritaire. De plus, le peuple suisse estime que Swisscom fait partie du patrimoine et donc appartient un peu à chacun. Il est donc primordial de gérer et minimiser les facteurs de risque vu dans ce rapport avant de s'engager dans une procédure de privatisation. La réputation est un bien de grande valeur, mais il est très fragile.

Je terminerais en insistant sur l'importance de la gestion du risque de réputation. Une bonne maîtrise des autres risques s'avère nécessaire mais ne peut cependant pas garantir à elle seule l'élimination de tous les facteurs qui pèsent sur la réputation. C'est pourquoi le risque de réputation nécessite une gestion individualisée. Le moindre incident ou, dans ce cas précis, une privatisation précipitée sans mesures accompagnatrices peuvent ternir une réputation bâtie durant de nombreuses années.

Bibliographie

Monographie :

GERVASIO, Semedo, *France Télécom et le secteur des télécommunications*, Clermont-Ferrand, 2002, p. 30

PICKFORD, James, *Mastering Risk, Volume 1 : Concepts*, Financial Times, Angleterre, 2001, 236-249.

WESTPHALEN, Marie-Hélène, *Communicator*, 4^{ème} Édition, Paris, 2005, 51-64.

Support de cours:

Hauri, Patrick. *Risk Management*. Genève : HEG, 2006.

Articles de périodique :

GILGEN Fredy. Help Point. *Cash*, 2006, no 1, p.29.

NEBEL, Pierre. Les vraies menaces. *L'hebdo*, 2005, no 48, p.60.

NEBEL, Pierre. S'étendre à l'étranger serait trop coûteux. *L'hebdo*, 2006, no 14, p.62.

WALKER, Martin. Indépendance pour Swisscom. *La Vie économique*, 2006.

Sites web :

BRITISH TELECOM, *Site de British Telecom* [en ligne], www.bt.com, (consulté le 10 septembre 2006)

COMCO, *Site de la Commission de la concurrence* [en ligne], <http://www.weko.admin.ch>, (consulté le 19 août 2006)

COMCOM, *Site de la Commission de la communication* [en ligne], <http://www.fedcomcom.ch>, (consulté le 19 août 2006)

DEUTSCHE TELEKOM, *Site de la Deutsche Telekom* [en ligne], www.telekom3.de, (consulté le 10 septembre 2006)

FRANCE TELECOM, *Site de France Télécom* [en ligne], www.francetelecom.com, (consulté le 15 août 2006)

INTERBRAND ZINTZMEYER & LUX, *Site d'Interbrand Zintzmeyer & Lux* [en ligne], <http://www.interbrand.ch>, (consulté le 13 septembre 2006)

LE TEMPS, *Dossier spécial Swisscom privatisé* [en ligne], <http://www.letemps.ch/dossiers/2005swisscom/>, (consulté le 29 septembre 2006)

NEW QUOTE, *Site de cotations on-line* [en ligne], new.quote.com, (consulté le 18 octobre 2006)

OFCOM, *Site de l'Office de la communication* [en ligne], <http://www.bakom.admin.ch>, (consulté le 19 août 2006)

PARLEMENT SUISSE, *Site du Parlement suisse*, <http://www.parlement.ch>, (consulté le 20 septembre 2006)

STOXX, *Site des indices Dow Jones STOXX* [en ligne], www.stoxx.com, (consulté le 31 octobre 2006)

SWISSCOM, *Site de Swisscom* [en ligne], www.swisscom.ch, (consulté le 12 février 2006)

SWISSDOX, *Site d'archive de la presse écrite* [en ligne], <http://www.swissdox.ch>, (consulté le 14 mars 2006)

SWISSQUOTE, *Site de cotations en Suisse* [en ligne], www.swissquote.ch, (consulté le 3 octobre 2006)

SWX SWISS EXCHANGE, *Site de la Swiss Exchange* [en ligne], www.swx.com, (consulté le 20 septembre 2006)

TELEFONICA, *Site de Telefonica* [en ligne], www.telefonica.es, (consulté le 10 septembre 2006)

TSR, *Site de la Télévision Suisse Romande* [en ligne], <http://www.tsr.ch>, (consulté le 11 mai 2006)

VERNIMMEN, *Site de l'ouvrage Finance d'entreprise* [en ligne], <http://www.vernimmen.net>, (consulté le 19 octobre 2006)

Articles électroniques :

DEPARTEMENT FEDERAL DES FINANCES, Swisscom : le Conseil fédéral prend position sur le rapport de la Commission de gestion [en ligne]. 2006. <http://www.efd.admin.ch/00468/index.html?lang=fr&msg-id=4960> (consulté le 18.10.2006)

JOURNAL DU MANAGEMENT, Gare à la mauvaise réputation de l'entreprise [en ligne]. 2003. <http://management.journaldunet.com/0311/031113reputation.shtml> (consulté le 25.09.2006)

STREBEL Etienne, Die Marke Schweiz steht nicht für Biederkeit[en ligne]. 2006. <http://www.swissinfo.org/fre/swissinfo.html?siteSect=881&sid=6696342> (consulté le 29.09.2006)

TOURNOIS Laurent, la réputation de l'entreprise : Gestion d'une ressource intangible source de la performance des entreprises [en ligne]. 2003. http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2002/tournois.pdf (consulté le 18.09.2006).

Annexe 1

Chronologie du débat médiatique

Il faudra combattre pour privatiser Swisscom (24.11.2005)

Décidé à céder sa majorité dans Swisscom, le gouvernement rencontrera une solide opposition au Parlement, estime un expert interrogé par swissinfo.

Le projet de privatisation de Swisscom divise (24.11.2005)

L'économie et la droite applaudissent le projet de privatisation de Swisscom. La gauche et les syndicats brandissent la menace du référendum.

Non à l'expansion de Swisscom à l'étranger (25.11.2005)

Le gouvernement s'oppose à ce que l'opérateur téléphonique suisse achète des participations à l'étranger, tant que lui-même sera majoritaire.

Swisscom plie devant le gouvernement (05.12.2005)

Le groupe suisse de télécommunications a cédé à la pression exercée par le Conseil fédéral et interrompu ses négociations visant au rachat de l'irlandais Eircom.

Swisscom «doit s'étendre à l'étranger» (05.12.2005)

Pour Jens Alder, Swisscom a subi des «dommages significatifs» et doit, pour survivre, reprendre ses projets d'acquisitions étrangères.

Swisscom critique le Conseil fédéral, mais plie (05.12.2005)

Swisscom va élaborer une nouvelle stratégie en phase avec les volontés du Conseil fédéral.

Le personnel de Swisscom réagit (06.12.2005)

Les employés de Swisscom ont adopté une résolution contre la privatisation du leader suisse des télécommunications voulue par le gouvernement.

L'avenir de Swisscom divise le parlement (14.12.2005)

La gauche et les démocrates chrétiens menacent de lancer un référendum si le parlement approuve la privatisation de l'opérateur de télécoms Swisscom.

Une liberté conditionnelle pour Swisscom (21.12.2005)

Le gouvernement a dévoilé mercredi les «grandes lignes» de son projet de privatisation de l'opérateur de télécommunications Swisscom.

Le patron de Swisscom «a perdu sa crédibilité» (20.01.2006)

Pour le président du conseil d'administration de Swisscom, le directeur général Jens Alder - qui a démissionné vendredi - avait perdu sa crédibilité.

Une action Swisscom à vocation populaire (25.01.2006)

Dans le cadre de la privatisation de Swisscom, le gouvernement souhaiterait céder ses actions à un cercle de repreneurs aussi large que possible.

Le référendum menace (03.03.2006)

Les plans de privatisation de Swisscom se heurtent à une grande résistance. La procédure de consultation lancée par le gouvernement recueille même des contestations parmi les partis bourgeois.

Privatisation de Swisscom : Berne s'en tient à l'essentiel (17.03.2006)

Le Conseil fédéral veut s'en tenir au principe de la cession intégrale de la participation de la Confédération dans Swisscom. Il a renoncé à l'idée de l'action populaire.

Le patron de Swisscom appuie la privatisation (09.04.2006)

Dans la «NZZ am Sonntag», Carsten Schloter soutient la stratégie voulue par le gouvernement pour l'opérateur historique (télécommunications).

Premier revers pour la privatisation de Swisscom (10.04.2006)

La commission des télécommunications propose au Conseil national de rejeter le projet du gouvernement qui prévoit la privatisation de l'opérateur téléphonique.

Les Suisses contre la privatisation totale de Swisscom (05.05.2006)

S'ils devaient voter aujourd'hui, 56% des Suisses refuseraient la privatisation totale de l'opérateur historique. Seuls 25% l'approuveraient. Et 19% seraient indécis.

Les députés ne veulent pas privatiser Swisscom (10.05.2006)

Par 99 voix contre 90, les députés de la Chambre basse du Parlement ont refusé d'entrer en matière sur le projet gouvernemental de privatisation de Swisscom.

On reparle de la privatisation de Swisscom (20.05.2006)

Le gouvernement pourrait devoir plancher une nouvelle fois sur le dossier de la privatisation totale de l'opérateur Swisscom.

Le projet de privatisation de Swisscom aux oubliettes (07.06.2006)

Après les députés en mai, les sénateurs ont à leur tour refusé mercredi d'entrer en matière sur le projet gouvernemental de privatisation de Swisscom. Qui est donc enterré.

Annexe 2

Résumé d'émissions télévisées du 5-11 mai 2006

En vue du vote sur la privatisation du Conseil National, le débat médiatique est au plus fort. Je vous récapitule les émissions télévisées qui s'y consacrent.

Le 19h00 sur la TSR1 et Forum sur la RSR, vendredi 5 mai 2006

Suite au sondage SSR Idée suisse, les Suisses ne veulent pas de la privatisation de Swisscom. Ils ont été 56% à vouloir le statut quo. 25% des sondés étaient favorable à la privatisation et 19% étaient indécis. Les personnes interrogées craignent principalement que le service public ne soit plus garanti dans les régions périphériques ainsi que la fin des retombés financière de Swisscom à la Confédération.

Toutefois, une privatisation partielle trouve une meilleure opinion auprès des Suisses. Ils sont 56% à être favorable que la Confédération ne garde plus qu'une minorité de 33% dans le capital social de Swisscom. 31% des sondés y sont par contre opposés et 13% indécis.

Christian Levrat PS/FR est satisfait de ce résultat. Il estime que le peuple suisse est du même avis que son parti et qu'une privatisation de Swisscom entraînerait irrémédiablement vers une vente à l'étranger de l'opérateur suisse. De plus, il est convaincu qu'à l'avenir la recherche de bénéfice passera avant le maintien et le développement du service public et que ce dernier sera donc négligé. Il craint donc pour l'évolution du service universel et du développement de celui-ci dans les régions périphériques.

Toutefois Jean-René Germanier Radical/VS estime que les craintes sont infondées. Le service public est garanti dans la Constitution et qu'il n'y a pas de souci à se faire de ce côté là. Il pense aussi que pour assurer que le réseau internet à haut débit soit accessible partout dans le pays, il suffirait d'adopter une motion légale qui oblige les opérateurs à investir dans l'entretien de ce domaine. De plus, la distribution des licences se fait tous les 5 ans et il est donc facile de plus octroyer de licence à ceux qui ne souhaitent que profiter du marché suisse et qui n'investissent pas.

Yvan Perrin/UDC pense qu'il est nécessaire de privatiser Swisscom afin de leur permettre d'avoir des perspectives de croissance dans le futur. Le marché suisse est trop petit à moyen terme. Les bénéfices font irrémédiablement baisser avec la concurrence qui se fait de plus en plus menaçante. On doit permettre à Swisscom de s'établir dans certaines activités à l'étranger. Ceci représente évidemment un risque industriel majeur que la Confédération ne doit pas prendre. Donc une privatisation est nécessaire. Mais pour en revenir à cette question du service universel, il estime qu'il faut simplement régler ce problème en étiquetant des lois.

Tagesschau - SF1 – 10 mai 2006

Statut quo pour Swisscom. Le Conseil National a rejeté par 99 voix contre 90 pour une entrée en matière en vue d'une éventuelle privatisation. Cette décision a été prise principalement car les conseillers craignaient pour une vente à l'étranger de Swisscom, une détérioration du service public, une éventuelle perte d'emploi et une certaine inquiétude au niveau de la sécurité des communications de la police et de l'armée. Carsten Schlotter (CEO Swisscom) n'est pas surpris par ce résultat au vue des récents débats et sondages. La privatisation totale devrait être donc définitivement oubliée pour l'instant mais pourrait être d'actualité à nouveau en 2008 après les élections législatives.

Rundschau – SF1 – 11 mai 2006

Vu que Swisscom ne peut croître que de façon très restreinte à l'étranger et que le marché suisse est pratiquement saturé dans les activités traditionnelles, Swisscom est obligé de toujours proposer de nouveaux produits et services afin d'améliorer leur chiffre d'affaires.

Le parlement ne facilite pas la tâche à Swisscom avec ce refus de privatisation. Il a déjà causé beaucoup de dégâts avec le refus de s'engager à l'étranger et plus particulièrement en Irlande. La concurrence rit face à cette période tumultueuse que traverse l'opérateur téléphonique nationale et en profite, en particulier Cabelcom qui s'est engagé dans la téléphonie mobile.

En tout cas, le mangement de Swisscom déplore cette situation en suspens qui perturbe légèrement la stratégie d'expansion.

Annexe 3

Questionnaire pour les actionnaires

Swisscom und eine Privatisierung

Sexe : Homme Femme

Age : 18-30 ans 30-50 ans 50-65 ans + 65 ans

1. Für welche Gründe haben Sie in Swisscom investiert

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sichere Investition / Unternehmen | <input type="checkbox"/> Schweizer Firma |
| <input type="checkbox"/> Gute Ergebnisse in der Vergangenheit | <input type="checkbox"/> Staatliche Sicherheit |
| <input type="checkbox"/> Höhe Dividenden | |
| <input type="checkbox"/> Grosses potential in der Telecommunicationsbranche | |

2. Sind sie auch Kunde bei Swisscom

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Fixe | <input type="checkbox"/> ADSL |
| <input type="checkbox"/> Mobile | <input type="checkbox"/> Non |

3. Was denken Sie von den veröffentlichten Ergebnissen

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sehr zufrieden | <input type="checkbox"/> Könnte besser sein |
| <input type="checkbox"/> Zufrieden | <input type="checkbox"/> Nicht zufrieden |

4. Was denken Sie vom Unternehmen Swisscom

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Solides Unternehmen | <input type="checkbox"/> Nicht mehr so stark |
| <input type="checkbox"/> Staatliches Unternehmen | <input type="checkbox"/> Marktleader |
| <input type="checkbox"/> Zuständig für die letzten Km | <input type="checkbox"/> Konkurrenzfähig |
| <input type="checkbox"/> Muss mehr für die Kunden tun | <input type="checkbox"/> Innovativ |
| <input type="checkbox"/> Teuer im vergleich | <input type="checkbox"/> In der defensive mit der Konkurrenz |

5. Was ist Ihre Meinung über eine mögliche Privatisierung

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dafür | <input type="checkbox"/> Dagegen |
| <input type="checkbox"/> Garantie für Wachstum | <input type="checkbox"/> Keine staatliche Kontrolle |
| <input type="checkbox"/> Bessere Ergebnisse | <input type="checkbox"/> In fremden Händen |
| <input type="checkbox"/> Druck auf die Preise | <input type="checkbox"/> Keine Garantie für den Service Public |
| <input type="checkbox"/> Bessere Angebote | <input type="checkbox"/> Keine Staatliche Einnahme mehr |
| <input type="checkbox"/> Höher Aktien Kurs | <input type="checkbox"/> Grosse Investitionen |

Annexe 4

Rapport d'entretien avec la ComCom

Personne de contact : Peter Bär, secrétaire général

1) Que fait la ComCom?

Elle s'occupe d'amener plus de concurrence sur le marché. Elle est complètement indépendante de la politique étatique afin de lui assurer une plus grande liberté et marge de manœuvre. La ComCom existe depuis 1998 lors de la libéralisation de la télécommunication. Depuis elle s'occupe principalement d'octroyer les concessions UMTS, mobile, fréquence, le service public, etc....

2) Quels sont vos contacts avec Swisscom ?

Elle est principalement en contact lors de l'octroi de concession, des litiges, des inter connectivité mais aussi pour des consultations sur certains sujets ou des procédures. Il est aussi possible que la ComCom soit en contact avec Swisscom lors de conférence, entretien sur des problèmes ou des discussions sur l'évolution du marché de la télécommunication.

3) De façon régulière ou seulement en cas de problème?

De façon irrégulière mais principalement lors d'irrégularités.

4) Quels problèmes sont possibles ? Y a-t-il aussi des sanctions?

De mauvais tarifs pratiqués envers les concurrents sur le service publics ou dans les cabines téléphonique par exemple en 2000 mais les sanctions sont rares. Toutefois, une sanction à hauteur de 2 millions a été prononcée en 2002 pour utilisation d'informations confidentielles des abonnés.

5) Est-ce la ComCom qui décide du montant de la sanction?

Non c'est l'office de la communication (Ofcom) qui soumet une sanction. La ComCom prendra une décision sur cette base avant d'informer l'accusé qui peut faire appel devant le tribunal fédéral.

6) Est-ce qu'une privatisation de Swisscom à un impact sur le travail de la ComCom?

Non, Swisscom est simplement perçue comme un opérateur parmi tant d'autres. Toutefois, il est certain qu'en étant le leader du marché et possédant une position dominante, cela représente plus de travail.

7) Etes-vous pour ou contre une privatisation?

Pour la privatisation, afin de favoriser la concurrence. De plus, cela permettra d'éviter un conflit d'intérêt qui existe pour le moment au sein de l'Etat qui légifère dans le domaine de la télécommunication tout en possédant une majorité dans l'entreprise.

8) Quel est la réputation de Swisscom vis-à-vis de la ComCom?

Bonne, il s'agit là d'un grand opérateur qui respecte loi et concessions. Swisscom est bien gérée et offre de bonnes prestations. Toutefois, elle tente parfois de profiter de sa position dominante sur le marché ce qui va à l'encontre de la libre concurrence.

La Comcom souhaite plus de concurrence sur le marché alors que ce n'est pas dans l'intérêt de Swisscom.

9) Quel est selon vous l'impact de la ComCom sur l'image de Swisscom?

L'effet peut être positif comme négatif. Positif car si Swisscom obtient à nouveau une concession sur un domaine, cela veut dire que c'est une entreprise sérieuse et qui répond aux normes. Négatif lors de procédure comme pour les prix injustifiés pratiqués contre les autres opérateurs.

10) Que pensez-vous de la réputation de Swisscom?

Dans le service public, il est sûr qu'elle profite d'un gain de réputation car elle est plus présente dans l'actualité ou tout simplement dans le paysage (Publiphone).

Dans le mobile, sa réputation est très forte. Elle possède 2/3 des abonnés en Suisse et sa clientèle est très fidèle. Ils ont su mettre en avant des arguments comme des tarifs inférieurs pour les appels au sein du réseau Swisscom, le meilleur réseau par sa qualité.

11) Avez-vous aussi un impact sur la réputation de Swisscom?

Oui, nos décisions peuvent avoir une petite influence, sur le cours boursier par exemple.

Annexe 5

Rapport d'entretien avec la ComCo

Personne de contact : Stefan Renfer, conseiller avocat

1) Que fait la ComCo?

Elle s'occupe de favoriser la libre concurrence et lutte donc contre les accords entre les entreprises (Cartel), l'abus de position dominante (monopole) et les fusions qui mèneraient à une restriction de la concurrence.

2) Quels sont vos contacts avec Swisscom?

Elle est principalement en contact avec les avocats de Swisscom lors de procédure en son encontre mais aussi avec les dirigeants lors de présentation technique.

3) De façon régulière ou seulement en cas de problèmes ?

Principalement lors de plaintes.

4) Quels problèmes sont possibles ? Y a-t-il aussi des sanctions ?

Comme par exemple pour l'ADSL, le dernier km ou encore l'inter connectivité. Oui, il peut y avoir des sanctions mais celles-ci ne sont pas publiées tant qu'elles ne sont pas définitives. La dernière en date est une proposition de sanction de 489 millions pour avoir facturé trop cher les appels vers son réseau mobile entre avril 2004 et mai 2005. La sanction n'était pas définitive mais Swisscom l'a rendu publique.

5) Est-ce la ComCo qui décide du montant de la sanction?

Oui, nous faisons une proposition qui est transmise à Swisscom. Celle-ci peut l'accepter ou alors aller devant le Tribunal Fédéral pour la contester.

6) Est-ce qu'une privatisation de Swisscom aurait un impact sur le travail de la ComCo?

Non, pas dans les procédures habituelles. Mais cela éviterai un conflit d'intérêt qui existe pour le moment au sein de l'État car d'une part, il établit des règles et fait de l'arbitrage, et d'autre part il est aussi l'actionnaire majoritaire de cette société.

7) Êtes-vous pour ou contre?

Pour la privatisation, afin de favoriser la concurrence et éviter ce conflit d'intérêt.

8) Quel est la réputation de Swisscom vis-à-vis de la ComCo?

Ni bonne ou mauvaise, certes il y a beaucoup de procédures à l'encontre de Swisscom mais c'est tout à fait normal vu que c'est le leader du secteur et que la société occupe une position dominante sur le marché.

9) Quel est selon vous l'impact de la ComCo sur l'image de Swisscom?

Elle est assez importante car il y a la crainte d'être accusé d'abus de position dominante ou autres pratiques qui vont à l'encontre de la concurrence. Donc il y a toujours un souci de communication de la ComCo et n'est rendu publique que lorsque la procédure est bouclée.

10) Que pensez-vous de Swisscom?

C'est une entreprise stable, fiable et un bon employeur. Il s'agit de « LA » société de la télécommunication en Suisse. Swisscom est sans doute une des marques les plus connues en Suisse. Il est fort probable que lors d'une privatisation l'actionnariat devienne étranger, que ses valeurs ne soient plus défendues et que pour cette raison la marque et l'image changent.

Annexe 6

Historique de la télécommunication en Suisse

La naissance des télécommunications suisses intervient le 15 juillet 1852 avec l'ouverture du premier service télégraphique public entre Saint-Gall et Zurich. En 1878, après l'invention du téléphone par l'Américain Bell, le monopole de la Confédération comprend désormais également la téléphonie mais le principe des concessions privées est cependant reconnu. Le téléphone est introduit dans tous les cantons suisses dès 1896 mais la 1^{ère} et 2^{ème} guerre mondiale ralentissent la croissance de ce marché tout en favorisant la construction du réseau.










En 1948, la téléphonie se développe en Suisse et on compte déjà 500'000 abonnés et le double 10 ans plus tard. En 1975, les entreprises PTT décident d'introduire un réseau de téléphonie mobile pour les véhicules (Natel = Nationales Autotelefonnetz ou réseau téléphonique automobile national). Il s'agit là du début de l'ère de la téléphonie mobile en Suisse. En 1983, le réseau Natel B est mis en service. L'ancêtre du portable d'aujourd'hui était un radiotéléphone portable de 12 kg dans un coffret et seulement 4 ans plus tard sera lancé le réseau Natel C qui va ouvrir la voie à la téléphonie mobile moderne.

En 1989, les PTT élaborent une nouvelle stratégie d'entreprise en distinguant très nettement les différents domaines d'activités stratégiques. La Poste et Telecom PTT se concentrent progressivement sur leurs propres marchés.

Dans les années 90, une libéralisation du marché de la télécommunication qui était jusqu'à présent un monopole d'état quasi exclusif intervient progressivement. L'évolution technologique fulgurante et une volonté politique de "démocratisation" oblige la Communauté Européenne à libéraliser les différents marchés des télécommunications afin d'en améliorer les structures et la compétitivité, et ceci en deux étapes : premièrement le trafic des données, puis deuxièmement, aux 1er janvier 1998, le téléphone. Le 1^{er} octobre 1997, le monopole juridique des Telecom PTT en matière de télécommunications tombe avec la libéralisation du marché. Telecom PTT devient Swisscom et prend le statut d'une société anonyme. Elle est définitivement passée de sa situation de monopole à un statut d'entreprise permettant d'autres opérateurs de télécommunications, en concurrence avec Swisscom, d'offrir aussi leurs produits et services sur ce marché.

Annexe 7

Évolution d'une marque d'entreprise

	<p>1923 à 1927. Pour la première fois, une illustration apparaît sur les pages de titre des rapports annuels de l'administration des postes suisses et de l'administration des télégraphes et des téléphones suisses.</p>
	<p>1927 à 1929. La Poste et les services du téléphone et du télégraphe sont regroupés sous une administration commune.</p>
	<p>1929 à 1931. Le logo rectangulaire fait son apparition. Sur la variante des services du télégraphe/téléphone apparaît toujours le mât télégraphique.</p>
	<p>1931 à 1936. Le cor postal ne représente plus seulement les services postaux, mais englobe également le téléphone et le télégraphe.</p>
	<p>1936 à 1939. Pour la première fois apparaît dans le logo l'abréviation PTT pour Poste, Télégraphe et Téléphone.</p>
	<p>1940 à 1993. Le cor postal disparaît. Le message transmis par le logo se concentre désormais sur la "Suisse" et les "PTT".</p>
	<p>1982 à 1997. Un graphiste du service des timbres de la Poste joue avec les deux éléments que sont la croix suisse et les PTT et offre au logo un nouveau visage plus moderne.</p>
	<p>1993 à 1997. Le secteur des télécommunications exprime sa propre identité avec une variante de logo dans laquelle le nom TELECOM domine.</p>
	<p>1997. Le secteur des télécommunications devient une société anonyme cotée en Bourse et baptisée Swisscom. Il constitue un élément central de l'identité visuelle de la marque Swisscom.</p>

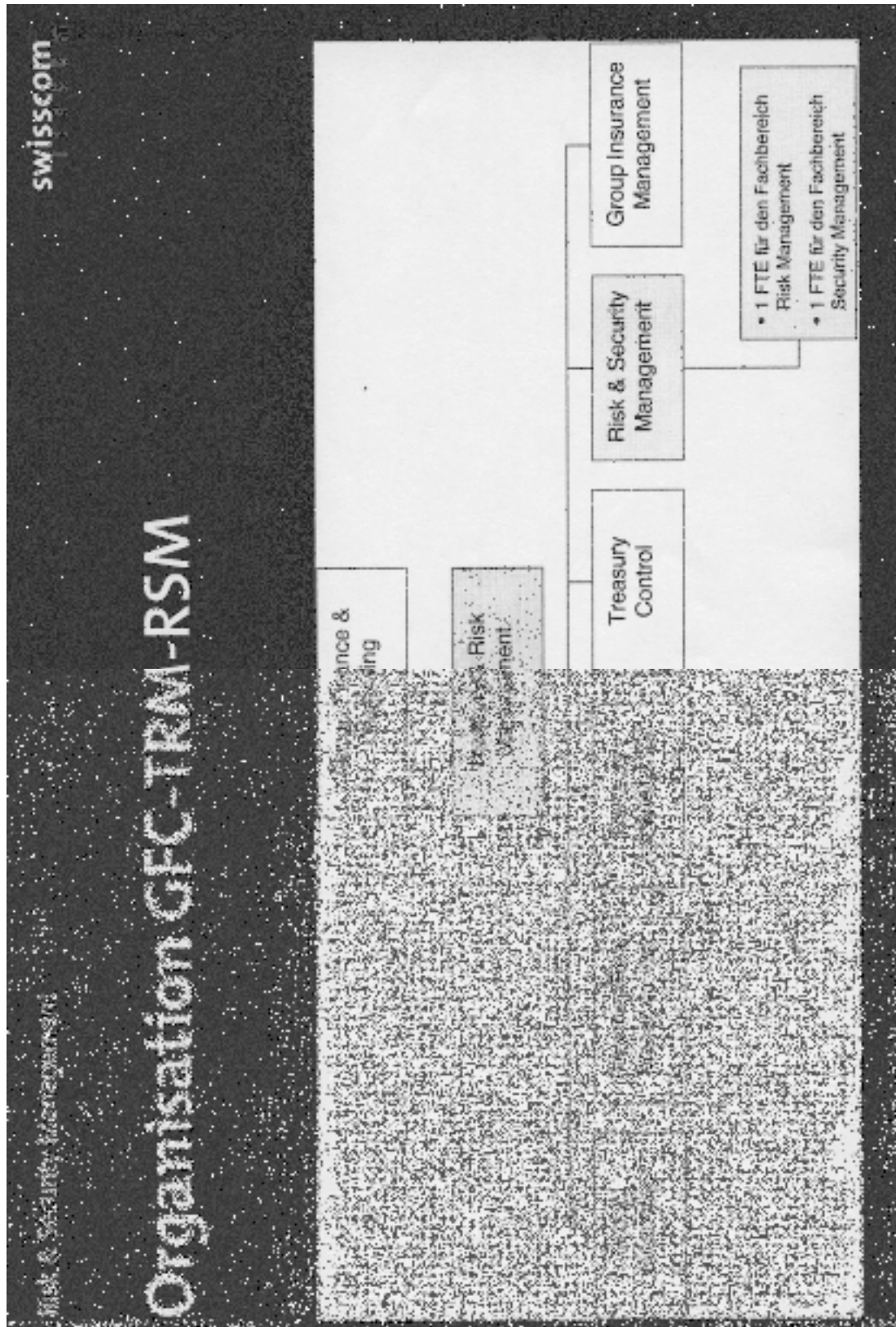
Annexe 8

Composition de l'indice Dow Jones Stoxx Telecom

Country	Exchange	Name	Forex	Shares	Mcap(EUR)	Wgt.
GB	LSE	VODAFONE GROUP	GBP	57989428283	106'198'132'131.00	26.27
ES	SIBE	TELEFONICA	EUR	4921130397	65'354'826'181.00	16.17
DE	XETRA (DE)	DEUTSCHE TELEKOM	EUR	4423820617	41'241'067'702.00	10.20
GB	LSE	BT GROUP PLC	GBP	8638629463	35'918'990'240.00	8.89
FR	EURONEXT (FR)	FRANCE TELECOM	EUR	2603059797	35'756'280'137.00	8.85
IT	Milan	TELECOM ITALIA	EUR	13380697647	26'058'908'668.00	6.45
NL	EURONEXT (NL)	KPN	EUR	2091360368	20'197'371'312.00	5.00
SE	Stockholm	TELIASONERA AB	SEK	4675232069	11'536'164'741.00	2.85
NO	Oslo	TELENOR	NOK	1680274570	9'565'393'707.00	2.37
PT	EURONEXT (PT)	PORTUGAL TELECOM R	EUR	1128856500	90'30'057'285.00	2.23
AT	XETRA (AT)	TELEKOM AUSTRIA	EUR	500000000	72'74'475'000.00	1.80
GR	Athens	OTE	EUR	490582879	60'74'887'791.00	1.50
GB	LSE	CABLE & WIRELESS	GBP	2442766506	53'47'658'755.00	1.32
BE	EURONEXT (BE)	BELGACOM	EUR	361775135	51'14'943'275.00	1.27
CH	Virt-x	SWISSCOM R	CHF	61482761	5014'550'168.00	1.24
FI	Helsinki	ELISA CORPORATION	EUR	166066016	29'49'432'084.00	0.73
GB	LSE	INMARSAT	GBP	456688700	25'76'210'367.00	0.64
SE	Stockholm	TELE2 B	SEK	396130500	25'12'801'205.00	0.62
IT	Milan	FASTWEB	EUR	79396041	23'11'902'909.00	0.57
GR	Athens	COSMOTE MOBILE	EUR	332476500	21'17'542'829.00	0.52
BE	EURONEXT (BE)	MOBISTAR	EUR	63237963	20'46'259'698.00	0.51
					404'197'856'185.00	100.00

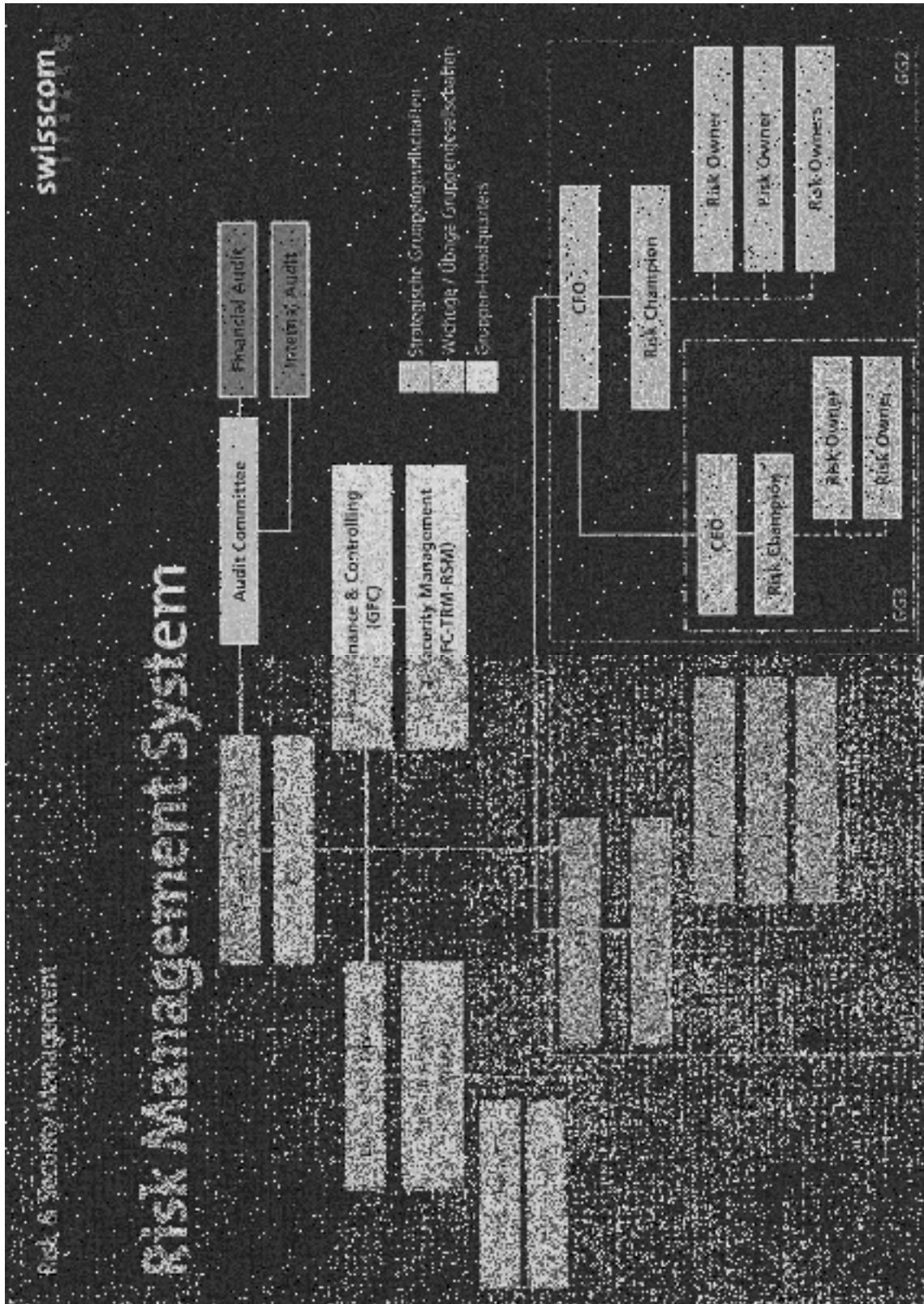
Annexe 9

Organigramme du Risk Management chez Swisscom



Annexe 10

Risk Management System chez Swisscom



Annexe 11

Risiko Atlas de Swisscom

