

RAPPORT

# LA GESTION DES TÉLÉCOMS À L'INTERNATIONAL

Quel mode de pilotage ?  
Quelle stratégie de sourcing ?

SEPTEMBRE 2003

**CiGREF**  

---

[www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)



## **LE CIGREF**

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

### **Rapports publiés par le Cigref en 2002-2003 :**

Accompagnement du changement  
*Évolutions et pratiques*

Accroître l'agilité du système d'information  
*Urbanisme : des concepts au projet*

Alignement stratégique du système d'information  
*Comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ?*

Dynamique de la relation entre direction générale  
et direction des systèmes d'information dans les grandes entreprises  
*(avec McKinsey & Company)*

Géopolitique de l'internet

Gouvernance du système d'information  
*Problématiques et démarches*

Intelligence économique et stratégique  
*Les systèmes d'information au cœur de la démarche*

Sécurité des systèmes d'information  
*Quelle politique globale de gestion des risques ?*

Ces publications peuvent être obtenues en se connectant sur le site web du Cigref :  
[www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)

## ***PARTICIPANTS***

Ce rapport est issu d'une enquête sur la gestion des télécommunications à l'international réalisée auprès des grandes entreprises françaises et européennes entre octobre 2002 et février 2003. Cette étude a été réalisée en partenariat avec l'Institut national des télécommunications, par les étudiants de l'option Marketing des TIC. Nous remercions Amandine Alehyane, Kock-Tchau Chau, Renan Gorin, Olivier Kuziner, Céline Milhe, Frédéric Sultana, Alexandre Tarantola, Jérôme Théret. Nous remercions également leurs enseignants, Pierre Vialle et Olivier Epinette.

L'étude a été rédigée par Stéphane Rouhier, chargé de mission du Cigref.

# SOMMAIRE

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
1.1 Pourquoi une étude sur les services de télécoms à l'international ?	9
1.2 Définitions	9
1.3 Méthodologie	10
1.4 Typologie de l'échantillon	11
1.5 Facteurs d'influence sur le mode de gestion des télécommunications	12
1.6 Principales conclusions	15
<b>2. ORGANISATION ET MÉTIERS DE L'ENTREPRISE</b>	<b>19</b>
2.1 Répartition géographique de l'échantillon	19
2.2 Implantation et nature des activités	20
2.3 Niveau de centralisation	21
2.4 Type d'activités internationales	22
2.5 Nature des flux de communication internationale	23
<b>3. ORGANISATION DE LA FONCTION TÉLÉCOMS</b>	<b>25</b>
3.1 Niveau de localisation des activités télécoms	25
3.2 Niveau géographique de paiement des télécommunications internationales	27
3.3 Existence d'un comité stratégique télécoms et d'une filiale télécoms	27
3.4 Part du budget des services de communication à l'international	28
3.5 Technologies utilisées pour les communications internationales	29
3.6 Étendue et nature des Wan	29
3.7 Répartition géographique de l'intranet, l'accès en nomade et l'extranet	30
3.8 Téléphonie IP à l'international	31
<b>4. PRINCIPAUX FOURNISSEURS UTILISÉS</b>	<b>33</b>
4.1 Opérateurs fixes régionaux	33
4.2 Opérateurs fixes globaux	34
4.3 Opérateurs mobiles régionaux	34
4.4 Opérateurs mobiles globaux	35
4.5 Opérateurs de données régionaux	36
4.6 Opérateurs de données globaux	37
4.7 Opérateurs internet régionaux	37
4.8 Opérateurs internet globaux	38
4.9 Indice de satisfaction	39
<b>5. ATTENTES DES GRANDES ENTREPRISES</b>	<b>41</b>
5.1 Attentes sur les solutions de télécommunications	41
5.2 Attentes vis-à-vis des fournisseurs de services internationaux	42
5.3 Attentes sur les services de téléphonie fixe internationale	44
5.4 Attentes sur les services de téléphonie mobile	45
5.5 Attentes sur les services de données internationales	47
5.6 Attentes sur la facture internationale	48

<b>6.</b>	<b>PERSPECTIVES</b>	<b>51</b>
6.1	Évolution de la gestion des télécommunications	51
6.2	Évolution des flux applicatifs	52
6.3	Évolution du rôle du service des achats	53
6.4	Évolution du nombre de fournisseurs	55
<b>7.</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>57</b>

## **TABLE DES ILLUSTRATIONS**

Figure 1 : Secteur d'activité des répondants. ....	11
Figure 2 : Répartition géographique des répondants. ....	19
Figure 3: Implantation des activités. ....	20
Figure 4 : Degré de centralisation des grandes fonctions de l'entreprise.....	21
Figure 5 : Nature des activités internationales. ....	22
Figure 6 : Nature des flux de communication internationale entre les entités.....	23
Figure 7 : Nature des flux de communication internationale entre entité et partenaires.....	24
Figure 8 : Niveau de localisation des activités télécoms. ....	25
Figure 9 : Niveau de paiement de la facture par type de service. ....	27
Figure 10 : Part des communications internationales dans les budgets siège et groupe...28	
Figure 11 : Technologies utilisées.....	29
Figure 12 : Étendue et nature des Wan voix et données. ....	30
Figure 13 : Internationalisation des réseaux.....	30
Figure 14 : Fréquence de citation des opérateurs fixes régionaux.....	33
Figure 15 : Fréquence de citation des opérateurs fixes globaux. ....	34
Figure 16 : Fréquence de citation des opérateurs mobiles régionaux.....	34
Figure 17 : Fréquence de citation des opérateurs mobiles globaux.....	35
Figure 18 : Fréquence de citation des opérateurs data régionaux. ....	36
Figure 19 : Fréquence de citation des opérateurs data globaux.....	37
Figure 20 : Fréquence de citation des opérateurs internet régionaux. ....	37
Figure 21 : Fréquence de citation des opérateurs internet globaux. ....	38
Figure 22 : Note moyenne (sur 5) de satisfaction sur les services de télécommunications internationales. ....	39
Figure 23 : Attentes sur les solutions de télécommunications. ....	41
Figure 24 : Attentes vis-à-vis des fournisseurs de services de télécommunications internationales. ....	43
Figure 25 : Attentes sur les services de téléphonie fixe internationale.....	44
Figure 26 : Attentes sur les services de téléphonie mobile internationale. ....	46
Figure 27 : Attentes sur les services de données internationales. ....	47
Figure 28 : Attentes sur la facture internationale.....	48
Figure 29 : Évolution de la centralisation de la gestion des télécommunications internationales. ....	51
Figure 30 : Évolution de l'externalisation d'ici à deux ans.....	52
Figure 31 : Évolution de l'usage des applications à l'international. ....	53
Figure 32 : Rôle actuel et dans deux ans du service des achats. ....	54
Figure 33 : Évolution du nombre de fournisseurs.....	55





## **1. INTRODUCTION**

### **1.1 Pourquoi une étude sur les services de télécoms à l'international ?**

C'est le marché des télécommunications internationales qui le premier a bénéficié d'une libéralisation anticipée. C'est sur ce marché que la concurrence est la plus forte et que les réductions tarifaires ont été les plus importantes (voix fixe et données). C'est pourquoi il nous a paru pertinent de faire une mise à jour de la maturité de l'offre et de l'état de la concurrence sur ce marché pour en dégager des tendances éventuelles sur les autres marchés (marchés nationaux notamment).

Les «*outsourcers*» globaux comme EDS et les opérateurs sectoriels comme Sita ou Infonet se sont d'abord développés dans cet interstice entre les réglementations nationales. Ils ont été suivis dans les années 1990 par de grands opérateurs qui ont développé des alliances globales (Global One, Unisource...). Enfin, à partir de la fin des années 1990, se sont développés les grandes dorsales (*backbones*) globaux de l'internet (UUNet, Worldcom...). Sur ce marché devenu très concurrentiel, après l'émergence d'une floraison d'acteurs, les échecs et faillites se sont multipliés, après l'éclatement de la bulle de la «nouvelle économie».

Face au développement de cette offre, les grandes entreprises ont fait évoluer leur organisation et leurs politiques d'achat. La présente étude tente de faire le point sur leur perception de l'offre et des opérateurs, ainsi que sur leurs pratiques de consommation et d'achat (critères de choix, offres utilisées, rôle de la fonction achats).

Le rapport porte sur l'évolution de la gestion des télécommunications à l'international au sein des grandes entreprises françaises et européennes.

### **1.2 Définitions**

Le grand compte peut être défini comme une grande entreprise de plus de 1 000 salariés, ouverte à l'international, c'est-à-dire présentant des activités de recherche, de production ou de distribution sur plusieurs pays ou continents. Elle peut être française à l'origine ou représenter l'émanation d'un groupe international. Les modalités de l'internationalisation sont variées. Elle peut concerner les unités administratives (siège, filiale), de recherche et développement, de production ou de distribution.

Par conséquent, les télécommunications internationales sont également de nature variable et répondent directement au cœur de métier de l'entreprise. Il peut s'agir de flux de données,

de voix, de télécommunications nomades, etc. La nature des réseaux est également très variable et fait l'objet d'une étude approfondie dans le traitement des données quantitatives. Par télécommunications internationales, on entend l'ensemble des communications de pays à pays ou transnationales.

La gestion des télécommunications internationales recouvre plusieurs fonctions :

- la gestion opérationnelle des flux d'information intérieurs et extérieurs à l'entreprise (achat de matériels, mise au point de la topologie du réseau, maintenance) ;
- la définition d'un schéma directeur, d'une stratégie à long terme que l'entreprise cherche à mettre en œuvre.

Traditionnellement, la conjoncture économique et la situation concurrentielle de l'entreprise exercent une influence sur les dirigeants. Ce sont les dirigeants qui impriment la tendance de fond du comportement de l'entreprise en matières de systèmes d'informations et de télécommunications, alors que les opérationnels l'appliquent. Ainsi, la direction des systèmes d'information met-elle en œuvre le réseau, en fonction des besoins applicatifs exprimés par les prescripteurs, détermine sa topographie et les choix technologiques qui le sous-tendent. Plus en aval, le service des achats assure la négociation avec les fournisseurs et l'approvisionnement en équipements de réseau. La présente étude met en évidence un déplacement du centre de gravité de cette chaîne de décision et d'achat.

Enfin, il convient de prendre en compte dans la gestion des télécommunications le regard que porte l'entreprise sur les télécommunications et sur la fonction télécommunications dans son organisation. Les télécommunications sont-elles considérées comme une simple commodité, ou au contraire comme une ressource stratégique qui se doit d'être optimisée pour accroître l'efficacité globale de la structure ?

### **1.3 Méthodologie**

Cette étude a été menée selon un schéma classique :

1. recherche documentaire ;
2. entretiens semi-directifs ;
3. préparation et administration du questionnaire ;
4. traitement des retours de questionnaires ;
5. analyse statistique et restitution.

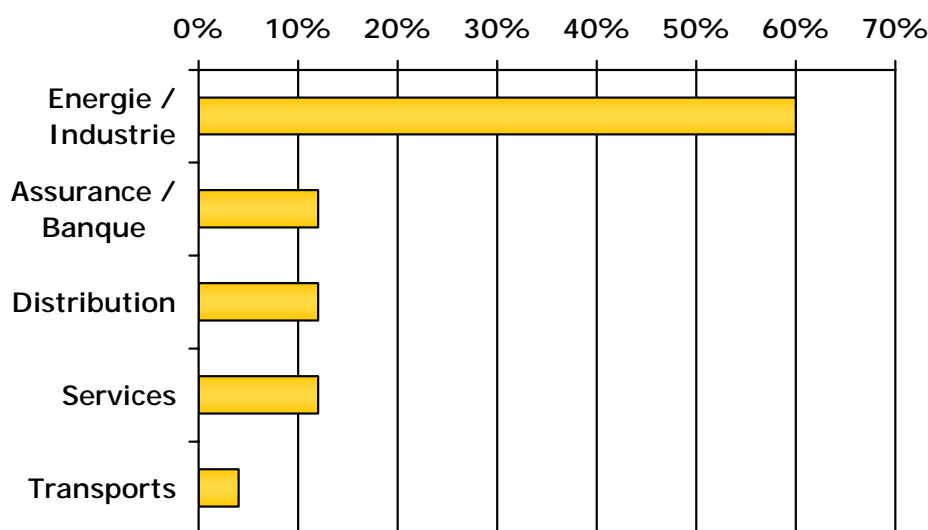
La réalisation de cette étude s'est faite en plusieurs étapes. La première étape a consisté à définir l'objet et le champ de l'étude. Donc à mener une étude exploratoire pour comprendre les télécommunications internationales et leur mode de gestion

dans les grandes entreprises, appréhender les stratégies d'offre des fournisseurs et les services et technologies proposés.

La seconde étape a été d'envoyer un questionnaire auprès des responsables télécoms des grandes entreprises européennes membres du Cigref ou de l'EVUA (European Virtual Private Network Users Association). Cette étude conduite en décembre 2002 et janvier 2003 nous a permis de recueillir une trentaine de réponses. Les entretiens en face à face ont été utiles pour identifier les liens de causalité entre les réponses.

#### 1.4 Typologie de l'échantillon

Si l'on classe les répondants selon leur secteur d'activité, on note une surreprésentation du secteur de l'industrie et des services et une moindre présence du secteur de la banque et de la distribution (cf. figure 1). Le premier recouvre des entreprises avec des structures de réseaux assez sensiblement différentes du second, qui peut expliquer la nature des réponses obtenues. C'est un élément structurant des comportements des répondants et qui doit être pris en compte lors de l'analyse et l'interprétation des données.



Source : Cigref

Figure 1 : Secteur d'activité des répondants.

Le cadre d'analyse de cette étude vise à comprendre et expliquer :

- les facteurs influençant l'évolution du mode de gestion des télécommunications internationales dans l'entreprise ;
- les comportements d'adoption des grandes firmes en matière de nouveaux produits, services et systèmes dans le domaine des nouvelles technologies ;

- la nature de leurs attentes en termes de services et de capacités techniques.

### **1.5 Facteurs d'influence sur le mode de gestion des télécommunications**

De nombreux facteurs pèsent sur l'évolution du mode de gestion des télécommunications internationales :

- L'organisation de l'entreprise, sa stratégie et son secteur d'activité.

Ces caractéristiques peuvent avoir une grande influence sur le comportement d'achat et de gestion des entreprises en matière de télécommunications :

l'organisation est fonction du nombre d'implantations, de leur emplacement géographique et de leur nature (siège, filiale, succursale, unité de production, de recherche et développement, etc.) ;

la stratégie : selon que l'entreprise choisit un mode de fonctionnement très centralisé ou non, qu'elle fonctionne de manière très hiérarchique ou privilégie au contraire l'échange, les besoins en télécommunications internationales varient considérablement ;

le cœur de métier : la spécialité de l'entreprise et la nature même de son métier sont des facteurs déterminants pour sa consommation de télécommunications. Certaines entreprises ont besoin de sécurité avant tout, d'autres privilégient la fiabilité du réseau ou encore sa rapidité.

- Le degré de centralisation des systèmes d'information et la place de la direction des systèmes d'information (DSI).

Le mode de gestion de l'entreprise pèse sur la consommation de télécommunications et il semble plausible qu'il ait également une influence sur leur mode de gestion.

La place de la direction des systèmes d'information dans l'organisation et le degré de centralisation de la prise de décision et de la gestion sont des révélateurs importants de l'évolution du mode de gestion des télécommunications. Une entreprise très centralisée aura peut-être tendance à mettre en place un réseau plus cohérent. Mais cette relation n'est pas forcément vérifiée et contrevient éventuellement aux exigences d'efficacité et de productivité.

- Le parc de solutions actuelles, les services et les usages.  
Inévitablement, les technologies et les équipements employés dans l'entreprise pèsent sur le changement. Il est difficile de les écarter lors du choix d'une solution future. Il faut s'en accommoder et faire des compromis technologiques pour maintenir la cohérence de l'ensemble du réseau. De même, les services que l'entreprise attend et

les usages de télécommunications dont elle fait montre sont de puissants filtres, qui peuvent obérer la diversification des fournisseurs et des solutions convoités. Enfin, on constate une relation entre la nature et le nombre de services utilisés et les besoins en nouveaux services.

- Les fournisseurs actuels, les attentes en matière de télécommunications.

De la même manière que pour les équipements de réseau, les fournisseurs existants influencent les choix futurs en matière de télécommunications par :

- la satisfaction qu'ils apportent à l'entreprise cliente ;
- leur réponse aux attentes de l'entreprise en matière de télécommunications ;
- leur pérennité ;
- leur notoriété.

Les attentes sont un facteur essentiel pour comprendre l'évolution du mode de gestion des télécommunications. Elles permettent de lire la stratégie future de l'entreprise, les points qu'elle considère comme étant les plus porteurs de signification pour l'avenir de son réseau.

L'étude documentaire a permis de valider ces hypothèses de travail :

- L'organisation des entreprises semble être corrélée à la gestion des télécommunications.

Elle est à l'origine de besoins particuliers, qu'il s'agisse de s'adapter au lieu d'implantation ou de développer la mobilité... De plus, la récente « bulle financière » des télécommunications a remis en cause un certain nombre d'idées dans la manière d'appréhender le sujet : banalisation des télécommunications, sous-traitance, convergence des cultures locales, mais aussi des cultures « télécommunications et informatique », etc.

- La diversité des politiques d'achat rend plus délicate la gestion des achats de télécommunications à l'international.

La gestion des contrats sur la voix ne se fait pas nécessairement de la même façon ou au même niveau que les contrats pour les données. Par ailleurs, l'entreprise doit disposer d'un grand nombre de données pour pouvoir gérer l'achat des télécommunications à l'international. L'appel d'offres est la principale technique d'achat utilisée par les grandes entreprises en matière de télécommunications. L'organisation des achats informatiques accroît la complexité de la gestion des télécommunications à l'international. Ainsi, les achats en télécommunications ne sont pas forcément gérés par la direction des systèmes d'information, ils peuvent être répartis entre les différentes

directions. Pour une multinationale, il est presque impossible de désigner l'unique responsable des achats de télécommunications au sein de ses différentes filiales.

- Les solutions existantes et la gestion des coûts : il est difficile pour une entreprise de connaître exactement ses dépenses en télécommunications, notamment à l'échelle internationale. Une offre globale des opérateurs telle que la facturation unique serait un atout majeur pour une gestion globale des dépenses, et un argument de poids lors des négociations avec les opérateurs.
- Les freins et moteurs de l'adoption des nouvelles technologies : l'adoption d'une nouvelle technologie est possible si cette dernière apporte une valeur ajoutée à l'entreprise. La perception de cette valeur ajoutée est ardue et nécessite une bonne vision d'ensemble de la DSI. L'adoption d'une nouvelle technologie se heurte aussi à la culture d'entreprise (coûts induits d'apprentissage et de résistance à l'apprentissage) et à l'histoire de l'entreprise (incompatibilité entre les différentes technologies). Ces deux éléments sont des facteurs clés pour l'analyse du DSI.
- Rôle et contribution des télécommunications à la stratégie de l'entreprise : les télécommunications, sont-ils un facteur de productivité et de compétitivité ? Cette problématique repose essentiellement sur la perception du rôle des télécommunications sur l'activité de l'entreprise. Les applications offrent de nouvelles fonctionnalités et champs d'action qui peuvent être assimilés à des orientations stratégiques : être plus proche du client grâce au CRM (gestion de la relation client), optimiser les relations avec les différents partenaires de l'entreprise grâce à l'extranet. Cependant les télécommunications ne sont qu'un support de ces applications et assurent une fonction de transport. Se pose alors le problème de l'attribution des gains de productivité : il est difficile de déterminer quelle part est imputable aux seules télécoms, au système d'information, aux applications. Il faut nécessairement distinguer l'équipement de l'usage. Posséder des équipements performants n'est pas synonyme d'efficacité. Il s'agit avant tout d'en faire un usage pertinent : les coûts télécoms doivent également inclure les coûts liés à la présence de savoir-faire en interne.

## 1.6 Principales conclusions

Le système d'information, comme la finance, est une fonction relativement centralisée dans les entreprises, par rapport aux fonctions RH, marketing...

Les entreprises, privilégient une politique internationale multidomestique. L'implantation du siège est majoritairement en Europe, l'implantation de la R&D dans les pays d'Amérique du Nord, l'Union européenne et Asie-Pacifique. Les sites de production et les filiales sont répartis sur tous les continents, tandis que les sites de distribution sont basés en Europe centrale et orientale ainsi qu'en Asie-Pacifique et Amérique du Sud.

Il y a une forte dépendance entre la nature des communications et l'entité concernée. Dans les flux de communications internationales, il y a une prédominance de la communication entre siège et filiales, ce qui traduit les besoins de *reporting* et de consolidation de certaines fonctions et exprime le niveau relativement élevé de coordination entre siège et filiales.

Quelle que soit l'entité, on remarque que le siège a toujours une place centrale dans les communications. Les autres flux dépendent de l'activité : clients pour les commerciaux et fournisseurs pour la production et la R&D.

Même si les nouvelles offres d'opérateurs de VPN IP permettent de développer des réseaux maillés et de favoriser des flux de type *any to any*, la matrice des flux actuelle semble encore calquée sur les anciens réseaux en étoile, ou point à point.

Les technologies d'accès les plus utilisées par les entreprises sont : le RNIS, l'IP, le GPRS (pour les mobiles). On constate, sans surprise, que ce sont les technologies les plus standard, les moins coûteuses ou les mieux maîtrisées qui occupent les premières places.

Concernant les services, les entreprises ont majoritairement recouru à la téléphonie sur IP à l'international pour les services voix, ce qui permet de réduire les coûts des minutes téléphoniques.

Pour les infrastructures, on constate que le recours au réseau privé virtuel (RPV) d'opérateur est majoritaire dans le cas des réseaux étendus voix (Wan voix). Naturellement, les Wan voix sont plus fréquents au niveau national, bien que le niveau global ne soit pas en reste. De leur côté, les Wan données sont en grande partie globaux. La répartition en réseau privé et réseau privé virtuel est égale.

La facturation des services ne se fait pas au même niveau géographique (mondial – régional – local) selon qu'il s'agit de la voix ou des données. Les services de données sont réglés à l'international, tandis que le règlement des services de voix fixe et mobile se fait majoritairement au niveau national.

De manière générale, on peut dire que les activités amont (veille, achats, schéma directeur) sont plutôt assurées au niveau global et sont très centralisées, tandis que l'opérationnel (suivi de facturation, maintenance et support...) est réparti de manière plus équitable à tous les échelons.

Concernant le choix des fournisseurs, les entreprises conservent une préférence pour l'opérateur historique national, France Télécoms, tant au niveau global que régional, tant sur la partie voix fixe, mobile, données qu'internet. Mais les entreprises gèrent quand même plusieurs opérateurs en parallèle (par plaque, par service...) ou prévoient des clauses de basculement d'opérateurs de manière à réduire les risques de défaillance.

Les attentes des entreprises pour les services de télécommunications portent principalement sur :

- le prix de la solution ;
- la couverture géographique ;
- la pérennité et l'évolutivité de la solution.

Les attentes des entreprises vis-à-vis des opérateurs concernent majoritairement les points suivants :

- la couverture géographique du réseau ;
- la pérennité de l'opérateur ;
- la capacité de raccordement local ;
- le réseau « vraiment » sans coutures.

Quant aux perspectives, les entreprises interrogées anticipent une forte augmentation des volumes applicatifs transportés en raison du développement d'application *e-business* (CRM, *e-procurement*...).

La centralisation de la fonction devrait également se renforcer et aller de pair avec une stabilisation du nombre de fournisseurs, ce qui nécessitera aussi à moyen terme un arbitrage entre la maîtrise des compétences, la réduction des coûts et la réduction des risques.

Les responsables des télécoms prévoient également une augmentation de l'externalisation pour la gestion des activités techniques, mais pas pour les activités stratégiques.



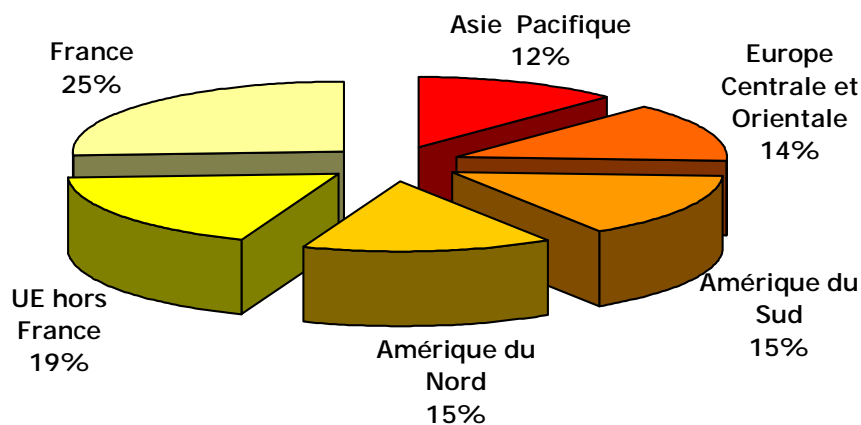
Enfin, le service des achats devrait jouer un rôle plus important à l'avenir dans le processus d'achat, notamment sur les processus amont : veille fournisseur, préparation de l'appel d'offres et négociation avec les fournisseurs.



## 2. ORGANISATION ET MÉTIERS DE L'ENTREPRISE

### 2.1 Répartition géographique de l'échantillon

La population ayant répondu au questionnaire est implantée à l'international pour une grande partie. Les réponses concernent leurs sites principaux. Le calcul du nombre de sites (sièges, sites de production, sites de distribution, sites de R&D et filiales), répartis selon les zones géographiques (France, Union européenne, Europe centrale et orientale, Asie-Pacifique, Amérique du Nord, Amérique du Sud) fournit un indicateur sur le déploiement des entreprises à l'international. Outre leur présence en France et dans l'Union européenne, soit deux sites en moyenne en plus du siège, les entreprises comptent, en moyenne, trois à quatre sites sur les autres continents.



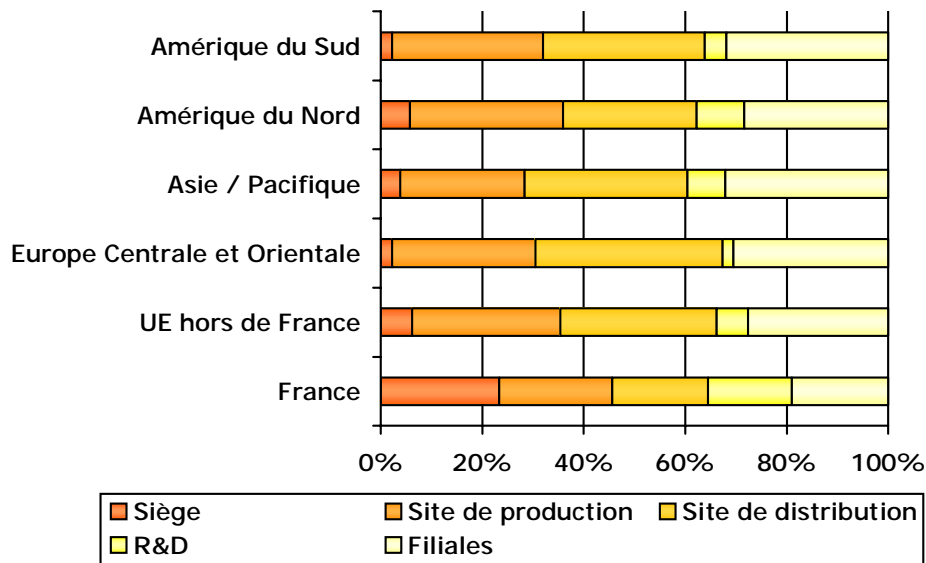
Source : Cigref

Figure 2 : Répartition géographique des répondants.

Par ailleurs, on note une forte présence des entreprises en France et dans l'Union européenne pour l'implantation de leurs sites (siège, production, distribution, R&D et filiales). On remarque une répartition sensiblement égale pour l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud et l'Europe centrale et orientale, et un léger retrait de l'Asie et de la zone Pacifique.

Les entreprises ayant répondu au questionnaire semblent donc plus tournées vers les marchés de la « Triade » : l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique.

## 2.2 Implantation et nature des activités



Source : Cigref

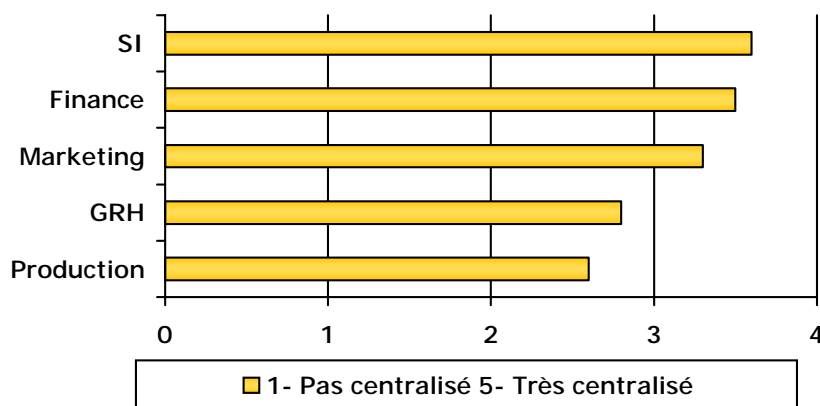
Figure 3: Implantation des activités.

Il est intéressant de regarder la répartition des sites (siège, production, distribution, R&D et filiales) selon les zones géographiques. On remarque l'implantation du siège majoritairement en France. Les répondants sont, en effet, dans leur ensemble des entreprises françaises.

Par ailleurs, on distingue l'implantation de la R&D dans les pays d'Amérique du Nord, de l'Union européenne et en France, ainsi qu'en Asie-Pacifique. Le choix de la « triade » se retrouve une nouvelle fois ; ces zones géographiques sont les plus attractives du point de vue de la technologie. Les sites de production et les filiales sont assez bien répartis sur tous les continents, la France étant en sensible retrait. On note, finalement, une forte implantation des sites de distribution en Europe centrale et orientale, en Asie-Pacifique et Amérique du Sud.

## 2.3 Niveau de centralisation

Sur le plan international, les fonctions systèmes d'information et finance sont relativement centralisées dans les entreprises. En effet, ces départements sont des activités clés pour une entreprise et sont à l'origine de décisions stratégiques. Elles sont généralement regroupées au siège.



Source : Cigref

Figure 4 : Degré de centralisation des grandes fonctions de l'entreprise.

Le marketing est quant à lui une activité plutôt centralisée dans les entreprises. Il correspond à une activité vitale pour les entreprises, pour laquelle des décisions importantes sont établies. Néanmoins, contrairement aux fonctions SI et finance, le marketing est fortement lié au pays dans lequel un produit ou un service est commercialisé. L'écart type élevé pour l'organisation du département marketing fait donc apparaître ces deux tendances. Un marketing stratégique, décisionnel, centralisé, et un marketing opérationnel, proche du client et du marché, décentralisé.

Les RH montre, comme pour le marketing un écart type important témoignant de l'influence de deux principaux types d'organisation : soit très centralisée, soit peu centralisée. La gestion des ressources humaines, bien que nécessitant un organe central de contrôle au siège est une activité relativement décentralisée.

Finalement, ce sont les activités de production qui sont les moins centralisées. En effet, la production est généralement répartie, au niveau international, sur de nombreux sites et de nombreux pays. Elle ne nécessite généralement pas un regroupement fort.

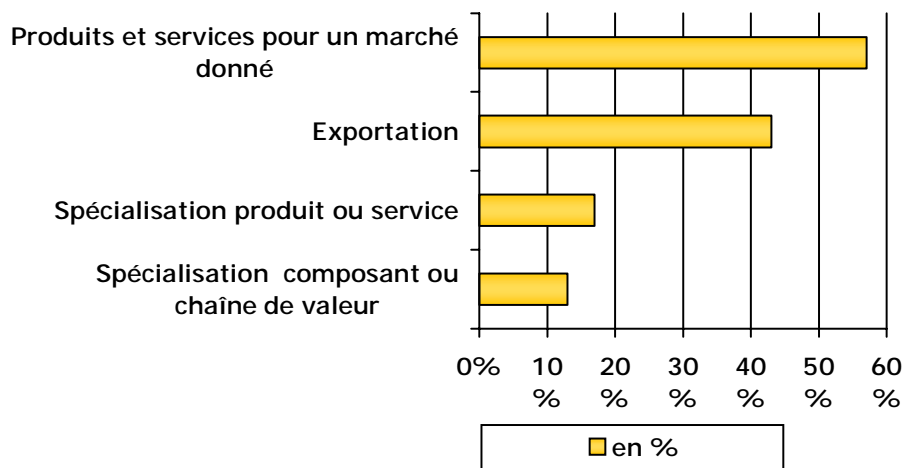
## 2.4 Type d'activités internationales

On remarque que les entreprises ayant répondu au questionnaire privilégient une politique internationale multidomestique.

En effet, la réponse la plus fréquemment avancée concernant l'activité internationale des entreprises est la production de produits et de services pour un marché donné.

Cette tendance met en évidence la nécessité de s'adapter aux marchés pour la commercialisation de produits et services, et la prédominance des secteurs industriel et énergétique.

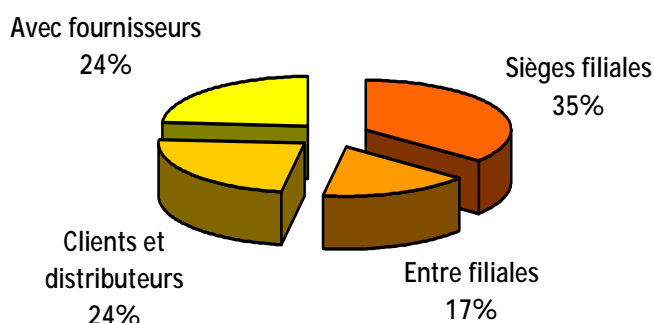
Par ailleurs, on note que les entreprises orientent leurs activités internationales vers l'exportation.



Source : Cigref

Figure 5 : Nature des activités internationales.

## 2.5 Nature des flux de communication internationale



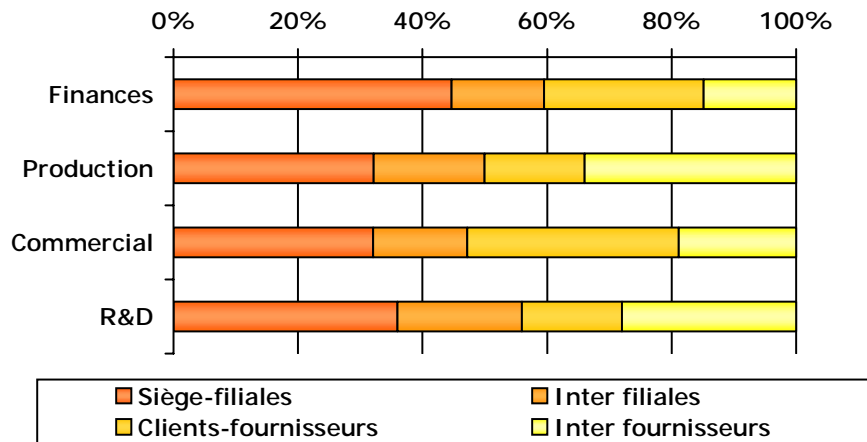
Source : Cigref

Figure 6 : Nature des flux de communication internationale entre les entités.

On remarque la prédominance dans les communications internationales de la communication entre siège et filiales, qui atteignent 35 % du total, ce qui exprime un niveau relativement élevé de coordination entre siège et filiales.

On note aussi les fortes communications clients-distributeurs et clients-fournisseurs, représentant chacune 24 % du total. Les communications internationales les moins importantes sont celles entre filiales. Cela dénote donc de la relative autonomie des filiales entre elles au sein d'un groupe international ; elles communiquent essentiellement avec le siège, qui collecte les informations, et avec les clients.

On remarque, par ailleurs, une répartition égale entre communications « internes », siège-filiales et entre filiales, et communications « externes », clients-fournisseurs et entre fournisseurs, respectivement 52 % et 48 %.



Source : Cigref

Figure 7 : Nature des flux de communication internationale entre entité et partenaires.

On remarque une forte dépendance entre la nature des communications et l'entité concernée. Ainsi, le département financier de chaque filiale internationale va privilégier la communication avec le siège. De même, on note de fortes communications entre l'entité commerciale avec les clients et le siège. Les départements de R&D et de production ont quant à eux un lien important avec les fournisseurs et le siège.

Quelle que soit l'entité, on remarque que le siège a toujours une place centrale dans les communications. Les autres flux dépendent de l'activité : clients pour les commerciaux et fournisseurs pour la production et la R&D.

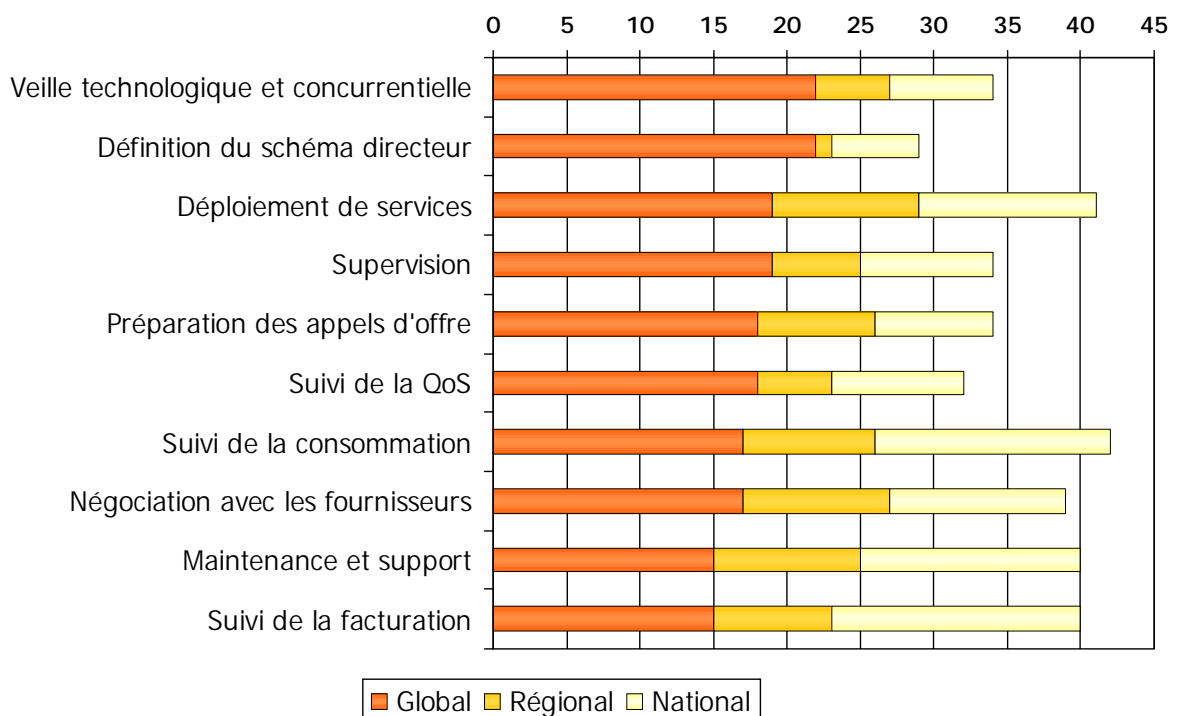


### 3. ORGANISATION DE LA FONCTION TÉLÉCOMS

Après cette analyse de la structure et de la nature des flux de l'entreprise, nous allons examiner l'organisation et le mode de gestion de la fonction télécoms, notamment :

- le niveau de localisation des activités télécoms ;
- le niveau de facturation des activités télécoms ;
- l'existence d'un comité stratégique télécoms ;
- la part du budget télécoms consacrée aux services internationaux ;
- les technologies d'accès utilisées par les entreprises ;
- la nature et l'étendue des réseaux étendus Wan ;
- le périmètre géographique des intranets et extranets ;
- les services IP utilisés.

#### 3.1 Niveau de localisation des activités télécoms



Source : Cigref

Figure 8 : Niveau de localisation des activités télécoms.

La veille technologique et concurrentielle est majoritairement assurée au niveau global, ce qui paraît logique étant donné le caractère multinational du développement des nouvelles technologies et tendances de marché. La même remarque peut s'appliquer à la définition du schéma directeur, sujet pour lequel les décideurs doivent disposer d'une bonne vision internationale.

En revanche, le caractère de plus en plus global de la préparation des appels d'offre et de la négociation avec les fournisseurs est relativement nouveau et dénote une volonté de coordination plus marquée. Les objectifs étant par exemple de mettre en place un réseau techniquement homogène et de diminuer les coûts liés à l'achat d'équipements de réseau.

En ce qui concerne le déploiement de services et la maintenance, la répartition est naturellement plus équitable, puisque les solutions doivent être mises en œuvre à tous les échelons, du local au global.

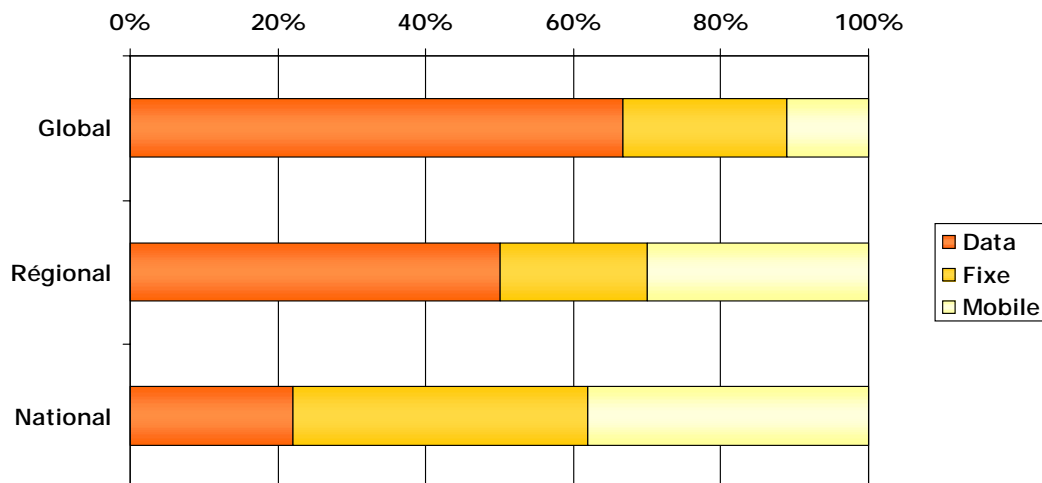
La supervision et le suivi de la qualité de service (QoS) sont des activités assurées au niveau global, puisque de ce *feedback* global dépendent la définition du schéma directeur des télécoms et les décisions d'achat concernant le réseau.

Enfin, le suivi de la consommation et de la facturation est assuré aussi bien au niveau national que global. Cette répartition s'explique par le poids national de la facturation voix (majoritairement allouée à l'opérateur historique national) et par celui des données (plutôt facturées à l'international).

De manière générale, on peut dire que les activités amont sont plutôt assurées au niveau global et sont très centralisées, tandis que l'opérationnel est réparti de manière plus équitable à tous les échelons.

### 3.2 Niveau géographique de paiement des télécommunications internationales

Le schéma suivant indique quels éléments des télécommunications internationales sont payés aux différents niveaux géographiques (national, régional, global).



Source : Cigref

Figure 9 : Niveau de paiement de la facture par type de service.

En classant les réponses par niveau géographique (national - régional - global), on s'aperçoit que les consommations de données sont réglées plutôt à l'international. Cette répartition plus internationale du transport des données apparaît logique dans la mesure où les solutions mises en œuvre dans les réseaux sont souvent des Wan globaux.

En revanche, le règlement de la part fixe et mobile des télécommunications internationales se fait majoritairement au niveau national.

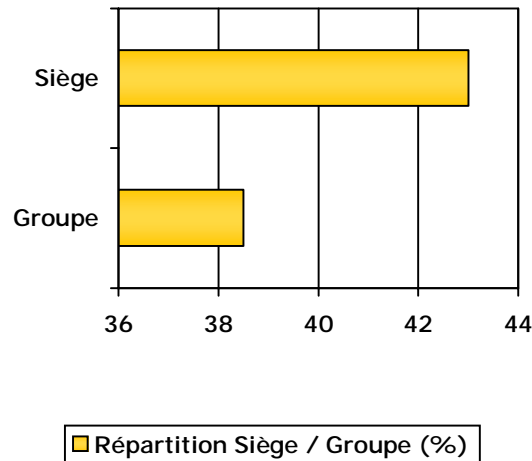
### 3.3 Existence d'un comité stratégique télécoms et d'une filiale télécoms

Une minorité des entreprises interrogées disposent d'un comité stratégique télécoms, ce qui indique que les télécommunications ne sont pas encore réellement considérées comme une ressource stratégique et sont plutôt gérées selon le schéma directeur de la DSI.

D'autre part, une forte tendance à l'externalisation se fait sentir, puisque très peu d'entreprises possèdent une filiale télécoms dédiée. Bien entendu, il faut pondérer ce résultat par le fait que les télécoms sont parfois éloignées du cœur de métier de l'entreprise.

### 3.4 Part du budget des services de communication à l'international

Le graphique suivant montre la part relative du budget des communications entre le siège et le groupe des entreprises de l'échantillon.



Source : Cigref

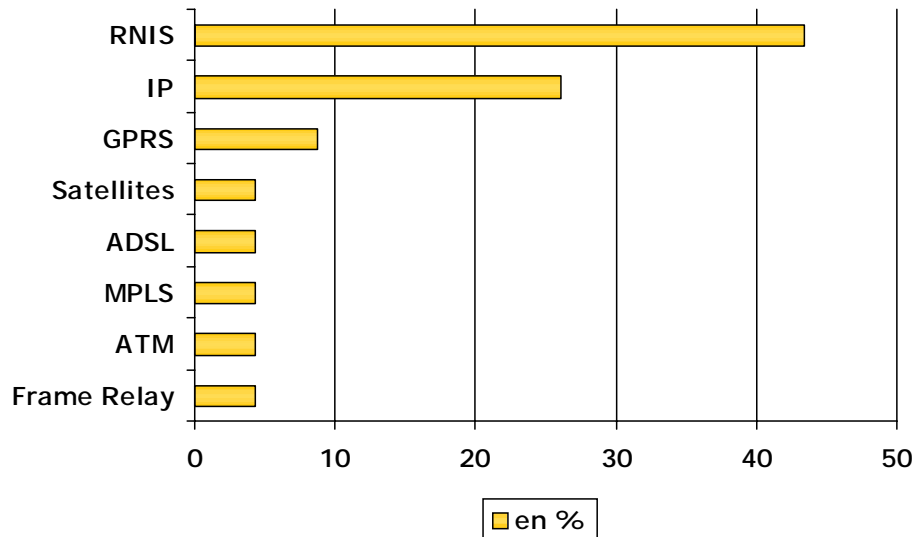
Figure 10 : Part des communications internationales dans les budgets siège et groupe.

La répartition de la part des dépenses entre le siège et le groupe est assez cohérente, dans la mesure où une partie des dépenses est gérée au niveau global.

D'autre part, cette répartition est assez mal connue des personnes interrogées, puisque seulement les deux tiers ont fourni un chiffre précis.

### 3.5 Technologies utilisées pour les communications internationales

Dans le graphique suivant sont présentées les principales technologies que les entreprises interrogées utilisent le plus.



Source : Cigref

Figure 11 : Technologies utilisées.

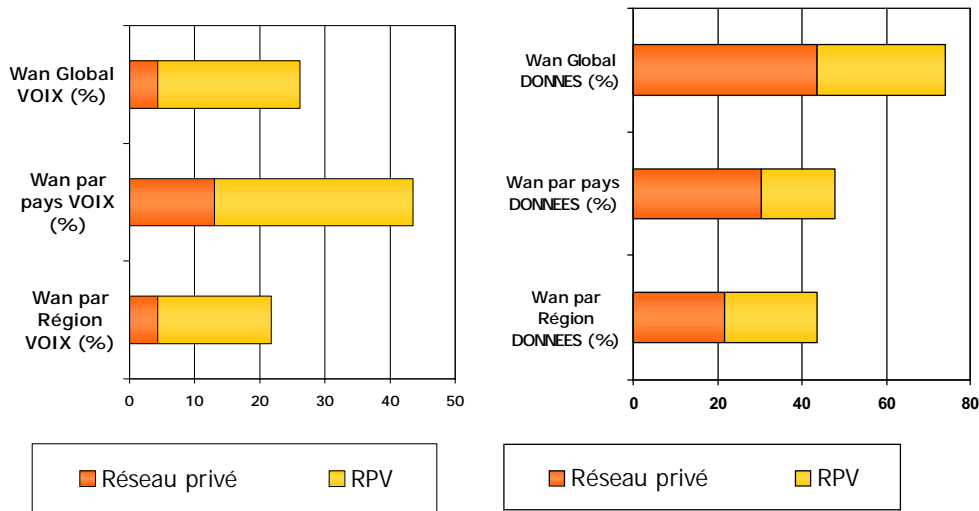
On observe donc que les technologies les plus utilisées sont :

- le RNIS ;
- l'IP ;
- le GPRS (pour les mobiles).

On constate, sans surprise, que ce sont les technologies les plus standard, les moins coûteuses ou les mieux maîtrisées qui occupent les premières places. Les solutions d'accès par satellite sont principalement utilisées pour les sites isolés (plateformes pétrolières, sites de production...) ou pour des solutions de *back-up* globales de l'ensemble des sites.

### 3.6 Étendue et nature des Wan

Les graphiques suivants présentent à la fois le caractère virtuel ou non des réseaux étendus Wan (*Wide Area Network*) des entreprises, selon leur nature (voix, données) et leur répartition géographique.



Source : Cigref

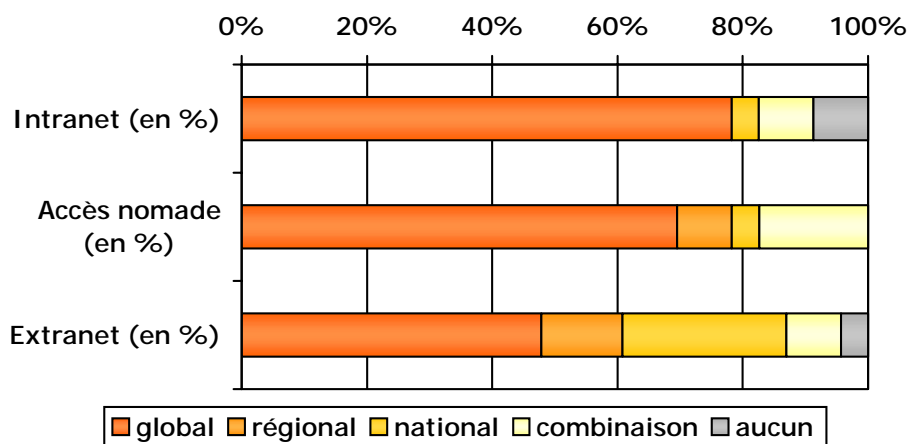
Figure 12 : Étendue et nature des Wan voix et données.

On constate que le recours au RPV est majoritaire dans le cas des Wan voix. Naturellement, les Wan voix sont plus fréquents au niveau national, bien que le niveau global ne soit pas en reste.

De leur côté, les Wan données sont en grande partie globaux. La répartition en réseau privé et réseau privé virtuel est égale.

Il paraît évident que l'étendue et la nature des Wan dépendent de l'activité de l'entreprise ainsi que des besoins que cette activité génère.

### 3.7 Répartition géographique de l'intranet, l'accès en nomade et l'extranet



Source : Cigref

Figure 13 : Internationalisation des réseaux.

Les trois modes de communication prennent majoritairement une forme globale. L'extranet cependant conserve une forte composante nationale.

Il est aussi intéressant de noter que l'accès nomade s'est développé et que toutes les entreprises interrogées s'estiment équipées de ce type d'accès.

### **3.8 Téléphonie IP à l'international**

On constate que les entreprises ont majoritairement (83 %) recourt à la téléphonie sur IP à l'international.

Ceci s'explique notamment par le fort attrait de cette technologie pour des entreprises qui ont une grosse facture de téléphonie à l'international et qui disposent en même temps d'une certaine expérience de la technologie IP.

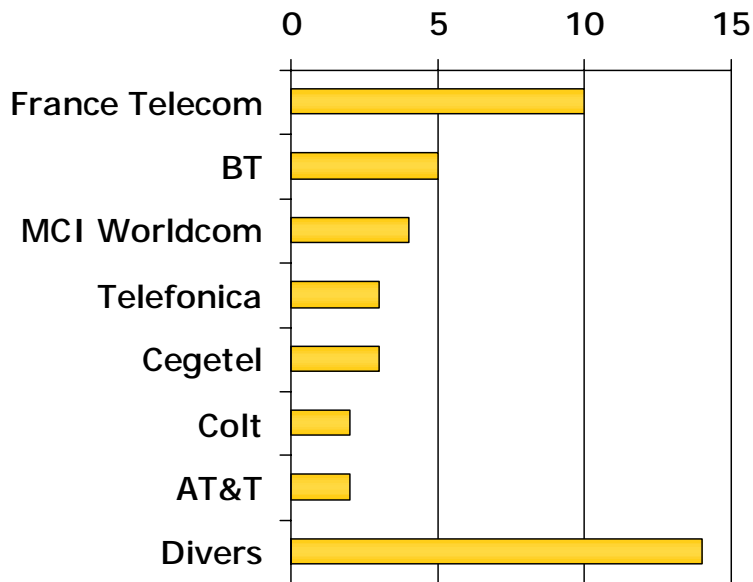




## 4. PRINCIPAUX FOURNISSEURS UTILISÉS

### 4.1 Opérateurs fixes régionaux

Ce graphique présente les opérateurs fixes régionaux avec lesquels les entreprises interrogées travaillent le plus actuellement.



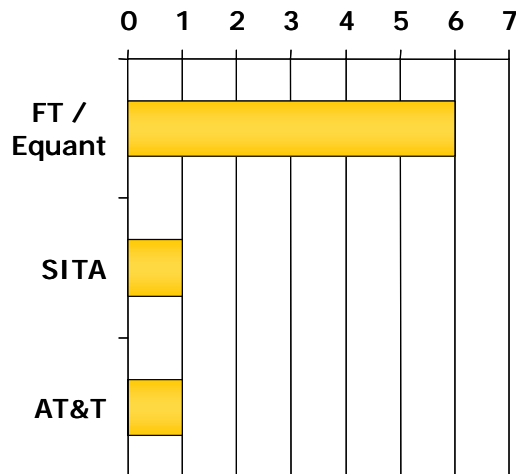
Source : Cigref

Figure 14 : Fréquence de citation des opérateurs fixes régionaux.

France Télécoms est le premier opérateur fixe régional des entreprises interrogées. Il est suivi par BT et Worldcom.

## 4.2 Opérateurs fixes globaux

Ce graphique présente les opérateurs fixes globaux avec lesquels les entreprises interrogées travaillent le plus actuellement.



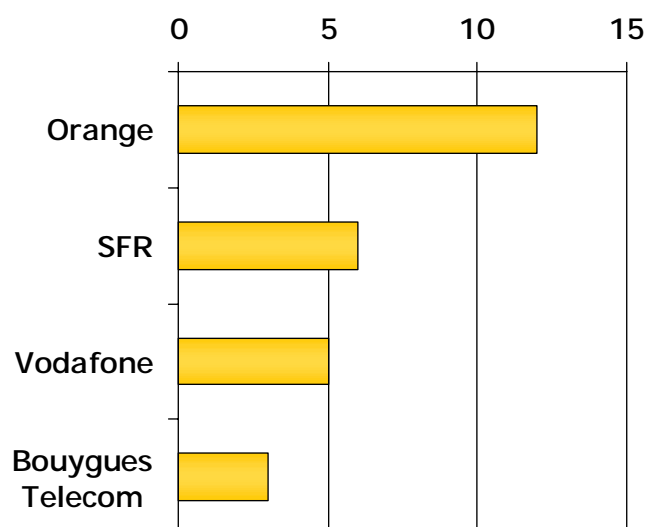
Source : Cigref

Figure 15 : Fréquence de citation des opérateurs fixes globaux.

France Télécom / Equant / Sita est le principale opérateur fixe global utilisé par les entreprises interrogées.

## 4.3 Opérateurs mobiles régionaux

Ce graphique présente les opérateurs mobiles régionaux avec lesquels les entreprises interrogées travaillent le plus actuellement.



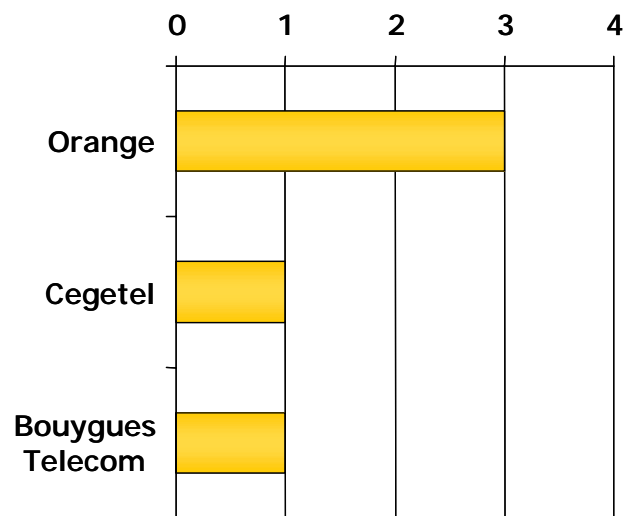
Source : Cigref

Figure 16 : Fréquence de citation des opérateurs mobiles régionaux.

L'opérateur mobile régional avec lequel les entreprises interrogées travaillent le plus est Orange. SFR, Vodafone et Bouygues Telecom sont les autres opérateurs mobiles régionaux auxquels les entreprises interrogées font appel.

#### 4.4 Opérateurs mobiles globaux

Ce graphique présente les opérateurs mobiles globaux avec lesquels les entreprises interrogées travaillent le plus actuellement.



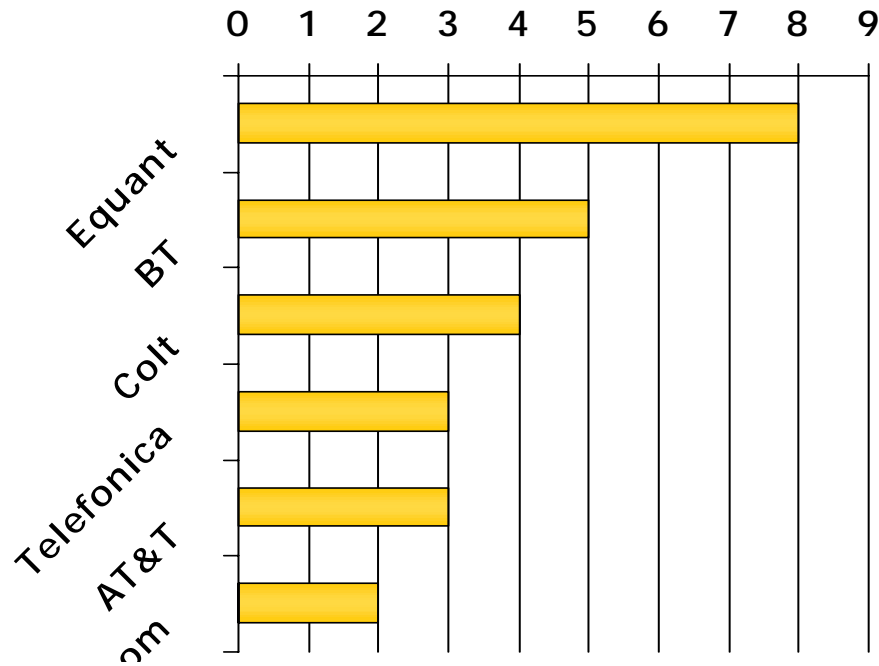
Source : Cigref

Figure 17 : Fréquence de citation des opérateurs mobiles globaux.

L'opérateur mobile global avec lequel les entreprises travaillent le plus est Orange. Cegetel et Bouygues Telecom sont les deux autres opérateurs mobiles globaux avec lesquels les entreprises interrogées ont des contrats.

#### 4.5 Opérateurs de données régionaux

Ce graphique présente les opérateurs data régionaux avec lesquels les entreprises interrogées travaillent le plus actuellement.



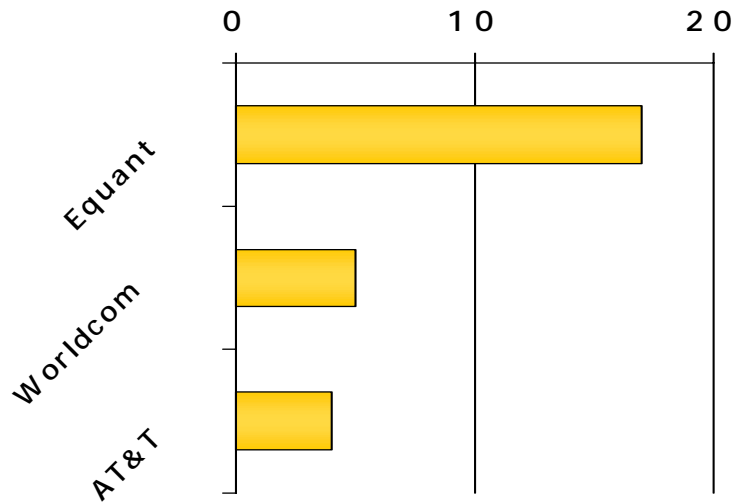
Source : Cigref

Figure 18 : Fréquence de citation des opérateurs data régionaux.

L'opérateur data régional avec lequel les entreprises interrogées travaillent le plus est Equant. Viennent ensuite BT, Colt, Telefonica, AT&T, et Worldcom.

## 4.6 Opérateurs de données globaux

Ce graphique présente les opérateurs data globaux avec lesquels les entreprises interrogées travaillent le plus actuellement.



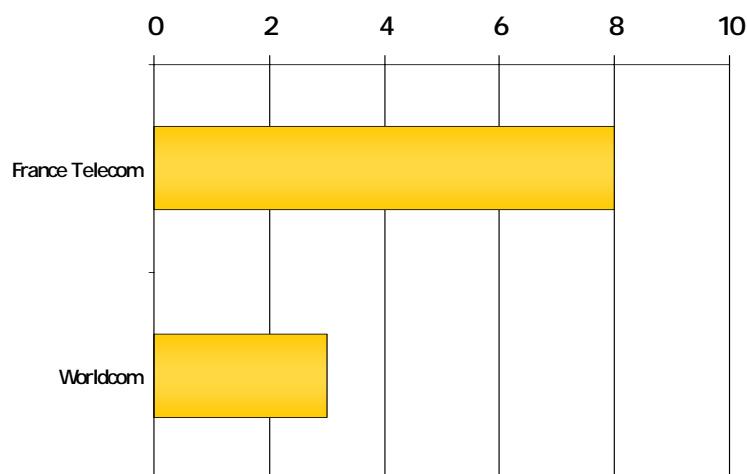
Source : Cigref

Figure 19 : Fréquence de citation des opérateurs data globaux.

L'opérateur data global avec lequel les entreprises interrogées travaille le plus est Equant. En outre, les entreprises travaillent aussi avec Worldcom et AT&T en matière de data global.

## 4.7 Opérateurs internet régionaux

Ce graphique présente les opérateurs internet régionaux avec lesquels les entreprises interrogées travaillent le plus actuellement.



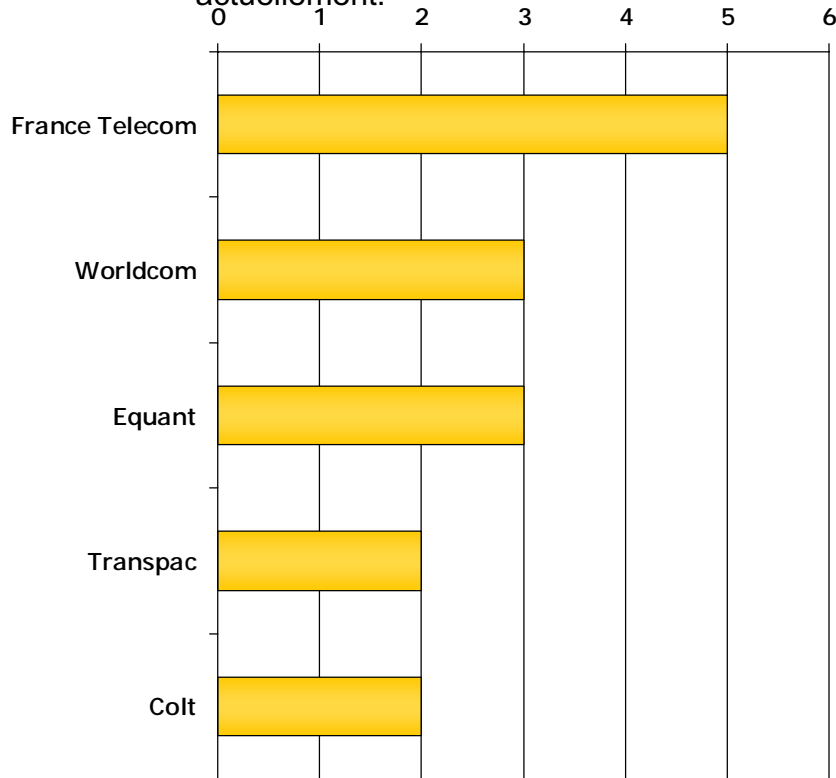
Source : Cigref

Figure 20 : Fréquence de citation des opérateurs internet régionaux.

Le principal opérateur internet régional avec lequel travaillent les entreprises interrogées est France Télécom.

#### 4.8 Opérateurs internet globaux

Ce graphique présente les opérateurs internet globaux avec lesquels les entreprises interrogées travaillent le plus actuellement.



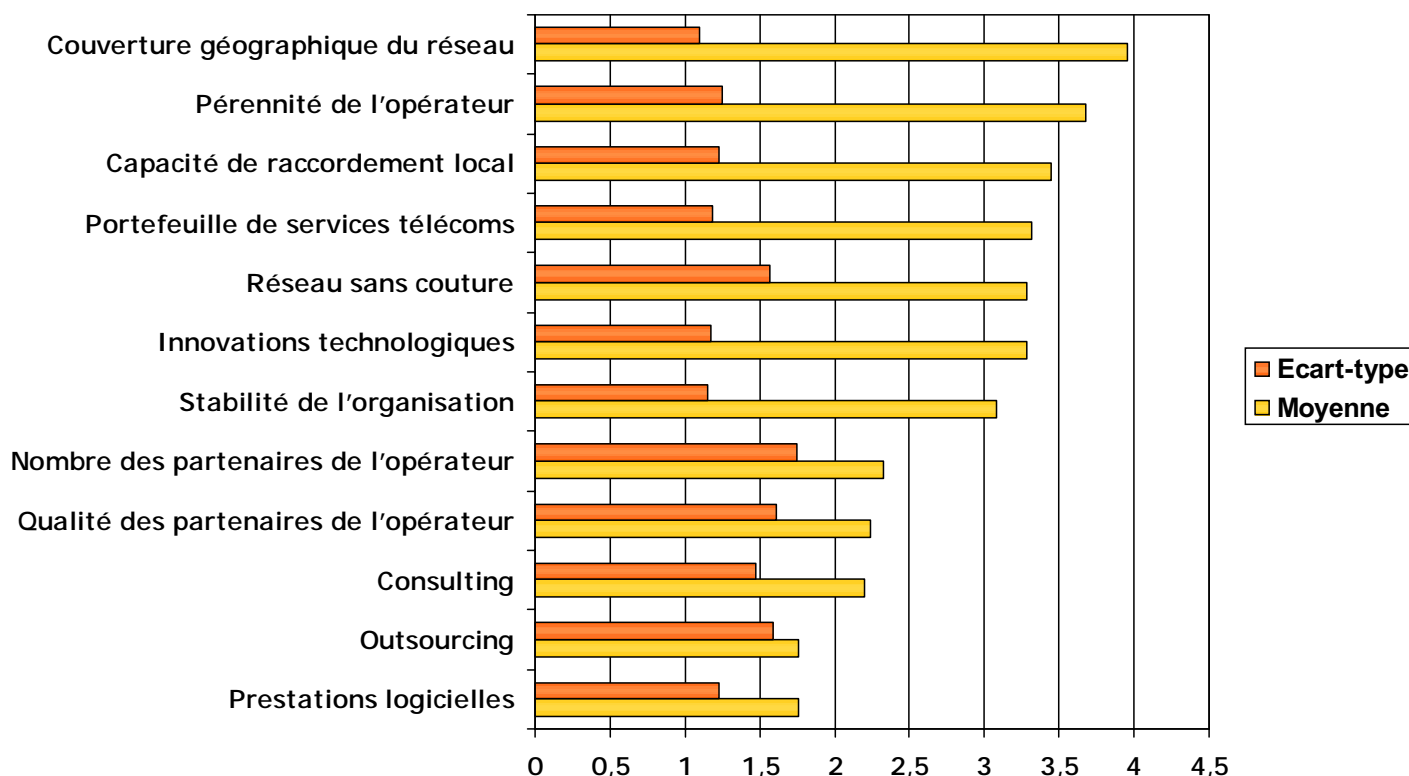
Source : Cigref

Figure 21 : Fréquence de citation des opérateurs internet globaux.

Le principal opérateur internet global avec lequel travaillent les entreprises interrogées est France Télécoms. Viennent ensuite Worldcom et Equant puis Transpac et Colt.

## 4.9 Indice de satisfaction

Ce graphique mesure la satisfaction qu'ont les entreprises interrogées vis-à-vis de leur fournisseur principal, en matière de télécommunications internationales. Cette satisfaction se mesure selon différents critères : la pérennité de l'opérateur, le portefeuille de services de télécommunications, les innovations technologiques, le nombre de partenaires de l'opérateur, les activités de conseil et les prestations logicielles.



Source : Cigref

Figure 22 : Note moyenne (sur 5) de satisfaction sur les services de télécommunications internationales.

Les entreprises interrogées sont très satisfaites de la pérennité et du portefeuille de services de télécommunications et des innovations technologiques de leur fournisseur principal. Néanmoins, elles émettent quelques réserves quant au nombre de partenaires de l'opérateur, aux activités de conseil et d'externalisation et aux prestations logicielles.



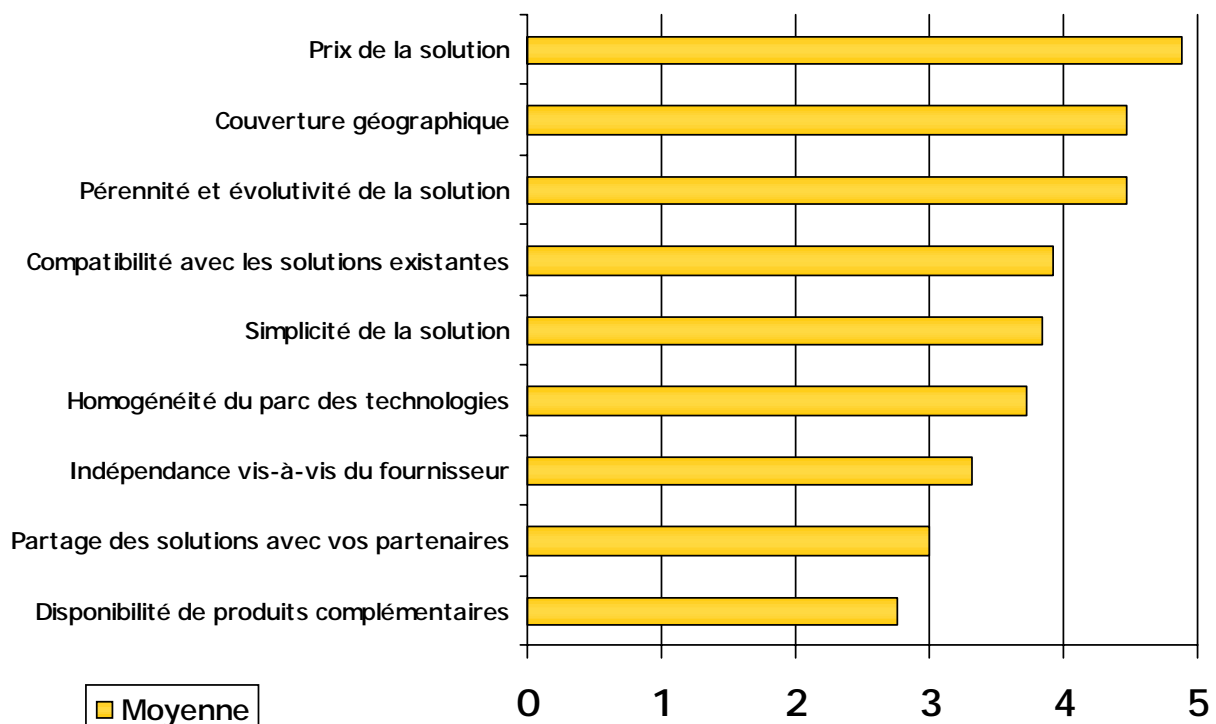


## 5. ATTENTES DES GRANDES ENTREPRISES

Après avoir présenté la structure de la population et l'existant, nous nous intéressons aux attentes des grands comptes français en matière de télécommunications internationales.

### 5.1 Attentes sur les solutions de télécommunications

À la question « Quelles sont vos attentes en termes de solutions de télécommunications ? », les réponses observées au sein de la population étudiée ont été les suivantes (sur une échelle de 1-pas du tout important à 5-très important). Nous observons ici les moyennes et les coefficients de variation.



Source : Cigref

Figure 23 : Attentes sur les solutions de télécommunications.

Après des entreprises interrogées, les variables les plus importantes sont :

- le prix de la solution ;
- la couverture géographique ;
- la pérennité et l'évolutivité de la solution.

Nous pouvons donc souligner l'importance de l'aspect économique et géographique. En outre, la notion de pérennité de la solution a également son importance. On ressent donc le contexte économique et les problématiques techniques dans les réponses. Il semble que les grands opérateurs ou les

opérateurs historiques soient les plus à même de répondre à ces attentes (économies d'échelle, forte présence...)

En revanche, les variables « Partage des solutions avec vos partenaires » et « Disponibilité de produits complémentaires » sont les moins importantes.

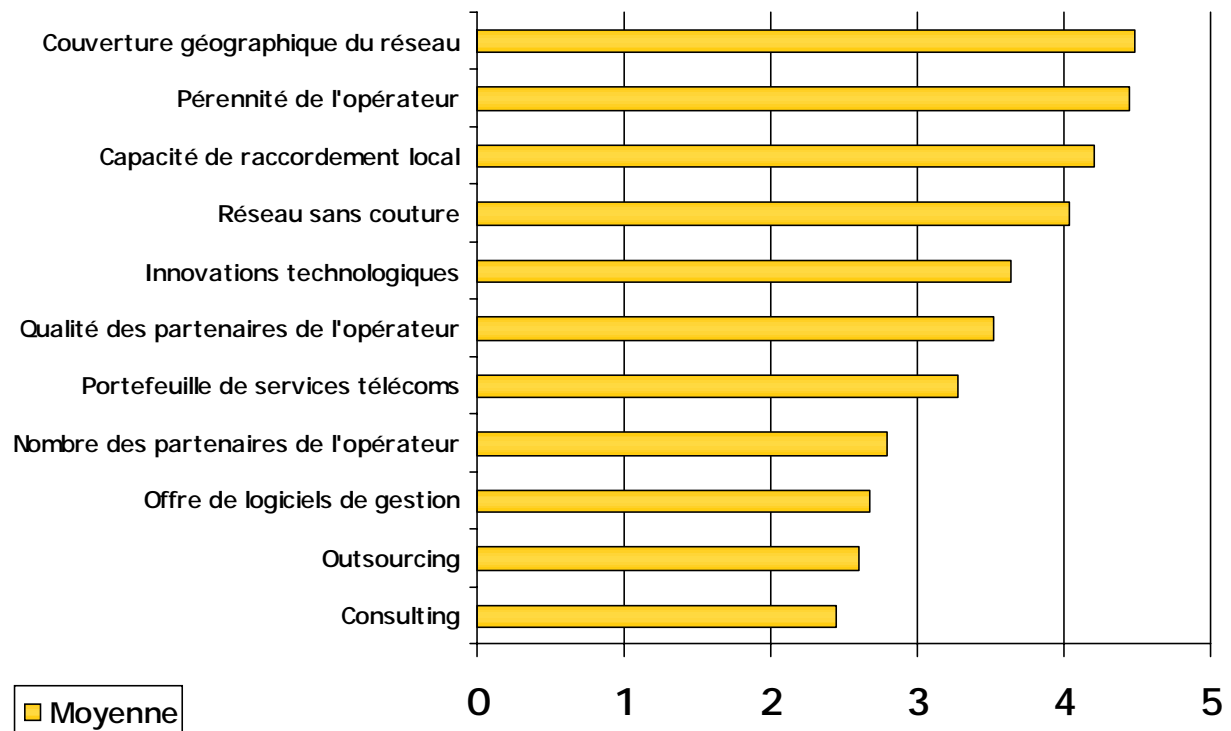
Cela traduit une volonté de ne pas être trop lié aux partenaires (désir d'indépendance ?), et une préoccupation moyenne concernant la gamme de produits. Pour les produits complémentaires, les entreprises interrogées sont susceptibles de passer par d'autres fournisseurs (soucis d'indépendance encore une fois, en diversifiant les partenaires).

Nous devons toutefois souligner que nous avons observé une dispersion plus importante pour les variables suivantes, ce qui doit nous inciter à relativiser le caractère systématique de ces résultats :

- disponibilité de produits complémentaires ;
- indépendance vis-à-vis du fournisseur ;
- partage des solutions avec les partenaires.

## **5.2 Attentes vis-à-vis des fournisseurs de services internationaux**

À la question « Quelles sont vos attentes vis-à-vis de vos fournisseurs de services internationaux ? », les réponses observées au sein de la population étudiée ont été les suivantes (sur une échelle de 1-pas du tout important à 5-très important). Nous observons ici les moyennes et les coefficients de variation.



Source : Cigref

Figure 24 : Attentes vis-à-vis des fournisseurs de services de télécommunications internationales.

Après des entreprises interrogées, les variables les plus importantes sont :

- la couverture géographique du réseau ;
- la pérennité de l'opérateur ;
- la capacité de raccordement local ;
- un réseau sans coutures.

Dans un premier temps, nous observons donc une certaine cohérence avec les attentes en termes de solutions de télécommunications : les mots d'ordre sont la pérennité, le champ d'action, l'homogénéité et la simplicité technique.

En revanche, les notions d'*outsourcing* et de *consulting* sont les moins importantes aux yeux des personnes interrogées. Toutefois, les moyennes observées sur ces deux variables tournent autour de 2,5... Ainsi, les réponses observées tendraient à infirmer l'hypothèse émise dans notre étude documentaire : l'externalisation n'est pas vraiment une menace apparente.

Ajoutons que ces résultats montrent une nouvelle fois un désir d'autonomie. Tandis que nous pensions que les grands comptes recouraient plus facilement à l'externalisation, nous nous apercevons qu'ils cherchent à garder un certain nombre d'activités pour des raisons d'économie et de sécurité, et ce malgré la complexité des réseaux.

Mais l'analyse des coefficients de variation nous montre que les variables « *outsourcing* » et « *consulting* » sont aussi les plus dispersées, d'où la nécessité de conserver une certaine prudence quant à la généralisation des résultats observés.

Enfin, nous remarquons un phénomène général concernant les attentes vis-à-vis des fournisseurs de services internationaux : on constate une certaine volonté d'avoir un opérateur « vraiment » global, avec une capacité à fournir beaucoup. Cette tendance générale montre un désir de réduire le nombre de partenaires et d'interlocuteurs, mais cela ne va pas forcément dans le sens de la réduction des risques...

### 5.3 Attentes sur les services de téléphonie fixe internationale

À la question « Quelles sont vos attentes en termes de services de téléphonie fixe internationaux ? », les réponses observées au sein de la population étudiée ont été les suivantes (sur une échelle de 1-pas du tout important à 5-très important). Nous observons toujours les moyennes et les coefficients de variation.

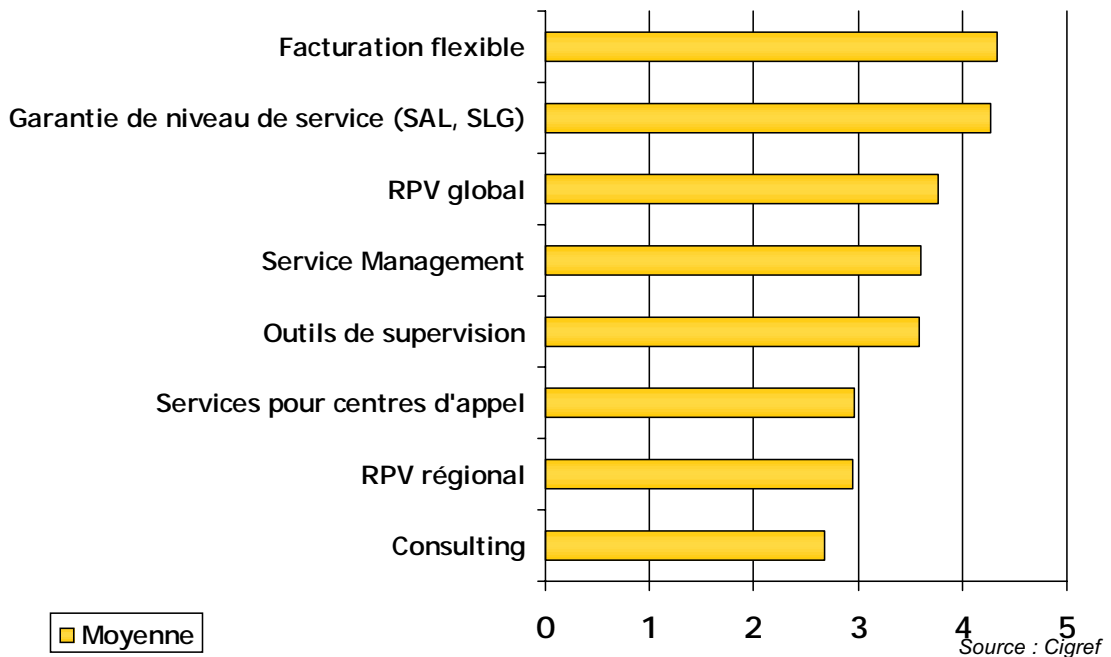


Figure 25 : Attentes sur les services de téléphonie fixe internationale.

Auprès des entreprises interrogées, les variables les plus importantes sont :

- la garantie de niveau de services (SLA, SLG) ;
- une facturation flexible ;
- des outils de supervision ;
- un RPV global.

Globalement, les entreprises interrogées ont davantage d'attentes sur la qualité, mais aussi sur la facturation (jouer sur les volumes ?). En troisième position, on constate une forte attente pour le RPV global : les grands comptes ont donc tendance à vouloir toujours un réseau qui apparaît privé (virtuel en raison des coûts et des infrastructures...).

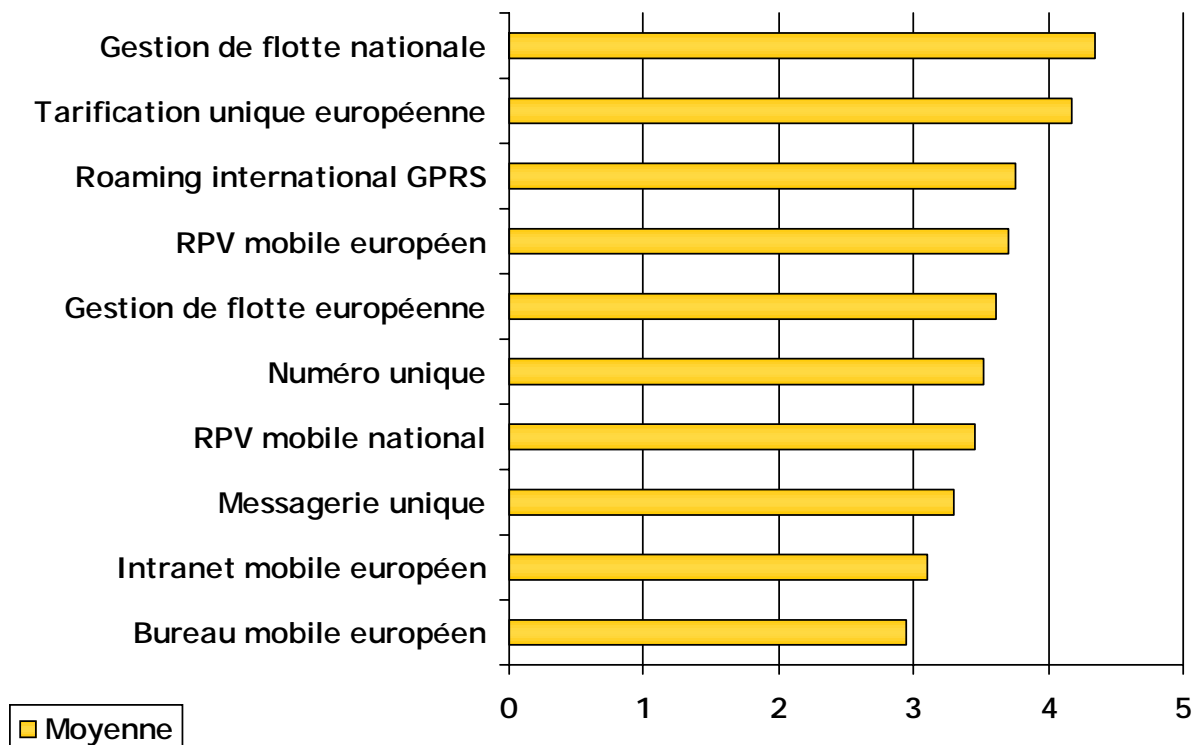
En revanche, les services pour centres d'appels, le RPV régional et le *consulting* sont moins importants auprès de la population étudiée. Nous constatons en fait que le RPV régional a peu de sens par rapport au RPV global, tandis que la tendance se confirme en matière de *consulting*. Cette tendance est aussi le signe que la DSI devient un véritable centre d'expertise en interne.

Mais les trois variables les moins « importantes » sont aussi celles pour lesquelles nous pouvons observer la plus forte dispersion.

Enfin, nous pouvons interpréter l'importance des outils de supervision comme le reflet de l'aspect global, avec une volonté de maîtriser en amont...

#### **5.4 Attentes sur les services de téléphonie mobile**

À la question « Quelles sont vos attentes en termes de services de téléphonie mobile ? », les réponses observées au sein de la population étudiée ont été les suivantes (sur une échelle de 1-pas du tout important à 5-très important). Nous observons toujours les moyennes et les coefficients de variation.



Source : Cigref

Figure 26 : Attentes sur les services de téléphonie mobile internationale.

La lecture de ces résultats nous montre l'importance accordée à la tarification unique européenne, ainsi qu'à la gestion de flotte nationale et européenne.

Globalement, nous constatons que les moyennes observées sont toutes supérieures à 3 (sauf pour le bureau mobile européen), et qu'elles confirment certaines hypothèses : nous avons par exemple conscience de la nécessité pour les opérateurs mobiles d'homogénéiser les tarifs de communications et d'aider à la gestion du parc de portables... Le RPV mobile, l'itinérance (*roaming*) et le numéro unique font également partie des préoccupations des grandes entreprises en matière de télécommunications mobiles.

Les concepts qui préoccupent le moins les entreprises interrogées sont l'intranet mobile européen et le bureau mobile européen.

## 5.5 Attentes sur les services de données internationales

À la question « Quelles sont vos attentes en termes de services données internationaux ? », les réponses observées au sein de la population étudiée ont été les suivantes (sur une échelle de 1-pas du tout important à 5-très important). Nous observons toujours les moyennes et les coefficients de variation.

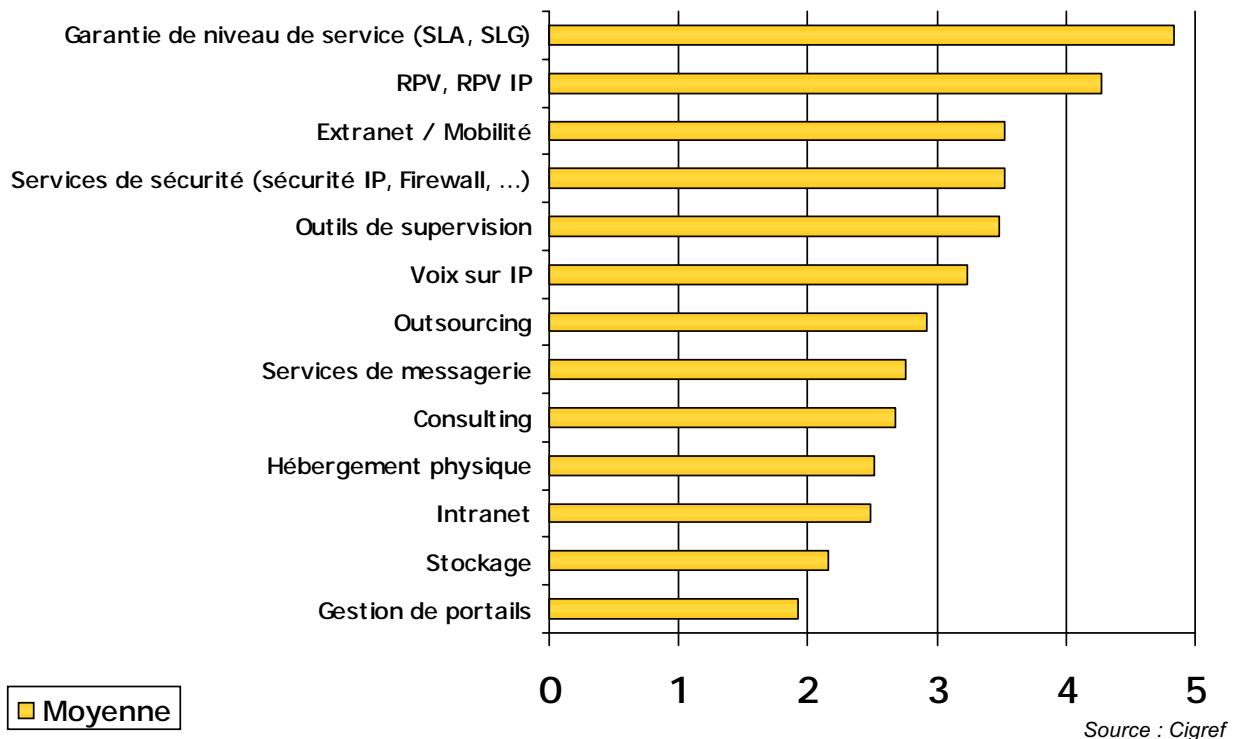


Figure 27 : Attentes sur les services de données internationales.

Les variables les plus importantes sont la garantie de niveau de services (SLA, SLG), et le RPV ou RPV IP.

Encore une fois (après les attentes sur les services de téléphonie fixe internationale), on constate la grande importance attachée à la qualité des services et au RPV. Viennent ensuite les notions d'intranet et de mobilité (plus important pour les données que pour les mobiles), les outils de supervision, les services de sécurité et la voix sur IP.

Sans être forcément à la pointe de la technologie, les grands comptes attachent une importance à des services en croissance (Mobilité, RPV...). Et la qualité compte pour eux (productivité, pas le droit à la panne ou à l'erreur...).

En revanche, les notions d'hébergement physique, d'intranet, de stockage et de gestion de portails sont celles sur lesquelles la population étudiée a le moins focalisé son attention. En fait, nous pouvons penser que ces procédures sont relativement internalisées et que les entreprises sont habituées à les gérer depuis un certain temps...

Notons enfin que les variables les moins importantes sont encore une fois celles pour lesquelles nous observons la plus grande dispersion.

## 5.6 Attentes sur la facture internationale

À la question « Quelles sont vos attentes en termes de facture internationale ? », les réponses observées au sein de la population étudiée ont été les suivantes (sur une échelle de 1- pas du tout important à 5-très important). Nous observons toujours les moyennes et les coefficients de variation.

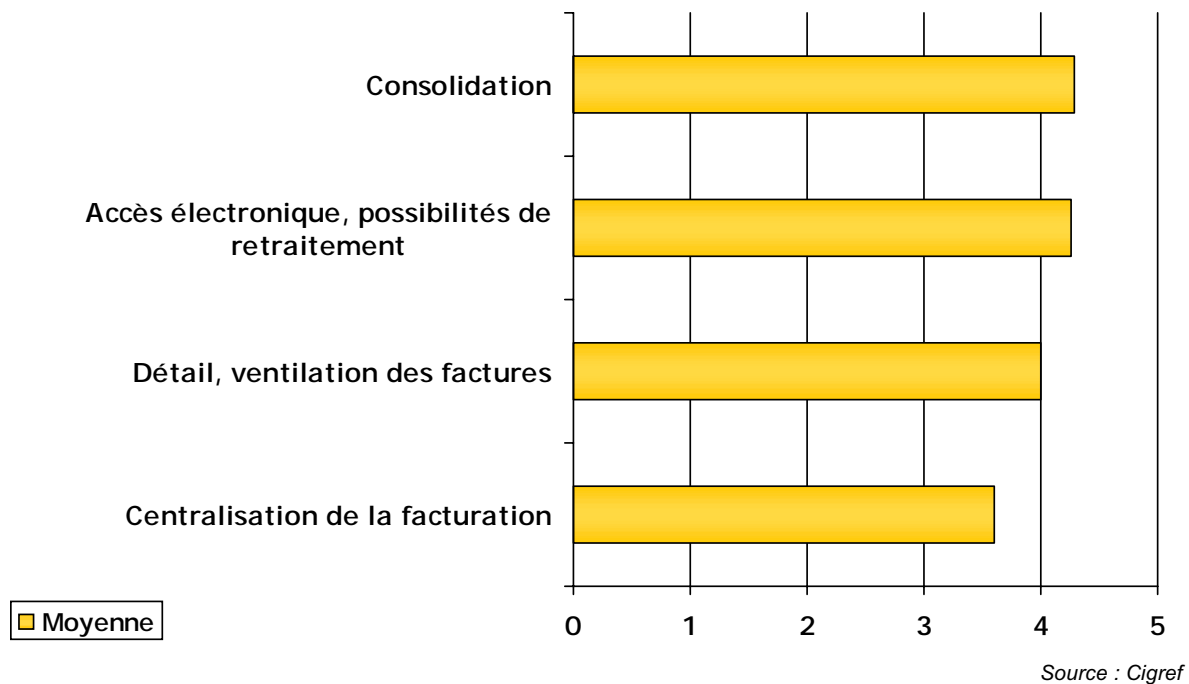


Figure 28 : Attentes sur la facture internationale.



Les résultats tendent à montrer une certaine homogénéité des moyennes pour les différentes variables (entre 3,5 et 4,5), à savoir :

- la consolidation ;
- l'accès électronique, possibilités de retraitement ;
- le détail et la ventilation des factures ;
- la centralisation de la facturation.

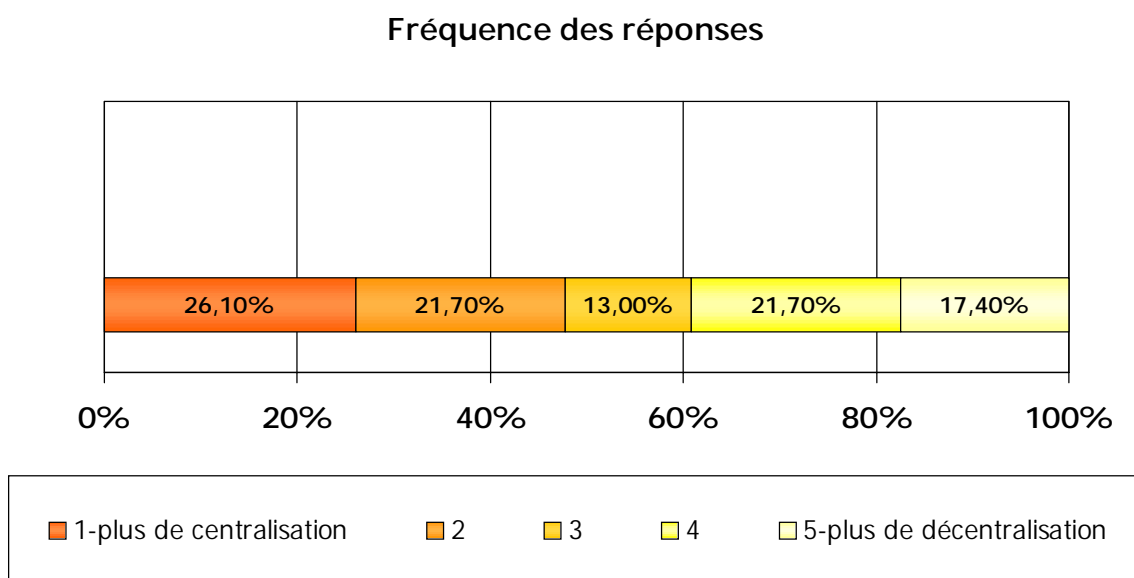
Globalement, les attentes sur la facture internationale sont donc importantes. Cela traduit un désir de suivi de la consommation des télécommunications internationales afin de pouvoir prendre des décisions permettant de réaliser des économies (négociation avec les opérateurs, etc.).



## 6. PERSPECTIVES

### 6.1 Évolution de la gestion des télécommunications

Les études préliminaires montraient que la gestion avait tendance à se centraliser. Les répondants ne sont pas unanimes sur ce sujet, avec néanmoins une tendance un peu plus fortement exprimée en faveur de la centralisation.

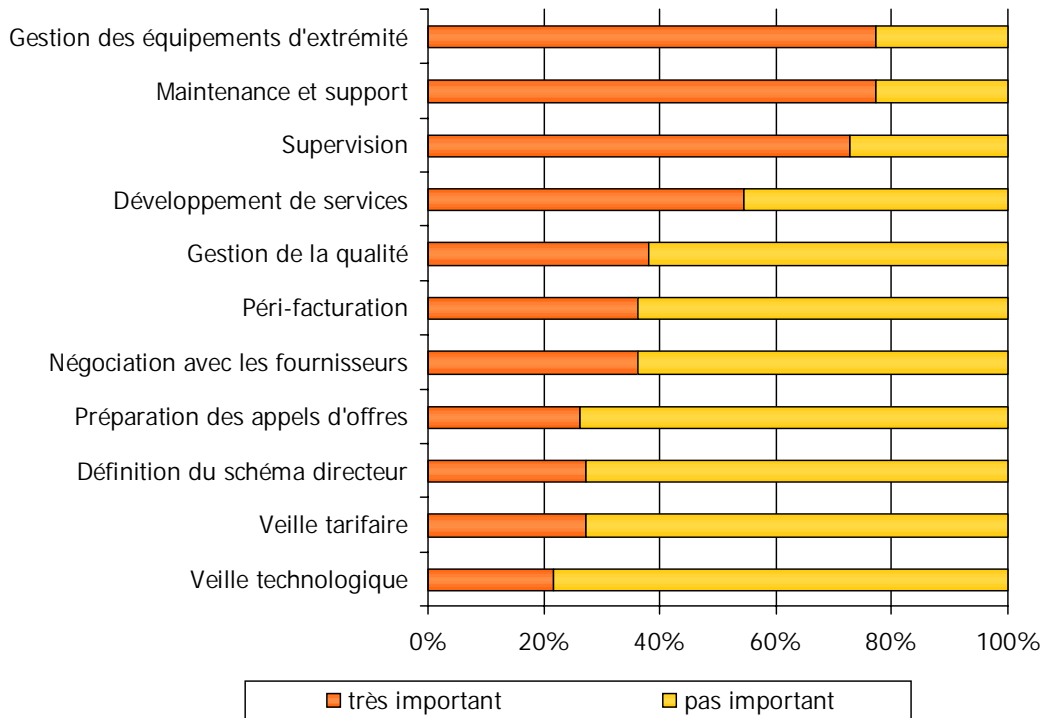


Source : Cigref

Figure 29 : Évolution de la centralisation de la gestion des télécommunications internationales.

Une autre tendance identifiée est celle de l'externalisation. Comme le montre le graphique suivant, l'*outsourcing* jouera un rôle de plus en plus important dans la maintenance, le support et la supervision et même pour les équipements d'extrémité qui étaient en général gérés par l'entreprise.

Par contre, l'aspect stratégique des réseaux de télécommunications reste entièrement affecté aux directeurs des systèmes d'information. Il s'agit des tâches de préparation des appels d'offre, de définition des schémas directeurs ou encore de la veille.



Source : Cigref

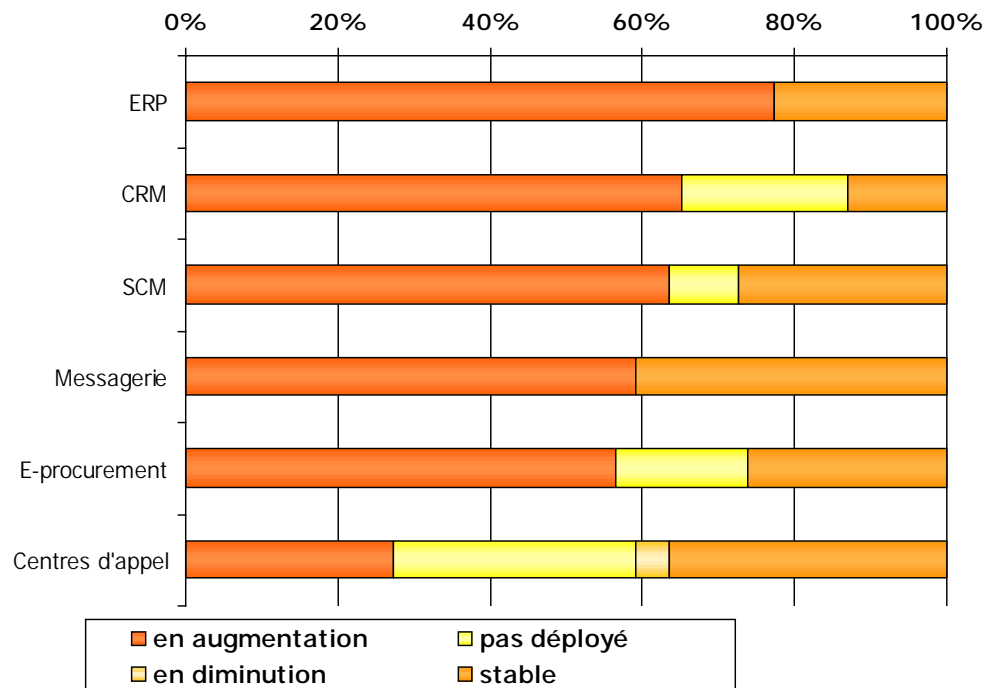
Figure 30 : Évolution de l'externalisation d'ici à deux ans.

## 6.2 Évolution des flux applicatifs

On constate globalement, une volonté d'augmentation de l'utilisation des applications.

À partir du graphique suivant on constate que les applications orientées vers l'entreprise sont déjà déployées (messagerie, ERP) et sont en augmentation. D'ailleurs, les technologies qui les supportent sont matures. Les réseaux sont de plus en plus performants, la distribution et les échanges d'informations se font mieux.

Les applications qui ne sont pas encore déployées sont les applications orientées clients (ERP, CRM) mais c'est aussi celles qui vont subir la plus forte augmentation. De même pour les applications orientées fournisseurs, *e-procurement*.

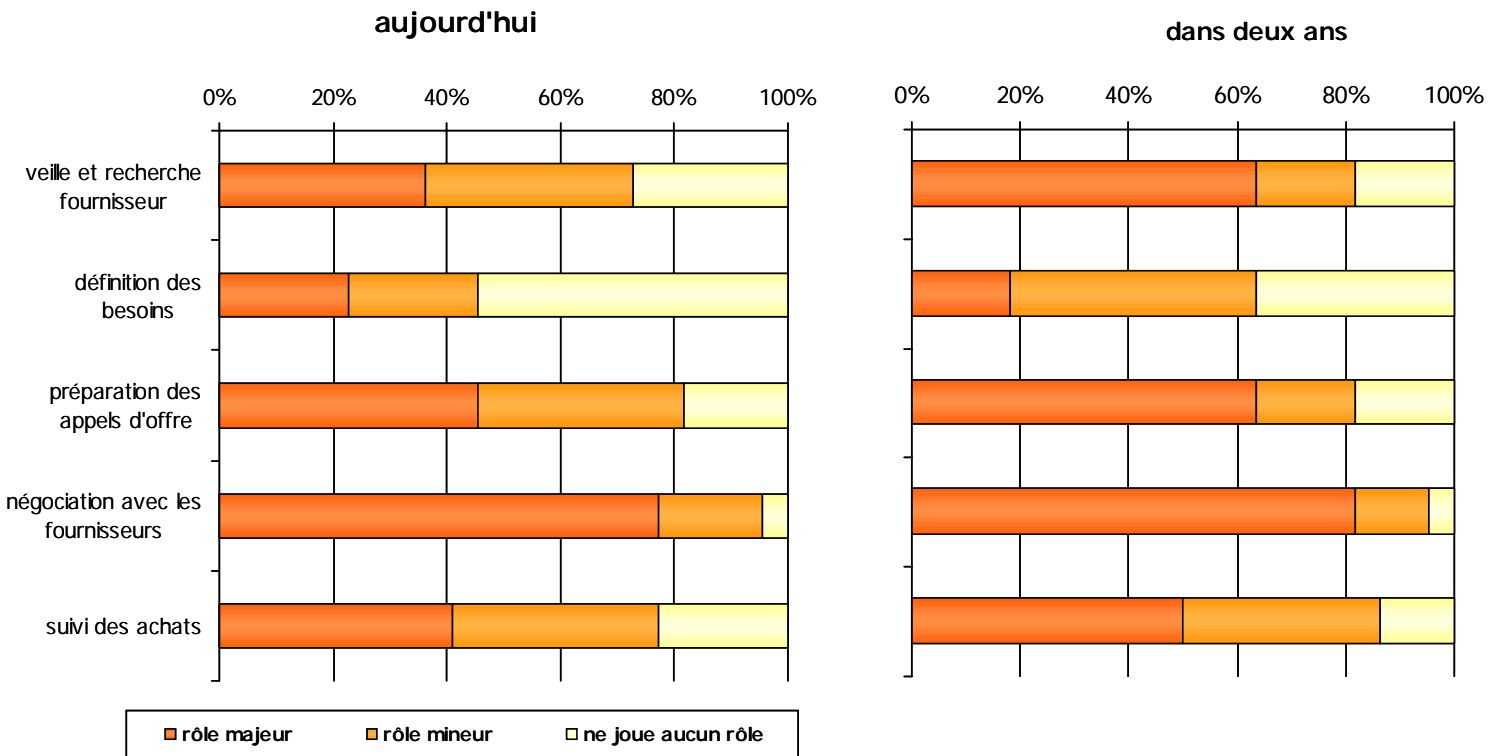


Source : Cigref

Figure 31 : Évolution de l'usage des applications à l'international.

### 6.3 Évolution du rôle du service des achats

Globalement le rôle du service des achats vis-à-vis des télécommunications va augmenter dans l'avenir. Plus en détail, on constate qu'il va jouer un rôle important dans le travail en amont : la veille fournisseur, la préparation de l'appel d'offre et la négociation avec les fournisseurs ; excepté pour le suivi des achats. Par contre, le service des achats aura un rôle modéré pour ce qui concerne la définition des besoins et le suivi des achats.

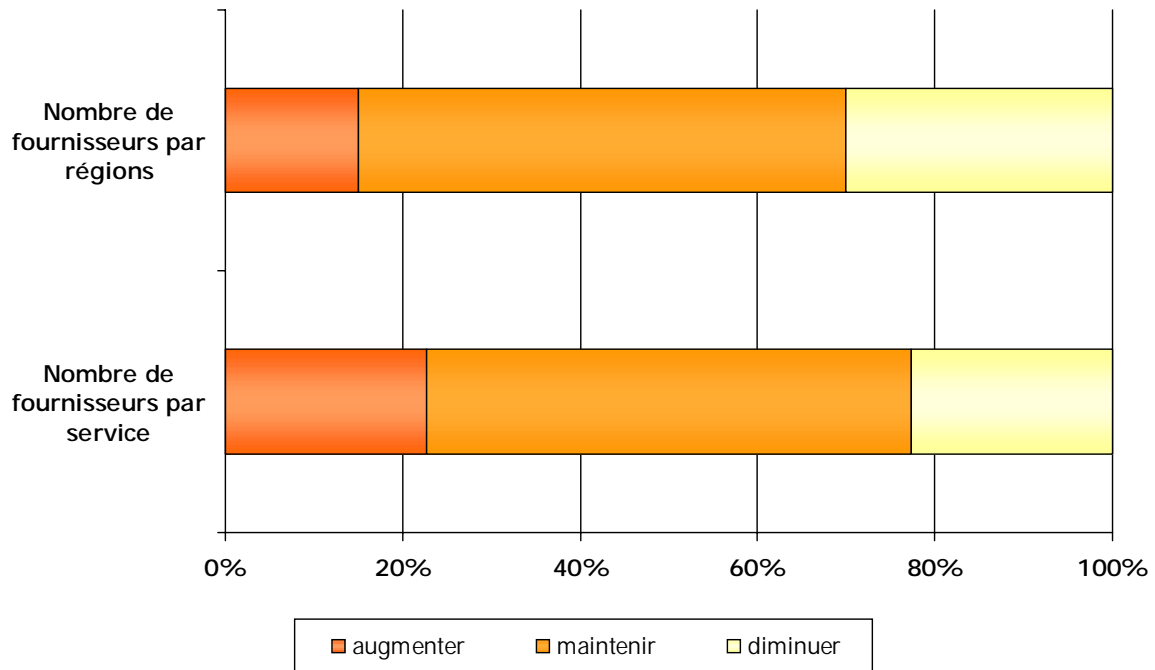


Source : Cigref

Figure 32 : Rôle actuel et dans deux ans du service des achats.

## 6.4 Évolution du nombre de fournisseurs

En ce qui concerne le nombre de fournisseurs, les répondants anticipent une relative stabilité, aussi bien par région que par type de service.



Source : Cigref

Figure 33 : Évolution du nombre de fournisseurs.





## 7. CONCLUSION

La globalisation de la gestion des télécommunications internationales est inégale suivant les activités. Concernant les services, elle est beaucoup plus marquée pour les données que pour la voix fixe et mobile, ainsi que concernant les fonctions pour les activités plus stratégiques comme la veille. L'impression générale dégagée est celle d'une approche pragmatique et contingente par les entreprises.

Dans l'ensemble, les répondants sont satisfaits de leurs opérateurs, mais relativement moins pour ce qui est lié à l'offre de solutions (partenariats, *consulting*, *outsourcing* et prestations logicielles). La performance des opérateurs semble encore restreinte à leur cœur de métier. À travers leurs attentes, ils semblent plébisciter le concept d'opérateur global mais ne prévoient pas de réduire significativement le nombre de leurs fournisseurs.

En ce qui concerne les évolutions futures, les entreprises anticipent une forte augmentation des volumes transportés en raison du développement d'applications *e-business*. Elles prévoient une augmentation de l'externalisation pour la gestion des activités techniques mais pas pour les activités stratégiques. Enfin, le service des achats devrait jouer un rôle plus important à l'avenir dans le processus d'achat.