



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

Technicolor peut-il devenir un leader du Smart Home ?

Cela n'arrive pas tous les jours : un industriel français qui fait une grosse acquisition à l'étranger, ici aux USA, qui plus est dans le numérique ! On a été récemment plutôt habitué au sens inverse avec la branche énergie d'Alstom gobée par General Electric, ou plus récemment encore, l'acquisition d'Alcatel-Lucent par Nokia. Un Alcatel qui avait acquis l'américain Lucent en 2006. Le 23 juillet 2015, Technicolor annonçait l'acquisition de l'activité set-top-boxes de Cisco en même temps que ses résultats semestriels.

Je vais essayer de tirer cela au clair pour voir en quoi cela va améliorer ou pas la position industrielle de la France dans ce secteur d'activité où nous sommes déjà bien actifs avec d'autres acteurs tels que **Sagemcom** (un concurrent direct de Technicolor dans les box), **Netgem** (plus petit acteur intégrant matériel, logiciels et services) et des éditeurs de logiciels tels que **Wyplay**, **SoftAtHome** ou **Httv**.

Le deal avec Cisco

Il est surtout présenté - et repris par les médias économiques - sous son angle financier. Le deal se fera avec 413m€ en cash et 134m€ en émissions d'actions Technicolor qui représentent plus de 6% de la capitalisation boursière de Technicolor.

La fusion concerne deux entités qui sont sur des business similaires, les set-top-boxes pour opérateurs de TV payante et les gateways associées, mais avec quelques complémentarités. Cisco est bien implanté aux USA tandis que Technicolor l'est moins. Cisco est très présent dans le câble alors que Technicolor l'est plus sur le satellite et l'IPTV.

Voici quelques ordres de grandeur des entités qui fusionnent, les sources d'information étant d'origine **Technicolor** et **Cisco** :

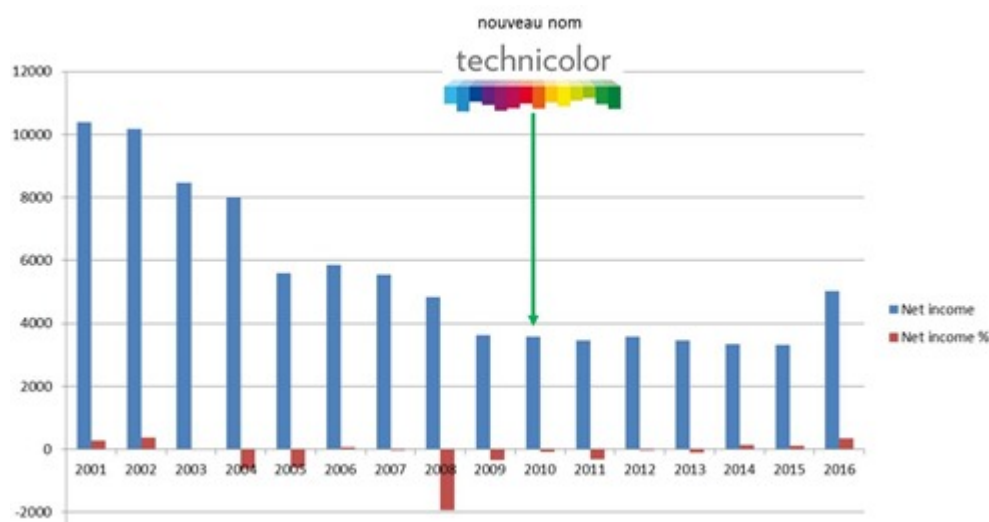
	Cisco	Technicolor
Revenu STB 2013	\$2,6B	1,346m€
Revenu STB 2014	N/A	1,382m€
Revenu STB 2015	\$1,8B prévu	652m€ sur H1
Base installée	350m	160m
Ventes en unité	25m	35m
Effectifs	800	1800
Lieux		Paris, Rennes
	Atlanta, San Jose	Indianapolis
		Anvers
	Shanghai, Chennai	Beijing

On constate qu'en gros, Technicolor fait l'acquisition d'une entité "set-top-boxes" plus importante que la sienne en valeur mais pas en volume. Ce qui veut dire que Cisco était positionné sur des marchés avec des box plus chères, notamment chez les câblo-opérateurs aux USA.

On se rappellera que la branche set-top-boxes (Connected Devices) de Cisco était issue de l'acquisition de l'américain Scientific Atlanta pour \$6,9B en 2006. Cisco avait eu bien du mal à digérer cette acquisition. Comme l'indique **Fortune** : *"since that acquisition, Cisco has been having a hard time getting a decent return out of the business as sales have been steadily declining. Investors have been urging Cisco to rid itself of the business, with some saying that it wasn't essential to the company's core business"*. Donc, ce n'était pas la gloire et Cisco était depuis pas mal de temps en train de chercher à céder cette activité.

Le chiffre d'affaire de cette branche de Cisco n'a fait que décliner, passant entre 2013 et 2015 de \$2,6B à \$1,8B. Or, Technicolor annonce que cette acquisition va lui permettre d'améliorer son EBITDA de 200m€ d'ici fin 2016. Cisco vend donc une activité qui ne va pas, qui plombe ses comptes et l'acquéreur annonce que cela va améliorer la rentabilité de son activité ! Il évoque bien quelques économies d'échelle, de l'ordre de \$100m, mais est-ce suffisant pour redresser une activité qui n'allait pas bien ?

Ceci est lié au point de départ : chez Cisco, en 2014, malgré les difficultés et les restructurations du moment, l'entreprise faisait \$47B de CA et un résultat net de \$7,8B, soit 16,6% du CA. C'est un repère économique de profitabilité important. Or sur H1 2015, Technicolor faisait sur l'ensemble de ses activités un résultat net de 50m€ pour un CA de 1620m€, soit un taux de 3%. Alors que la société a été plutôt habituée aux pertes ces quinze dernières années ! Ceci explique donc cela !



Qu'en est-il de la santé de Technicolor ? Elle est maintenant meilleure que les années passées, faites de décroissance, pertes et restructurations avec la vente d'activités diverses en appartements (les écrans au chinois TCL à partir de 2005, GrassValley en 2008, Thomson Video Networks en 2011, Gyration à Movea en 2007, etc). L'histoire de Technicolor, ex-Thomson est des plus **mouvementée**, résultat d'un incessant Meccano industriel piloté avec plus ou moins de bonheur par l'Etat. On se rappelle notamment les déclarations d'Alain Juppé, alors Premier Ministre, qui voulait vendre Thomson pour 1€ symbolique en 1996. Il y a eu aussi le gros ratage de la conversion du business des écrans cathodiques vers celui des écrans plats alors que les chercheurs français de Thomson maîtrisaient diverses technologies comme dans l'OLED. Mais il y a 10 ans, l'OLED n'était pas prêt pour les applications dans la TV. Le bon cheval était le LCD dans lequel la France n'avait pas investi. Comme toute l'Europe d'ailleurs. La santé retrouvée et relative de Technicolor provient peut-être simplement du peu de stabilité qu'ils ont retrouvée depuis 2011.

Après toutes ces restructurations, Technicolor regroupe trois pôles d'activités : les services de post-production dans le cinéma et l'audiovisuel (comme l'étalonnage couleur de films, ou sa solution de HDR, high dynamic range, utile notamment dans le marché de l'UHD), le marché de la maison connectée avec les set-top-boxes et enfin, les ventes de licences et autres brevets. L'activité smart home représente environ la moitié du CA de la société.

Concurrence et marché

Technicolor met en avant la complémentarité marché des deux entités qui fusionnent. C'est surtout sur le marché américain qu'ils partageaient les mêmes clients, comme **Comcast**, **Time Warner** et **Liberty Global**, trois gros acteurs du câble. Cela peut paradoxalement y fragiliser leur position car ces acteurs ont souvent besoin d'avoir plusieurs fabricants pour leurs box, histoire de ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier.



Mais Technicolor et Cisco étaient plutôt déjà une seconde source plus qu'une première source chez la majorité de leurs clients de ce marché. Mais le marché du câble aux USA est en pleine disruption : en cinq ans, la base installée de 65 millions de foyers en a perdu 9, au profit des opérateurs IPTV et du satellite (où Technicolor est bien positionné via **DirectTV**). Le marché est en train de migrer vers l'usage de box OTT, avec les **Apple TV** et autres **Roku**, surtout utilisées pour consommer de la VOD, Netflix en premier pour ce qui est des USA.

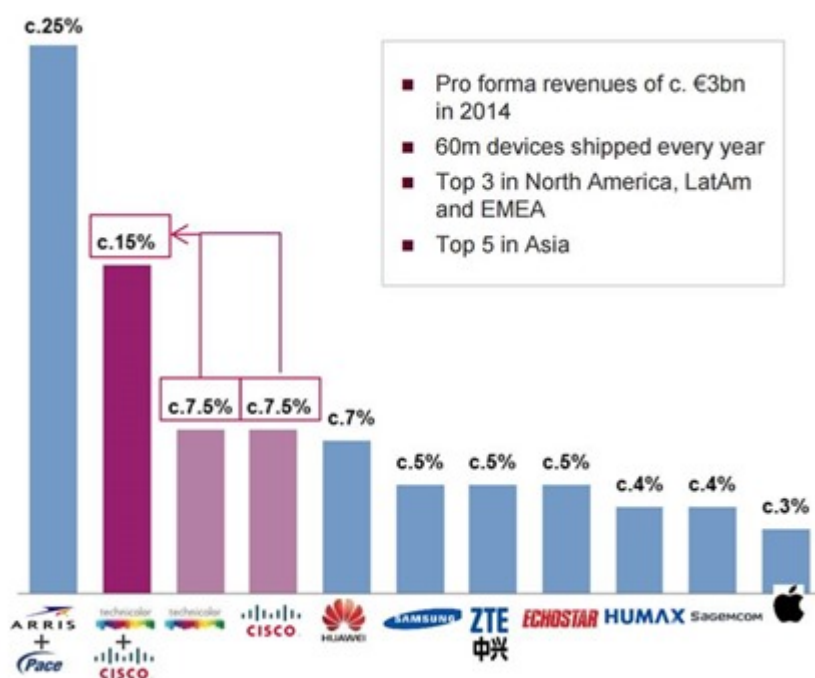
En France, Technicolor était historiquement présent chez **Orange**, mais ils ont perdu le compte en 2012 lors de la sortie de la Livebox Play, produite par **Sagemcom**. La Bouygues Sensation était sourcée à la fois chez Technicolor et SagemCom. La dernière box "Miami" l'est chez un fabricant en Asie. A contrario, le Cube de **Canal+** était historiquement fabriqué par l'anglais **Pace**, le numéro un du marché. Et Technicolor fournit maintenant le dernier **Cube S**, la version OTT de la box de Canal+ lancée en juin 2015. Une boîte au design minimaliste plutôt réussie. En matière d'innovation, Technicolor avait **marqué le coup en 2013** avec son élégante SVELTE, une petite box sous processeur Qualcomm et exploitant l'interface du français iFeelSmart (qui équipe la Miami de Bouygues Telecom). L'intérêt ? La capacité de s'alimenter en Ethernet, Wi-Fi et aussi en 4G (d'où le LTE du nom). Mais la box n'a pas encore trouvé preneur.



Le marché mondial des box est actuellement dominé par l'américain **Arris** qui vient de faire l'acquisition, en avril 2015, de l'anglais **Pace** pour \$2,1B. Pace avait lui-même avalé l'activité box

de **Philips** en 2008, doublant ainsi son volume de ventes. Ils représentent maintenant 25% du marché mondial. Pace domine avec plus de 70% de parts de marché le secteur du câble aux USA. On comprend ainsi que la fusion Technicolor/Cisco Connected Devices permet à ce numéro 2 d'être plus fort face au numéro 1.

Mais derrière ces deux leaders se trouvent le chinois **Huawei** avec 7%, **Samsung** avec 5%, puis le chinois **ZTE**, l'américain **Echostar**, le coréen **Humax** et le français **Sagemcom** (4%). Ce qui nous donne un marché assez fragmenté. La concurrence chinoise et taïwanaise va probablement s'intensifier. Les opérateurs de TV payante n'hésitent plus à s'approvisionner directement chez des OEM, notamment en Asie, sans passer par les constructeurs de box occidentaux qui sont devenus pour l'essentiel des intégrateurs fabless. **Numericable** s'approvisionne ainsi en modèle chez l'américain **Netgear** (créé par un chinois en 1996...) ! Le point clé dans les box de TV payante, c'est le chipset et son support des systèmes de contrôle d'accès ainsi, maintenant, que de l'UHD et de l'HEVC. Or, les constructeurs de box asiatiques intègrent n'importe quel chipset dans les cartes mères de leurs box (**Broadcom**, **STMicroelectronics**, **Marvell**, **Sigma Design**, etc) !



Ce qui arrive à ce marché rappelle ce qui est arrivé à l'industrie du PC : le syndrome de la commoditisation du matériel et de la "plateformisation" de l'écosystème, autour de la plateforme "Wintel". Les marges des constructeurs de PC ont régulièrement baissé. Cela a même amené IBM à se séparer entièrement de son activité PC, qu'il a avait pourtant contribué à lancer en 1981 avec le premier IBM PC. Qui plus est, les économies d'échelle ne sont pas évidentes car chaque client opérateur définit son propre cahier des charges pour ses box.

Le marché des set-top-boxes reste fragmenté côté plateforme mais on sent le vent de **Google Android** venir et entamer la prochaine vague de commoditisation du matériel. En France, Android est proposé par **Free** et **Bouygues Telecom**. Il l'a été par SFR, mais visiblement, pas durablement. Les constructeurs de Smart TV embrayent aussi lentement le pas.

Sans compter le fait que la consommation de TV se fait sur de plus en plus d'écrans hors TV. De fait, cela renforce le poids de la "gateway" (le modem qui alimente tous les écrans de la maison), une autre activité de Technicolor.

Le versant cloud et le logiciel du deal

L'autre aspect plus complexe du deal concerne le partenariat (qui ne veut pas dire grand chose) avec la branche Video Networks de Cisco. Il est censé positionner les deux acteurs dans le marché de l'Internet des objets et du Smart Home. Aucune précision n'est fournie par les deux sociétés.

Mais on peut s'en faire une idée au regard des activités existantes des deux sociétés. Chez Cisco, les activités vidéo destinées aux opérateurs sont regroupées sous la bannière Videoscape. Cela couvre un grand nombre de produits et services, surtout côté back-end (workflow management, serveurs de streaming, serveurs de publicité). Ils proposent aussi une offre de middleware et d'interfaces utilisateurs pour set-top-box TV, issue principalement de l'acquisition de l'israélo-anglo-américano-français NDS en 2012.

NDS avait notamment récupéré le middleware Media Highway issu de **Canal+ Technologie**, une branche de Canal+ qui était elle-même passée furtivement chez Thomson en 2003. Les équipes de R&D associées sont situées à Issy les Moulineaux. Elles ont été amputées d'une centaine de salariés en 2014. En effet, Cisco (NDS) ne va globalement pas très bien. A la fois parce que certains de leurs clients historiques vont mal et aussi parce que le marché bouge vers des plateformes plus ouvertes. Ainsi, en France, Cisco-NDS est en cours de remplacement par le français Wyplay chez Canal+ pour ses box. WyPlay propose son middleware Frog sur une base open source avec un noyau Linux. WyPlay équipe aussi les box de SFR, maintenant chez Numericable.

Dans l'accord qui n'est pas encore finalisé avec Cisco, il est mis en avant l'atout technologique du RDK côté Cisco. C'est un SDK ouvert originaire de Comcast qui est très utilisé chez les opérateurs du câble aux USA et ailleurs. Il couvre les couches basses du middleware d'une set-top-box, juste au-dessus du chipset. Certes, l'offre Videoscape peut s'appuyer sur le RDK. Mais une bonne part de leurs concurrents le supportent aussi !

En tout état de cause, les clients de Technicolor ne sont pas forcément des clients de Cisco. Et Technicolor ne se fera pas douleur pour supporter les technologies logicielles concurrentes de celles de Cisco si leurs clients le demandent !

Notons au passage que Technicolor avait deux pieds dans le middleware de set-top-box :

- D'abord avec **SmartVision** qui se retrouvait dans le passé dans les box d'Orange, Bouygues Telecom et de Numericable. Elle a été cédée au français Devoteam en 2012 pour se retrouver ensuite chez Ericsson, le même qui a avalé Microsoft Mediaroom en 2013.
- Puis en participant à la création de la Joint Venture **SoftAtHome** en 2008, spécialisée dans le développement de middleware de box et de gateway. En 2009, Thomson/Technicolor était sorti du capital de SoftAtHome qui est maintenant essentiellement une filiale d'Orange.

Quid du Smarthome ? Car ce domaine ne se résume évidemment pas aux set-top-box des opérateurs de TV payante, loin s'en faut ! Technicolor a investi dans le domaine en présentant notamment son SDK open source **Qeo** en 2013. Technicolor est très actif dans l'initiative **AllSeen Alliance** impulsée par Qualcomm et y a intégré son SDK Qeo début 2014. Cette initiative promeut l'interactivité des composants de la maison connectée.

Ses membres les plus actifs sont, en plus de Qualcomm, **LG Electronics** ainsi que la **Linux Foundation**. Je me suis cependant toujours demandé quel pouvait être le “business model” du SDK Qeo dans ce contexte. Il semble servir à crédibiliser l’offre de box de Technicolor. Mais est-ce suffisant ? Une plateforme gratuite servant de faire valoir à un business de commodité à faible marge ne fait pas un bon mélange. Il vaut mieux que la plateforme soit un business en soi (comme Windows chez Microsoft) ou qu’elle serve de faire valoir à un business très profitable (Android pour les activités en ligne chez Google ou iOS pour les ventes de mobile chez Apple). Si les alliances sont utiles, elles sont aussi très fragiles et sujettes aux coups de vent. Face à la AllSeen Alliance se trouve aussi l’**Open Internet Consortium** avec comme leaders **Intel** et **Samsung**. Bref, le marché du smarthome n’est pas prêt d’être unifié par ces acteurs !

Le marché des objets connectés, surtout dans la maison, est heureusement encore en plein devenir et pas très structuré. Technicolor a sa place à prendre, mais le chemin sera difficile. Le marché est encore très fragmenté. Il y a de fortes chances qu’il se structure autour de plateformes logicielles et cloud comme celles de **Google** (Android Homekit) et **Apple** (HomeKit). On voit aussi se développer ce phénomène de Nestification des marchés. La nestification est une sorte de “kodakisation” : elle affecte des industries traditionnelles qui tardent à se numériser et voient surgir des concurrents imprévus.

Chez Technicolor, la consolidation des positions dans le Smart Home passera au premier degré par les offres produit de gateway, dont le rôle va aller croissant chez les opérateurs. Mais l’histoire montre que le nœud de la valeur sera soit dans le silicium, soit dans le logiciel, le cloud et les données. Il est urgent pour Technicolor comme pour les autres acteurs du Smart Home en France, se structurer leur stratégie logicielle et big data ! Sinon, la commoditisation les frappera comme elle a frappé les autres jusqu’à présent : les constructeurs de PC, les constructeurs de tablettes et de smartphone (seul Apple est profitable...), les constructeurs de TV (qui vont bien mal) ou encore les constructeurs d’appareils photos (dont la valeur est grignotée par les smartphones), etc.

Reste aussi à inventer une véritable stratégie de filière pour les objets connectés. On pourrait commencer par développer une “stratégie française” car nous avons pas mal de sociétés dans le marché des objets connectés. A ceci près qu’une stratégie doit être mondiale. Les standards et les écosystèmes sont mondiaux. On n’y coupera pas.

L’Institut Montaigne et Gilles Babinet ont publié en avril 2015 un rapport “**Big data et objets connectés, faire de la France un champion de la révolution numérique**”. Les propositions ? Diffuser l’excellence data et numérique au sein du tissu économique français, renforcer la sécurité pour développer la confiance, renforcer l’influence de la France et soutenir une gouvernance numérique forte et répondre aux nouveaux besoins de compétences. Mais pas vraiment de stratégie industrielle. Elle est à inventer par les industriels eux-mêmes et dans une approche collaborative qu’il leur faut maîtriser. Sans attendre que l’Etat s’en mêle forcément !

Cet article a été publié le 23 juillet 2015 et édité en PDF le 13 mai 2019.
(cc) Olivier Ezratty - “Opinions Libres” - <https://www.oezratty.net>