



« En tant que CEO, je rends des comptes non seulement à la Confédération, mais également à l'ensemble de nos quelque 70 000 investisseurs. » Urs Schaeppi, directeur de Swisscom, dans l'ancienne poste du Bollwerk, à Berne.

« La Poste et Swisscom partagent le même actionnaire »

Pour Urs Schaeppi, directeur de Swisscom, son entreprise, contrairement à La Poste, ne perçoit aucune indemnité. Il attend de la Confédération qu'elle considère Swisscom comme une entreprise indépendante. *Nicole Tesar*

Monsieur Schaeppi, à quoi remarquez-vous que vous êtes le chef d'une entreprise détenue majoritairement par la Confédération ?

Dans les affaires courantes, nous ressentons peu l'influence de la Confédération. Nous sommes autonomes – ce qui est important pour nous sur un marché libéralisé. La Confédération est un bon actionnaire, axé sur le long terme. Elle nous fixe des objectifs stratégiques et dispose d'un représentant au conseil d'administration.

La Confédération établit aussi des directives concernant vos activités à l'étranger. Vous ne pouvez pas, par exemple, investir dans des entreprises qui ont une mission de service public. Vu la manière dont le marché des télécommunications a évolué, ce n'est pas une entrave. Dans cette branche, un concurrent doit avoir atteint une certaine taille. Par conséquent, le besoin d'investissement est immense. Chaque année, nous reversons environ 20 % de notre chiffre d'affaires dans les infrastructures du pays. Swisscom est trop petite pour réaliser de tels projets à l'étranger.

Votre filiale italienne, Fastweb, est en plein essor.

En Italie, où le marché subit de fortes fluctuations, le risque est plus grand que chez nous. En revanche, la croissance est plus importante, puisque seule la moitié des ménages sont connectés à Internet.

Dans vos activités principales, à savoir le réseau fixe, la téléphonie mobile et le haut débit, vos parts de marché dépassent celles de vos concurrents. Est-ce le privilège d'un ancien monopole ? Notre succès n'est pas basé sur un héritage. Ce serait nier les réalités. Quand Swisscom est en-

trée sur le marché libre en 1998, il n'y avait que le réseau fixe et les débuts de la téléphonie mobile. Depuis lors, l'infrastructure et l'offre ont beaucoup évolué. Swisscom est aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises informatiques de Suisse. L'Internet rapide, la télévision, les technologies de l'information et la téléphonie mobile ont pris une importance considérable. Le réseau de téléphonie fixe est en nette régression.

Vous réalisez environ 80 % de votre chiffre d'affaires avec des produits qui ont été développés ces dix dernières années. Est-ce bien exact ?

Oui. Cela montre la vitesse à laquelle nos affaires et notre entreprise évoluent. Nous sommes désormais actifs dans l'informatique en nuage. Swisscom TV constitue une autre réussite : dans le domaine de la télévision numérique, nous sommes passés d'une part de marché nulle à une position de leader. Dans le dernier classement de l'innovation établi par l'agence saint-galloise de conseil en marketing htp, nous figurons parmi le trio de tête. Tout cela prouve que Swisscom a bien fait les choses, sinon nous ne serions pas aussi bien positionnés sur le marché. Alors que la concurrence se contentait souvent de peser

L'invité

Urs Schaeppi est depuis 2013 directeur de Swisscom, société détenue à 51 % par la Confédération. Ce Bernois de 58 ans est membre de la direction du groupe depuis 2006. Il a rejoint Swisscom peu après la libéralisation du marché suisse des télécommunications en 1998, lorsque les PTT ont été scindés en deux entités, La Poste et Swisscom. Au sein du géant bleu, Urs Schaeppi a commencé sa carrière dans le secteur de la téléphonie mobile. Auparavant, il avait été notamment responsable d'exploitation à la fabrique de papier de Biberist (SO). Après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur en mécanique, il a suivi des études d'économie à l'université de Saint-Gall.

sur les prix, nous avons systématiquement misé sur l'innovation et la qualité.

En entrant sur le marché de la télévision, vous avez pu profiter de la fidélité des clients et de l'infrastructure existante.

Nos réseaux étant à bande étroite, il a d'abord fallu les agrandir. La concurrence, en revanche, disposait déjà de réseaux à large bande et détenait 100 % des parts de marché dans le domaine de la télévision liée à un réseau fixe. Nous avons innové et créé de nouveaux produits. Compétiteurs sur un marché ouvert à la concurrence, nous avons marqué des points avec la télévision en différé et le stockage de films en ligne. La formule combinée pour le téléphone, la télévision et Internet a également connu un grand succès : si l'on considère le nombre de clients, l'offre InOne est le produit le plus efficace que nous ayons jamais lancé.

Dans les produits de télécommunication, Swisscom détient des parts de marché plus importantes que les anciens monopoles d'autres pays. Pourquoi ?

Premièrement, nous avons beaucoup investi dans l'infrastructure – des réseaux très performants nous ont ainsi conféré un avantage. Deuxièmement, nous remplaçons rapidement les anciens produits par de nouvelles versions. Cela nous a permis d'être présents aux stades précoces des cycles de vie technologiques. Troisièmement, nous avons toujours attaché une grande importance à la qualité du service à la clientèle.

On reproche à la Poste d'avoir engrangé des bénéfices illicites en touchant des subventions pour ses lignes de cars postaux. En tant que chef d'une entreprise proche de l'État, comment percevez-vous ce débat ?

Je ne connais pas les détails de l'affaire. Personnellement, j'estime qu'il faut disposer de faits avérés avant de porter un jugement. Cela dit, on ne peut absolument pas comparer La Poste et Swisscom. Nous ne touchons pas de subventions, même pas dans des sous-secteurs. Nous évoluons sur un marché totalement libéralisé. La seule chose que nous ayons en commun avec La Poste est le fait que la Confédération est actionnaire des deux entreprises. En tant que CEO, je rends des

comptes non seulement à la Confédération, mais également à l'ensemble de nos quelque 70 000 investisseurs.

Contrairement aux autres investisseurs, le Conseil fédéral vous fixe des objectifs de rentabilité.

C'est faux. Nous ne recevons aucun objectif quantitatif de la part du Conseil fédéral.

Selon les directives stratégiques, le cours de l'action doit suivre celui des entreprises comparables en Europe.

Cela signifie simplement que les résultats financiers et le cours de l'action doivent s'approcher des valeurs de référence.

Comment le chef de Swisscom que vous êtes influence-t-il le cours de l'action ?

Cela se fait de manière indirecte. En tant que CEO, je rencontre régulièrement des investisseurs institutionnels. J'essaie de gagner ou de consolider leur confiance. Nos prestations – notamment les ratios financiers et notre position sur le marché – jouent un rôle important dans l'évolution des cours à long terme.

La concession de service universel est attribuée à Swisscom depuis la libéralisation du marché.

Que contient-elle ?

Le service universel est régulièrement mis au concours. Pour le dire simplement, il s'agit de garantir dans tout le pays la téléphonie fixe et un accès Internet d'au moins trois mégabits par seconde. Tout le monde peut postuler. Nous assurons aussi l'accès aux numéros d'appel d'urgence et fournissons des services spéciaux pour les personnes handicapées. Le fait que Swisscom soit systématiquement la seule candidate montre que le service universel est une activité déficitaire. Raccorder un endroit isolé peut coûter très cher.

Pourquoi le faites-vous ?

Le service universel est, pour ainsi dire, inscrit dans notre ADN. C'est ce que l'on attend de nous.

Vous pourriez exiger de la Confédération une indemnisation pour le service universel. Pourquoi ne le faites-vous pas ?

Aussi longtemps que ce mandat est formulé de manière modérée, nous ne demandons pas



d'indemnisation. Nous ne voulons pas de subventions. En échange, nous tenons à être traités comme une entreprise indépendante. Si nous devions subitement amener la fibre optique dans tous les ménages, ce serait toutefois différent.

Vous dites que le service universel fait partie de votre ADN. Vous percevez-vous encore comme une émanation des PTT ?

Notre entreprise s'appelle Swisscom et non PTT. Du fait qu'elle est également cotée en Bourse et qu'elle couvre l'ensemble du territoire, nous nous sentons obligés envers l'ensemble de la Suisse.

Notamment envers les contribuables ?

Non, les clients suisses. Nous voulons leur offrir de bonnes prestations. Bien sûr, c'est également lié à la marque Swisscom et à l'image de l'entreprise.

Le moteur de la croissance se situe à l'extérieur de l'activité principale. Dans quels domaines Swisscom se développe-t-elle ?

Très peu de gens savent que les chiffres d'affaires se contractent dans le domaine des télécommunications. Non pas à cause des offres

et des volumes, qui augmentent souvent fortement, mais de la baisse vertigineuse des prix. C'est pourquoi il est important de nous déployer dans de nouveaux secteurs commerciaux. Nous avons trois axes de croissance. Premièrement, nous pouvons progresser dans notre activité de base grâce à de nouvelles technologies, comme l'Internet des objets : dans la mesure où les objets sont connectés, il y a davantage de raccordements. Le deuxième domaine est celui des solutions informatiques, comme le stockage en nuage ou Swisscom TV. Ces offres sont proches de notre activité principale.

Et le troisième domaine ?

Celui-là comporte plus de risques et se situe en dehors de notre activité principale actuelle. Là, nous travaillons avec différents partenaires. Un exemple : en collaboration avec localsearch, annuaire et plateforme en ligne pour les PME, nous voulons exploiter les possibilités offertes par la numérisation. Ces modèles commerciaux sur Internet offrent une interface avec le client. L'accès à la clientèle par le biais de sites Web revêt une importance croissante. Amazon en est une illustration : de simple libraire à l'origine, cette

entreprise est devenue le plus grand fournisseur de services en nuage.

Sur le plan du contenu, quelles sont les limites de votre stratégie d'expansion ?

Le terme « stratégie d'expansion » ne me plaît pas. Nous élargissons nos chaînes de valeur ajoutée : téléphone, informatique et divertissement. Un smartphone est à la fois un téléphone, un ordinateur et un téléviseur.

Qu'est-ce que la gestion d'événements, la commercialisation publicitaire et le commerce en ligne ont à voir avec l'activité principale de Swisscom ?

Les télécommunications et l'informatique constituent la base de nos activités : c'est leur fil rouge. Cependant, ces domaines ne cessent de s'agrandir. Ainsi, l'intelligence artificielle est un thème informatique important qui permet de simplifier des produits et d'automatiser des processus. Prenons les chaînes de blocs : cette technologie n'est pas possible en dehors de la branche des télécommunications. En d'autres termes, si nous offrons aux banques des solutions informatiques, nous ne sommes pas une banque pour autant.

Est-ce valable également pour les voitures autonomes ? En 2015, vous avez financé des tests sur route.

Nous avons été les premiers à introduire une voiture autonome en Suisse. Nous l'avons fait pour une seule raison, celle de savoir quelles seraient à l'avenir les exigences en matière d'infrastructures. Notre rôle est de mettre à disposition l'infrastructure nécessaire, comme la technologie 5G.

En mars dernier, le Conseil des États n'a pas répondu à vos attentes. Il a refusé d'assouplir les valeurs limites de rayonnement pour la 5G.

Nous le regrettons vivement. C'est une décision qui ne profite pas à notre économie. La Suisse a raté une occasion d'être pionnière en la matière. Nous essayons maintenant de tirer le meilleur parti de cette situation. Stopper le développement de la 5G n'est pas une option pour nous.

Certaines PME se plaignent que Swisscom, du fait de sa puissance, évince les petits acteurs du marché. Cette critique est-elle justifiée ?

Je ne la comprends absolument pas. Nous sommes l'un des plus grands partenaires des PME. Pour élargir notre réseau, nous collaborons par exemple avec des électriciens locaux – et créons ainsi des milliers d'emplois.

Rachetez-vous également des PME ?

Cela arrive, principalement dans le domaine informatique. Mais nous procédons de manière très sélective.

Avec la révision prévue de la loi sur les télécommunications, vous pourriez être contraints d'ouvrir vos réseaux à d'autres opérateurs.

Pourquoi combattez-vous ce projet ?

La plupart des points de la révision bénéficient de notre soutien, quand la branche ne les a pas anticipés. Il est important de savoir que nos concurrents ont déjà accès à nos réseaux. Nous nous opposons à la réglementation de cet accès. Avec le nouveau régime, les concurrents pourraient utiliser les réseaux à des prix « alignés sur les coûts », quel que soit le sens de cette expression. Ce projet est porteur d'une insécurité juridique extrême. Les réseaux de fibre optique se sont construits en concurrence avec différents acteurs, et le marché fonctionne.

Jusqu'ici, seul le réseau de cuivre de Swisscom était réglementé. Cela ne vous dérangeait pas ?

La réglementation se justifiait pour le réseau de cuivre, car celui-ci datait de l'époque des PTT. La loi actuelle sur les télécommunications est efficace, étant donné qu'elle incite à investir dans la branche. La concurrence joue à tous les niveaux. En revanche, la manière dont on compte la réviser est dirigée contre Swisscom. Lors de la dernière révision en 2007, le Conseil fédéral a souhaité expressément que les nouveaux réseaux, comme la fibre optique, se construisent dans un contexte de concurrence. Maintenant, il veut changer les règles pendant que le jeu est en cours.

S'agit-il selon vous d'un manquement à la parole donnée par le Conseil fédéral ?

Non, ce serait trop fort. C'est un changement de paradigme.

Entretien: Nicole Tesar,
rédactrice en chef de *La Vie économique*