



Marchés émergents, une promesse de croissance pour les opérateurs télécoms : le continent africain

Affrontant en France, et plus globalement en Europe, une croissance ralentie, la saturation de leurs marchés, une concurrence rendue plus agressive, la lassitude des clients face à des offres trop peu innovantes... les opérateurs télécoms semblent bien « abattus ». Toutefois, pour ceux d'entre eux ayant initié suffisamment tôt leur expansion géographique, les pays émergents, au premier rang desquels se trouve le continent africain, portent en eux une promesse de croissance renouvelée.

Avec plus de 650 millions d'abonnés mobiles à fin 2011, le secteur des télécommunications connaît en Afrique une croissance formidable (+ 20 % par an en moyenne sur les 5 dernières années)¹. La pénétration des services mobiles, qui atteint près de 70 %, cache encore des disparités importantes selon les pays de la région : là où Côte d'Ivoire, Congo ou Gabon dépassent les 90 % de la population équipée, les pays d'Afrique centrale comme le Niger, le Tchad ou la RDC peinent encore à franchir la barre des 30 %. Les perspectives de croissance pour les opérateurs sont ainsi encore alléchantes : à horizon 2020, le marché aura doublé de taille par rapport à sa valeur en 2008, pour atteindre plus de 80 milliards de dollars².

Afin de matérialiser cette promesse de croissance, c'est un « marketing mix » retravaillé qu'ont développé, et développent encore, les opérateurs télécoms, ainsi que leurs cousins issus de la télévision payante, sur le marché africain.

L'offre et son pricing sont bien entendu des conditions sine qua non de croissance de la pénétration. Très largement prépayé (ce type d'offres représente en moyenne 95 % des marchés mobiles ou pay-TV locaux), le marché africain s'est pendant plusieurs années satisfait de plans tarifaires simples et de prix à la minute onéreux. Aujourd'hui plus aguerris et sensibles aux offres qui leur sont proposées, les clients recherchent de meilleures « value for money », attendant des offres à la fois plus attractives (plan tarifaires différenciés en heures creuses ou parmi un groupe de proches, plages horaires offrant des usages débridés, bouquets de SMS en abondance, tarifs attractifs vers l'étranger où résident bon nombre d'africains...) et plus innovantes. Dans des pays où la pénétration de l'Internet fixe est très limitée, faute de réseaux déployés, l'usage data mobile amorce son décollage.

Encore faut-il que les clients puissent disposer de terminaux compatibles avec ces nouvelles habitudes de consommation : il revient ainsi aux opérateurs de trouver le moyen de proposer des smartphones à prix attractifs, en subventionnant le moins possible.

La distribution ensuite : comme partout, elle est le nerf de la guerre pour une performance maximisée en acquisition de nouveaux clients. Le challenge ? Servir les centres urbains à forte densité de clients, aussi bien que les zones les plus reculées où le potentiel de croissance de pénétration est le plus élevé. Pour cela, et afin d'assurer un déploiement rentable de leurs réseaux de distribution, les opérateurs peuvent s'inspirer de certains modes de distribution ancestraux, tels que les vendeurs itinérants. C'est grâce à ces concepts de boutiques « volantes » ou de « camions mobiles » que le maillage des réseaux en propre peut-être densifié à moindre coût, tout en offrant une flexibilité précieuse (le point de vente peut ainsi suivre, au sein d'une région, le rythme et l'itinéraire des marchands ambulants). Au-delà de ces concepts nouveaux, les opérateurs déploient de façon plus « classique » leurs réseaux en ayant recours à des distributeurs ou grossistes implantés, l'enjeu étant de maîtriser au mieux l'intermédiation (perte de valeur, risque de fraude, usage « personnel » des codes de la marque...). Dans un contexte concurrentiel de plus en plus agressif, la communication demeure un levier important pour soutenir les stratégies de marques. Les forces en présence sont en effet puissantes : on peut trouver dans certains pays jusqu'à 5 opérateurs mobiles, la présence de 4 acteurs forts étant une situation désormais courante.

Maintenir une présence en communication média est donc clé, mais souvent insuffisante pour soutenir les stratégies de croissance. Ainsi, une communication directe et personnalisée, complétée par des promotions dédiées, est incontournable pour tisser une relation durable avec ses abonnés. Ceux-ci, souvent détenteurs de plusieurs cartes SIM des différents opérateurs sur leur marché, adoptent en effet des comportements opportunistes de « chasseurs de promos » optimisateurs. Les actions de marketing de la base consistant à donner plus de générosité en échange de davantage de consommation doivent être utilisées avec prudence dans le cas de ces multi équipés : certains clients, peu consommateurs sur une de leur carte SIM et à qui on propose une offre généreuse, peuvent cesser d'utiliser une autre carte SIM sur laquelle ils dépensaient davantage et bénéficier d'un effet d'aubaine destructeur de valeur. Les opérateurs peuvent néanmoins tirer grand avantage de ce marketing de la base, ne serait-ce que via des actions d'accompagnement et d'information des clients aux étapes clés de leur « parcours client ».

¹Source : GSM Association.

²Source : Euromonitor, Analyse Kurt Salmon.

Enfin, une fois n'est pas coutume, une cinquième « brique » s'ajoute au marketing mix des télécoms africains : les moyens de paiement. Le marché étant largement prépayé, c'est en effet pour les opérateurs un enjeu financier quotidien de permettre (voire d'inciter) leurs clients à recharger leur compte mobile aussi rapidement et simplement que possible. Qu'il s'agisse de mobile ou d'autres services prépayés comme la télévision par exemple, chaque jour d'inactivité du client représente du chiffre d'affaires « perdu ». Ainsi, les opérateurs multiplient les possibilités et supports de rechargement : cartes de recharge (top-up) « physiques » ou virtuelles (e-voucher), paiement par SMS, etc.

Ces solutions, précocement lancées et avec un succès certain, ont d'ailleurs permis aux acteurs télécoms de se positionner comme opérateurs de paiement mobile : mettant à la disposition de leurs clients un « porte-monnaie » virtuel leur permettant de régler leurs factures d'électricité, de TV... et stimulant le rechargement mobile !

Si le continent africain apparaît comme un relais de croissance pour les opérateurs télécoms, il convient de rappeler que leurs stratégies ont également été gagnantes pour la région : les télécommunications ont été l'un des grands « drivers » de développement et de croissance économique en Afrique au cours de la décennie passée.

Au Sénégal par exemple, malgré un taux de pénétration d'à peine 65 % en 2010, le marché de la téléphonie mobile représentait à lui seul 10,8 % du PIB, contribuant à la croissance économique du pays à hauteur de 13,6 %³. Là comme ailleurs en Afrique, le développement des infrastructures de télécommunication crée de l'emploi, la croissance de la pénétration mobile facilite et stimule les échanges, diminue les contraintes de distances (paiement de facture à distance...), l'introduction du paiement mobile palie à la faible bancarisation de certaines populations, etc.

3. Source : *The Economic Impact of Telecommunications in Senegal*, Columbia Business School.

4. ARPU : Average Revenue Per User.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Sarah Perez, Senior Manager, sarah.perez@kurtsalmon.com, Tél.: +33 1 55 24 37 95



@KurtSalmon_TME

Le mariage entre les télécoms et l'Afrique a été si idyllique au cours de la décennie passée, que la pénétration de la voix mobile atteint aujourd'hui plus de 80 % dans certains centres urbains, menant ces zones à quasi saturation dans les 2 à 3 années à venir. Le cercle vertueux ainsi installé pourra-t-il alors se maintenir ?

Les opérateurs ont encore au moins deux sources de croissance à saisir. La première d'entre elle est de stimuler encore la croissance de pénétration des services mobiles dans les zones non-denses. Cela passera bien entendu par une extension rationalisée des réseaux de distribution en termes de coûts de déploiement, mais également par une stratégie d'offre et de pricing renouvelée, pour rendre les services accessibles au plus grand nombre. La seconde source de valeur s'appuie sur la faiblesse des réseaux fixes autant que sur l'extraordinaire besoin du continent africain de s'ouvrir au monde numérique, via l'adoption de la data mobile. En effet, le mobile reste aujourd'hui en Afrique l'un des plus sûrs moyens de voir décoller l'usage et l'accès à Internet des populations. Les opérateurs, qui anticipent bien cette évolution, investissent d'ores et déjà dans l'extension et la mise à jour de leurs réseaux. Le challenge de l'équipement reste encore à relever : dans ces marchés résolument prépayés, la subvention de smartphones qui fait la norme dans les pays dits « postpayés » est exclue. Mais attendre un décollage « naturel » de l'Internet mobile en comptant sur l'équipement spontané des clients, quand bien même le marché gris étant très développé, l'est également. Il revient aux opérateurs de rendre accessible une nouvelle génération de smartphones low-cost, ou reconditionnés, de réinventer le modèle de la subvention.

Relever ces défis est bien entendu à la portée des opérateurs, qui ne manqueront pas de mettre en œuvre des solutions nouvelles, adaptées aux spécificités des marchés émergents (faibles ARPU⁴, larges territoires à couvrir en distribution et infrastructures, etc.) et capable de maintenir leur niveau de marge : partage des infrastructures entre opérateurs, déploiement de réseaux de distribution à moindre coût via des partenariats et franchises, mise sur le marché de terminaux low-cost limitant la subvention, etc. Des solutions dont ils pourraient d'ailleurs s'inspirer pour revoir, dans une certaine mesure, leur modèle économique sur les marchés matures...

Plus d'informations sur l'expertise Stratégie,
Telecom & Médias de Kurt Salmon :



Kurt Salmon est un cabinet de conseil en transformation des entreprises. La vocation des 1400 consultants de Kurt Salmon est d'apporter aux dirigeants des entreprises le conseil et les idées originales qui ont un impact direct et concret sur la réussite de leurs projets et, en particulier, sur leurs projets de transformation. Kurt Salmon accompagne les dirigeants dans l'exploration de nouvelles voies pour les entreprises. Nos équipes de conseil interviennent à leurs côtés pour mieux comprendre les attentes du marché, pour les aider à discerner les facteurs d'évolution de leur secteur d'activité et à trouver la différenciation compétitive qui leur permettra d'exprimer leur leadership.