

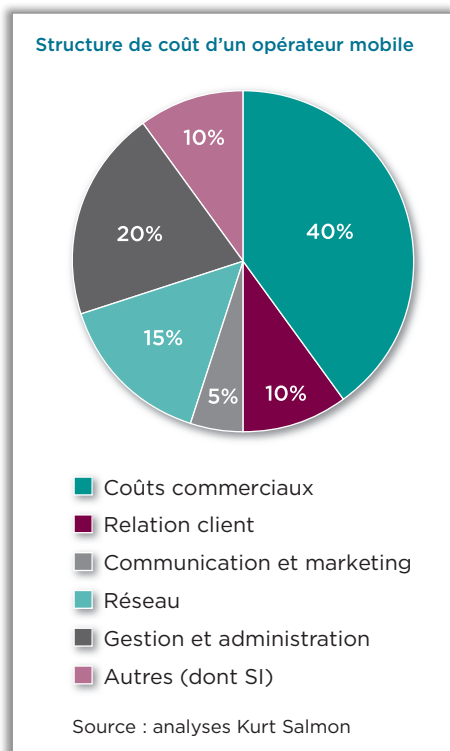


Quels leviers d'optimisation pour favoriser la nécessaire transformation des opérateurs télécoms européens ?

Sur un marché en profonde transformation, les grands opérateurs européens doivent relever de multiples défis : répondre à la pression concurrentielle accrue et la généralisation des offres illimitées à coûts réduits ; contenir l'érosion de la valeur ; faire face aux évolutions réglementaires et à la baisse des terminaisons d'appels, poursuivre des investissements lourds, notamment dans les infrastructures réseau, et répondre aux évolutions des comportements et des usages des clients.

Les opérateurs font preuve de beaucoup de créativité pour maintenir des offres attractives et limiter l'érosion de leurs revenus, mais face la baisse de valeur à laquelle ils sont confrontés, c'est fondamentalement toute l'équation économique de leur activité qu'il est nécessaire de revoir.

Ils doivent notamment revoir leur structure de coûts pour dégager les marges de manœuvre nécessaires pour relever ces enjeux et trouver les moyens de leur développement dans les années qui viennent.



Un effort particulier sur les coûts commerciaux

Face à une pression concurrentielle de plus en plus forte, la tentation est grande de renforcer les coûts commerciaux pour défendre son parc de clients et maintenir sa part de marché. Les coûts commerciaux, qui constituent la plus grande part des coûts opérationnels (voir encadré) doivent néanmoins être maîtrisés. Trois grandes options se dessinent :

- adapter les coûts d'acquisition et les coûts de rétention, notamment les modèles de subventionnement, en privilégiant les terminaux présentant le meilleur rendement,
- adapter le modèle de commissionnement des vendeurs pour tenir compte des comportements de plus en plus opportunistes des clients,
- faire évoluer les canaux de distribution pour en renforcer la performance opérationnelle et pousser les clients vers les canaux les moins onéreux (Internet notamment).

Une baisse significative des coûts de relation client et du marketing

La relation client, essentielle dans une industrie de services comme les télécoms et bien souvent axe de communication des opérateurs, constitue un levier de réduction de coût important. Mais comment faire pour maintenir le niveau de qualité attendu, voire exigé, par les clients ?

Plusieurs axes de travail peuvent être explorés :

- une amélioration des opérations en développant la productivité des centres d'appels et le taux de « first and done », c'est-à-dire de demandes client résolues dès le premier appel,
- une réflexion de fond sur l'externalisation, voire l'offshoring des centres d'appels,
- une réduction des coûts d'impayés en renforçant les efforts entrepris de lutte contre la fraude et les impayés,

Parallèlement, le marché évolue vers des offres de plus en plus simples (tout illimité, SIM only, engagement réduit...). Un effort important doit être mené pour améliorer la lisibilité des offres et privilégier une communication directe, simple et moins onéreuse.

La tendance à la mutualisation des réseaux et à l'optimisation des opérations

Les opérateurs européens ont longtemps favorisé le développement d'un réseau en propre comme une source de différenciation par rapport aux concurrents. L'effort financier demandé et les cycles d'évolution technologiques successifs incitent désormais les opérateurs à mettre en œuvre des logiques de partage d'équipements (passifs ou actifs) susceptibles de générer des réductions de coûts importantes. Qu'elles prennent la forme d'accords commerciaux ou de véritables Joint Ventures, ces opérations peuvent s'avérer très intéressantes (voir encadré).

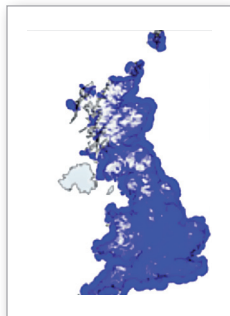
D'autres sources d'économies sont envisageables dans les opérations, en optimisant les processus d'entretien et de maintenance du réseau et en améliorant (voire dans certains cas en externalisant) les activités de supervision du réseau. Enfin, la location voire la revente des pylônes, peut également constituer un moyen d'optimiser le coût total du réseau.

Un exemple de ran sharing : la joint venture détenue par 3 en UK

Les opérateurs 3 et Everything Everywhere ont créé au UK une joint venture Mobile Broadband Network Limited (MBNL) visant à créer les conditions d'un développement rapide et à moindre coût d'un réseau 3G performant.

La joint venture, qui a été créée en 2007 avec une durée contractuelle s'étendant jusqu'en 2031, a permis de déployer le réseau considéré comme n° 1 pour le débit, la qualité de service et la couverture (YouGov).

C'est un véritable accord de «ran sharing» qui a été conclu puisque MBNL déploie et opère le réseau pour les deux opérateurs partenaires, qui partagent totalement l'infrastructure consolidée (antennes, RNC...) sans partager néanmoins les fréquences.



La réduction des coûts informatiques

Les opérateurs télécoms dépensent des sommes importantes dans des projets informatiques d'envergure leur permettant de faire évoluer constamment leurs offres et renforcer leurs dispositifs de CRM. Plusieurs pistes peuvent être envisagées pour réduire ces coûts :

- mettre en place une politique plus stricte d'évaluation des projets informatiques afin de prioriser la demande,
- renforcer les politiques d'externalisation ou d'offshoring des activités informatiques,
- revoir les équipements et le socle technique pour en réduire le « total cost of ownership ».

L'optimisation des fonctions supports

Achats, finances, RH, les fonctions centrales doivent également revoir leurs modes de fonctionnement et se rapprocher des meilleures pratiques constatées :

- revue des politiques RH à la baisse (voyages, frais, avantages...),
- optimisation des actifs immobiliers (regroupement, externalisation, location des biens détenus...),
- optimisation des pratiques achats de manière systématique.

L'ensemble de ces leviers peut générer des économies conséquentes chez les opérateurs, de l'ordre de 10 %, et parfois plus, de leurs coûts opérationnels. Sans changer totalement le modèle, ils sont susceptibles de leur faire retrouver les marges de manœuvre nécessaires pour relever les enjeux auxquels ils font face. Plus encore, ils peuvent leur permettre de retrouver agilité et l'efficacité dans un contexte où les opérateurs en ont de plus en plus besoin.

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter :

Jérôme Besse, Manager, jerome.besse@kurtsalmon.com, Tél.: +33 (0) 1 55 24 31 33



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.