

Pratique des technologies, des médias et des télécommunications

L'avenir des opérateurs de télécommunications : tracer les voies vers un succès renouvelé

Malgré tous les efforts déployés pour relancer la croissance, les opérateurs de télécommunications n'ont pas encore surmonté leurs défis fondamentaux. Cela reste possible, mais les solutions viables nécessiteront une transformation sans précédent.

par Andrea Travasoni, Luca Fiandro et Venkat Atluri
avec Marco Labianca



Ces dernières années, les opérateurs de télécommunications ont tenté à plusieurs reprises de redresser la barre en adoptant des méthodes de travail agiles, des activités ou des services adjacents à leur cœur de métier, des technologies de réseau avancées et diverses améliorations de la productivité. Pourtant, ces efforts fragmentaires n'ont pas suffi à inverser la tendance. Les défis auxquels le secteur est confronté sont fondamentaux et sans doute existentiels, notamment des besoins massifs en capitaux et des problèmes sous-jacents complexes. Et les réponses à notre récente enquête auprès de 60 PDG d'opérateurs de télécommunications et autres cadres supérieurs du monde entier montrent que les dirigeants sont bien conscients de ces obstacles redoutables.

Néanmoins, sur la base de nos recherches et de notre expérience du marché, y compris des entretiens avec des dirigeants de sociétés de télécommunications, nous voyons quelques options viables pour donner au secteur une base plus solide. Les sociétés de télécommunications peuvent réinventer le modèle d'entreprise et d'exploitation intégré, s'éloigner de l'approche intégrée en déséchelonnant ou en se séparant en plusieurs entités ciblées, ou se transformer en une organisation de type utilitaire mettant davantage l'accent sur la durabilité, l'efficacité et un soutien gouvernemental accru.

Défis fondamentaux

Les capitaux massifs nécessaires au développement et à la maintenance de réseaux de télécommunications de plus en plus sophistiqués ont certainement fait des ravages : l'industrie a vu son retour sur capital investi (ROIC) et le rendement des actionnaires diminuer régulièrement, même si les entreprises technologiques ont exploité l'infrastructure des télécommunications pour générer une création de valeur sans précédent grâce aux révolutions du haut débit et des smartphones.

Toutefois, ce fardeau d'investissement n'est qu'un élément d'un ensemble plus vaste et plus complexe de problèmes que les opérateurs de télécommunications doivent aborder de front, de manière audacieuse et créative, s'ils espèrent poser les bases d'un avenir plus durable à long terme. Ces problèmes peuvent être regroupés en trois grandes catégories, chacune offrant des solutions potentielles, bien que souvent difficiles :

1. Les modèles économiques traditionnels du secteur pourraient ne pas générer une rentabilité et des rendements suffisants pour soutenir les niveaux requis d'investissements en capital.

Pour surmonter ce problème, les opérateurs de télécommunications devront peut-être adopter

de nouveaux modèles et une collaboration étendue et sans précédent au sein et au-delà du secteur pour permettre des sources de revenus alternatives. Par exemple, les fournisseurs de streaming ou d'autres services OTT (Over-The-Top) pourraient payer pour l'utilisation de la connectivité excédentaire, ou les opérateurs de télécommunications pourraient proposer de nouveaux produits compatibles API B2B.

2. L'évolution de la structure de l'industrie et les innovations laissent entrevoir une concurrence encore plus rude.

Les nouvelles technologies telles que l'e-SIM devraient réduire les barrières à l'entrée sur le marché. Certaines compagnies aériennes commercialisent déjà des forfaits e-SIM auprès de voyageurs qui, auparavant, devaient recourir à l'itinérance ou à des offres locales temporaires. De même, l'émergence d'acteurs spécialisés dans la vente en gros de fibre optique permet à de nouveaux acteurs comme les services publics et les détaillants de développer leurs propres offres de télécommunications.

Les champions de la technologie sont susceptibles de lancer leurs propres services de connectivité, tandis que des opérateurs de réseaux mobiles virtuels (MVNO) agressifs et des marques d'attaques secondaires ou numériques se déploient également sur les principaux marchés. Certains opérateurs de télécommunications sont susceptibles de réagir en se lançant dans des fusions et acquisitions à grande échelle, et une consolidation majeure du marché pourrait enfin se produire.

3. L'incertitude macroéconomique peut entraîner une

vague croissante d'interventions réglementaires.

Dans un contexte économique difficile pour les consommateurs, les régulateurs axés sur le client dans certaines zones géographiques pourraient réduire ou exercer une pression à la baisse sur le revenu moyen par utilisateur des opérateurs de télécommunications. C'est déjà le cas dans certaines régions de l'UE, où les décideurs politiques ont mis en place des règles sur les augmentations de prix. L'évolution des politiques existantes, telles que les cadres de protection des données dans les marchés émergents, continuera de façonner le secteur, dictant dans de nombreux cas la manière dont les opérateurs de télécommunications exploitent les données des clients (par exemple, avec des actions de sensibilisation et de marketing proactives). Pour y remédier, il faudra déployer des efforts plus importants et plus concertés à l'échelle du secteur afin d'accroître la visibilité des défis et des risques potentiels liés à un rendement insuffisant persistant du capital investi.

Pour mieux comprendre comment le secteur des télécommunications perçoit ses défis et ses solutions potentielles, nous avons interrogé 60 PDG et autres cadres supérieurs du secteur des télécommunications.

Les réponses des dirigeants révèlent les préoccupations les plus pressantes des dirigeants : la rentabilité, la concurrence des nouveaux modèles économiques et les contraintes réglementaires (voir l'illustration 1). Ces préoccupations éclairent les trois voies potentielles de renouvellement que cet article examinera.

Compte tenu des difficultés financières rencontrées au cours des quinze dernières années, il est facile de comprendre pourquoi la rentabilité figure en tête des préoccupations des dirigeants.

Elle a été si négative que même parmi les opérateurs de télécommunications qui ont réussi à accroître leur bénéfice économique entre 2017 et 2022, la moitié n'ont pas vu leur valeur marchande augmenter. Dans le monde entier, les seuls opérateurs qui ont bénéficié d'une hausse significative du marché étaient un groupe relativement restreint d'opérateurs sélectionnés qui ont connu une croissance

Les chiffres d'affaires et les résultats financiers sont supérieurs à la moyenne du secteur. En Amérique du Nord et en Europe occidentale, ils représentent un peu plus de 10 % de tous les opérateurs.

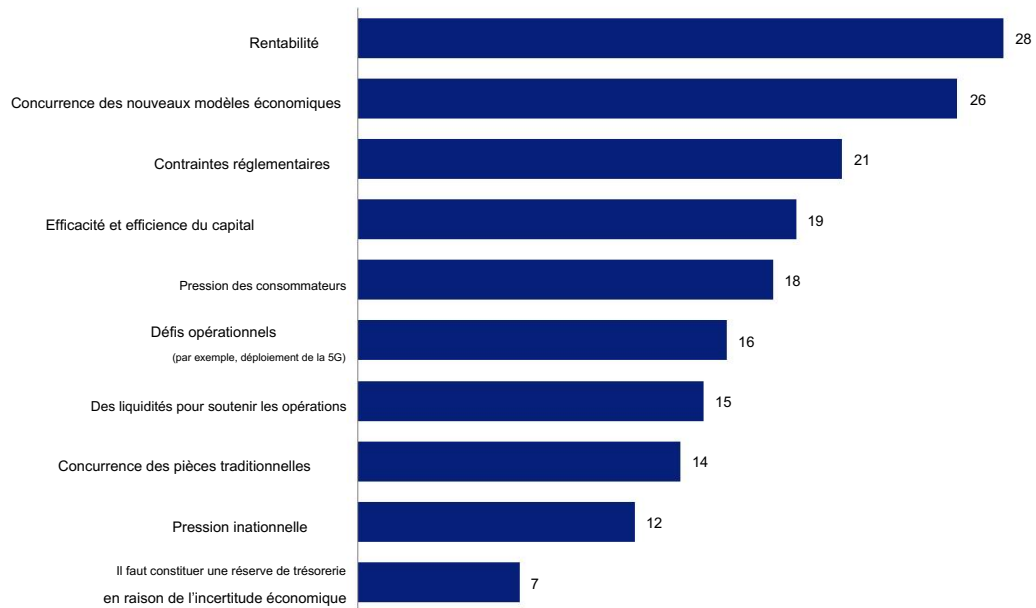
Les besoins continus en dépenses d'investissement (capex) du secteur sont l'un des principaux facteurs de la méfiance du marché. Alors que la croissance annuelle des revenus stagne à environ 2 % dans le monde (en hausse d'à peine 1 % en Amérique du Nord et en baisse du même chiffre en Europe), la croissance du capital investi des opérateurs de télécommunications l'a dépassée. Et alors que le capital investi du secteur a grimpé d'environ 300 milliards de dollars depuis 2018, le retour sur investissement des opérateurs de télécommunications a lentement mais régulièrement diminué en Amérique du Nord et en Europe, chutant d'environ 10 à 15 % entre 2018 et 2022.

¹ Enquête mondiale de McKinsey auprès des dirigeants du secteur des télécommunications, février 2024.

Web <2024>
<L'avenir du secteur des télécommunications>
Pièce 11 de <4>

Les dirigeants des opérateurs de télécommunications identifient la rentabilité, les problèmes les plus urgents pour l'avenir.

Nombre de cadres dirigeants d'entreprises de télécommunications citant ce problème comme l'une de leurs trois principales préoccupations¹



¹ Q : Comment classeriez-vous vos urgences les plus pressantes actuelles ?
Source : McKinsey Global Telco Executive Survey, février 2024 (n = 60)

Les dirigeants du secteur ne s'attendent pas à ce que le fardeau des investissements soit allégé de sitôt. Environ deux tiers des personnes interrogées prévoient que leurs dépenses d'investissement s'accroîtront au cours des trois à cinq prochaines années, mais moins d'un tiers d'entre elles prévoient une hausse similaire de leurs revenus au cours de la même période. Malgré cela, plus de 90 % des PDG et autres dirigeants du secteur des télécommunications conviennent, au moins dans une certaine mesure, que le secteur continuera d'être une source majeure d'innovation et de croissance économique dans les années à venir, et beaucoup d'entre eux estiment que le rôle moteur du secteur deviendra encore plus important qu'il ne l'a été. Comme nous l'a déclaré le PDG d'un opérateur de télécommunications mondial intégré : « Les télécommunications sont désormais la pièce maîtresse de notre époque. Toutes les innovations nécessitent une infrastructure de télécommunications solide. »

Bien entendu, cet optimisme quant à l'avenir des opérateurs de télécommunications ne se traduit pas nécessairement par une vision optimiste de leur propre réussite. Seule la moitié des personnes interrogées prédisent que la dynamique actuelle du secteur s'améliorera au cours de la prochaine décennie. Un dirigeant s'est montré sceptique quant à la capacité du secteur à adopter un changement fondamental : « Le secteur n'est pas suffisamment motivé pour changer de modèle économique. Les entreprises se concentrent sur la restructuration plutôt que sur l'innovation. » Que cette évaluation soit ou non exacte de la capacité de changement du secteur, il est indéniable que celui-ci a encore la possibilité de repenser radicalement son activité.

Trois options principales pour un avenir meilleur

Sur la base de nos recherches et de notre expérience du marché, y compris des entretiens avec des dirigeants d'entreprises de télécommunications, nous avons identifié trois voies viables pour que le secteur parvienne à un nouveau succès.

Réinventer le modèle opérationnel et commercial intégré des opérateurs de télécommunications Si le modèle sur lequel un secteur s'appuie depuis longtemps pour assurer une croissance et une rentabilité constantes n'est plus à la hauteur, il est alors logique d'essayer de trouver quelque chose de mieux. Alors que les opérateurs de télécommunications s'efforcent de faire exactement cela, ils ont deux principales approches à leur disposition.

effet de levier : améliorer l'efficacité et l'efficience et poursuivre la croissance à grande échelle.

Améliorer l'efficacité et l'efficience. Les répondants à l'enquête auprès des opérateurs de télécommunications ont cité les technologies numériques, la refonte organisationnelle et le partage des investissements comme les leviers les plus importants pour la création de valeur future (graphique 2). Nous convenons que les meilleures opportunités du secteur pour redresser la situation avec son activité principale actuelle tournent autour de ces domaines.

— Repenser le modèle opérationnel. Les opérateurs de télécommunications peuvent commencer à poser de nouvelles bases rationalisées pour réussir en repensant entièrement leur modèle opérationnel, à l'aide d'une approche numérique. Dans le cadre d'une telle refonte de l'organisation, les dirigeants des opérateurs de télécommunications doivent agir comme s'ils partaient de zéro, en concevant une entreprise libérée des contraintes actuelles tout en indiquant clairement que la transformation est l'une de leurs principales priorités. Pour réussir, ce changement doit avoir un impact sur toutes les fonctions clés, du service client, du marketing et des ventes, et de la gestion de la valeur client à la finance, à la comptabilité et à la stratégie.

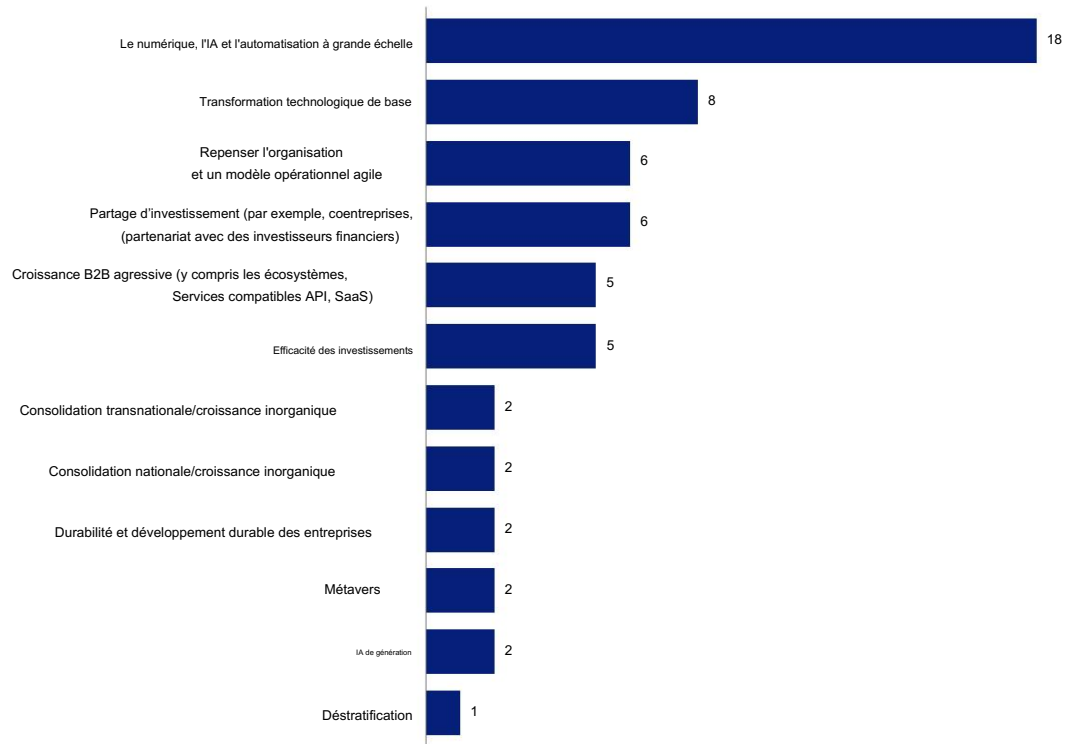
Le numérique, l'IA/IA générative (générationnelle), les données et l'automatisation doivent être au centre de pratiquement toutes les activités commerciales, permettant une organisation flexible et résiliente qui peut profiter à toutes les parties prenantes, y compris les clients, les employés et les investisseurs. Ces outils peuvent favoriser la transformation des opérateurs de télécommunications en des entreprises véritablement centrées sur le client, où la personnalisation et une perspective indépendante des produits et des canaux sont à l'ordre du jour.

Par exemple, les opérateurs de télécommunications peuvent exploiter des données utilisateur granulaires pour faire des recommandations personnalisées en matière de forfaits et d'appareils, de promotions et d'autres actions de sensibilisation. Les équipes de service des opérateurs peuvent également utiliser la technologie de l'IA pour dépanner et résoudre les problèmes techniques potentiels avant même que les clients ne les remarquent. Si les opérateurs de télécommunications parviennent à réaliser un changement aussi ambitieux, au point que pratiquement toutes les interactions avec les clients soient personnalisées, les récompenses peuvent être considérables. Des recherches antérieures de McKinsey ont montré qu'une transformation ho

Pièce 2

Les leviers critiques pour la création de valeur incluent les technologies, les investissements/transformation organisationnelle, le partage des dépenses/efficacité des dépenses, l'investissement et la croissance B2B.

Part des cadres dirigeants des opérateurs de télécommunications citant l'effet de levier comme le plus important pour la création de valeur future,¹ %



¹ Q : Comment classeriez-vous les trois principaux leviers que vous essayez de déployer pour créer de la valeur ?
Source : McKinsey Global Telco Executive Survey, février 2024 (n = 60)

McKinsey & Company

peut augmenter les revenus supplémentaires jusqu'à 8 % par an, réduire le coût du service de 10 à 15 % et augmenter les scores de satisfaction client de 20 à 40 points.²

— Partage des investissements. Du côté du capital, les opérateurs de télécommunications peuvent utiliser un modèle collaboratif pour réduire les coûts que les investissements dans les réseaux et les infrastructures ont adopté le ROIC. Plusieurs approches se sont déjà révélées prometteuses, à commencer par le partage de réseau de base entre opérateurs. Le partage de réseau a pris son essor au cours des dernières années,

Les opérateurs de télécommunications ont pris conscience du coût de la construction d'une infrastructure 5G. Dans les années 2010, le nombre d'accords de partage de réseau annoncés à l'échelle mondiale a explosé, atteignant près de 500 en 2020. L'attrait est évident : selon le type spécifique de partage de réseau (passif, actif, etc.), ces partenariats peuvent permettre d'économiser de 10 à 25 % des dépenses d'exploitation et de 15 à 40 % des dépenses d'investissement. Un quart à un tiers des abonnés sans fil de l'UE font désormais passer leurs appels, leurs SMS et leurs données sur des réseaux activement partagés.

² Duarte Begonha, Jacopo Ghidoni et Olli Salo, avec Annalisa Gradogna, « Transformation d'un modèle : transformer une société de télécommunications en une société technologique centrée sur le client », McKinsey, 28 mai 2024.

D'autres approches incluent la création d'une nouvelle entité indépendante pour partager et réduire les dépenses d'investissement nécessaires ou attirer des investissements tiers dans de nouvelles opportunités de vente en gros. En Malaisie, par exemple, le gouvernement a créé un opérateur de réseau de gros distinct pour concevoir, construire, exploiter et entretenir le seul réseau 5G du pays, à partir duquel différents opérateurs partagent la capacité. Les régulateurs malaisiens des télécommunications estiment que cela coûterait 30 \$ à chaque opérateur de télécommunications.

60 % de plus pour développer sa propre infrastructure 5G que par l'intermédiaire de l'opérateur de réseau de gros. Cette entité n'est pas autorisée à vendre ses propres services de détail et est tenue de fournir un accès et des prix égaux et transparents à tous les opérateurs mobiles du pays. De leur côté, les opérateurs ne sont pas autorisés à développer ou à commercialiser leur propre spectre 5G existant.³

Un autre exemple se trouve en Italie, où un opérateur énergétique historique et un fonds d'investissement public

Open Fiber a créé la joint-venture Open Fiber pour développer un réseau de fibre optique jusqu'au domicile (FTTH) indépendant et en gros. Une mission claire, un financement de projet dédié, un positionnement indépendant et exclusivement en gros et une réutilisation efficace de l'infrastructure existante (y compris celle de l'actionnaire) ont permis un déploiement beaucoup plus rapide et des dépenses d'investissement inférieures à celles que d'autres opérateurs pourraient réaliser ; en 2023, après seulement sept ans d'existence, le nouvel acteur avait obtenu l'accès à près de 15 millions de foyers (en zones urbaines et rurales) grâce à des contrats avec plus de 300 acteurs et près de trois millions de clients actifs.

L'idée de s'associer à des sociétés énergétiques ou à d'autres entreprises disposant de leur propre infrastructure physique complémentaire et étendue pour accélérer le rythme et réduire le coût de la construction du réseau prend de l'ampleur dans le secteur. De nombreux opérateurs de télécommunications et autres acteurs des télécommunications se sont associés à des sociétés de services publics pour exploiter leurs poteaux et conduits de fibre existants pour leurs déploiements 5G et fibre. En 2021, le fournisseur américain d'infrastructures sans fil SBA Communications a dépensé près d'un milliard de dollars pour obtenir le droit de fixer des antennes sans fil sur les milliers de tours de transmission de PG&E. L'objectif est de

accélérer la transition du réseau traditionnel basé sur des tours et des sites macro qui n'est pas évolutif pour la 5G vers un réseau qui utilise de petites cellules.

Une autre voie potentielle pour les opérateurs de télécommunications cherchant à réduire le coût de l'infrastructure est de travailler

Les satellites en orbite basse (LEO) sont en concurrence avec leurs homologues du secteur des satellites. Bien que la réglementation, les coûts et la capacité de fabrication posent encore problème, les avancées récentes dans la technologie des satellites en orbite basse (LEO) permettent une latence plus faible et des vitesses plus élevées que leurs prédécesseurs géostationnaires. Si l'on ajoute à cela le fait que ces solutions peuvent être mises en place plus rapidement que la fibre optique traditionnelle, il n'est pas étonnant qu'un nombre croissant d'opérateurs de télécommunications envisagent de s'associer à des fournisseurs LEO pour combler les lacunes et améliorer le service dans leurs cartes de couverture, en particulier dans les zones rurales éloignées et à faible densité où les zones mortes sont plus fréquentes. Cela pourrait être particulièrement intéressant dans certaines régions du monde, comme l'Afrique, l'Inde, l'Amérique latine et l'Asie centrale, où l'accès à Internet est plus l'exception que la règle ; aujourd'hui encore, 43 % des foyers dans le monde n'ont pas accès à Internet.

accéder.

Recherchez une croissance à grande échelle. Au lieu de se concentrer principalement sur la maximisation du potentiel de revenus de leur portefeuille existant, les opérateurs de télécommunications peuvent également essayer d'étendre leurs activités en exploitant de nouvelles sources de revenus. Aller « au-delà du cœur de métier » avec des produits B2C ou B2B peut également contribuer à soutenir l'activité principale de connectivité, car la vente croisée de services supplémentaires aux clients existants peut renforcer l'engagement client et réduire le taux de désabonnement.

Les opérateurs de télécommunications ont toujours eu du mal à gérer leurs activités adjacentes au cœur de leur activité, mais cela n'a pas affaibli leur attrait. La variété des opportunités se présente comme suit domaines:

— Opportunités B2C. Du côté de la vente directe au consommateur, les domaines qui se sont révélés fructueux comprennent la fintech, la sécurité domestique, les jeux, les voyages et la publicité. En 2020, par exemple, l'opérateur télécom espagnol Movistar, dans le cadre d'une joint-venture avec la société de services de sécurité Prosegur, a lancé un produit de sécurité domestique qui a réussi à gagner plus de 400 000 clients au cours de sa première année d'existence.

³ « DNB : un catalyseur 5G financièrement durable qui profite aux consommateurs et aux entreprises », The Edge Malaysia, 26 décembre 2022.

En 2023, l'opérateur britannique de médias et de télécommunications Sky a lancé un produit d'assurance habitation associé à la technologie de la maison intelligente,⁵ tandis qu'en 2024, l'opérateur italien Wind Tre a lancé un produit d'assurance associé à des services de connectivité traditionnels. Les opérateurs de télécommunications tels que Docomo réalisent déjà environ 20 % ou plus de leurs revenus au-delà des produits de base.

« Il faut développer cette activité pour qu'elle soit plus stratégique et plus profonde », a noté le PDG d'un opérateur mondial.

En septembre, un signe encourageant a été observé sur ce front, puisque certains des plus grands opérateurs du secteur (dont Deutsche Telekom, AT&T, Orange, Singtel, Telstra et Verizon) ont annoncé une coentreprise avec le géant de l'équipement Ericsson pour collaborer et vendre des API de réseau interopérables à l'échelle mondiale à un large éventail de plateformes de développement.⁷

— Opportunités B2B. Dans l'espace B2B, la

L'industrie espère que les interfaces de programmation d'applications réseau (API) pourront améliorer considérablement ses efforts de monétisation de la 5G. Si elles sont développées avec succès, les API pourraient être des outils essentiels pour les entreprises afin de créer de nouvelles applications convaincantes qui dépendent des fonctionnalités de la 5G telles que la vitesse à la demande, les connexions à faible latence, la hiérarchisation des vitesses et la découverte de calculs de points clients et les talents. Ces applications pourraient aller de cas d'utilisation plus immédiats, comme la prévention de la fraude par carte de crédit et la vidéoconférence sans faille, à des avancées futures comme les équipements télécommandés et les véhicules semi-autonomes dans les environnements de production. Selon une étude précédente de McKinsey, le marché des API réseau pourrait générer entre 100 et 300 milliards de dollars de revenus liés à la connectivité et à l'informatique de pointe pour les opérateurs de télécommunications, ainsi que 10 à 30 milliards de dollars supplémentaires provenant des API elles-mêmes, au cours des cinq à sept prochaines années.⁶

Pour que les opérateurs de télécommunications puissent tirer leur juste part de cette opportunité, ils devront développer une offre d'API entièrement interopérables qui fonctionnent de manière transparente sur les réseaux mondiaux. Et ce n'est qu'en collaborant à un niveau sans précédent, à la fois entre eux et avec un éventail de tiers, notamment des fournisseurs, des intégrateurs de systèmes et des développeurs d'entreprise, qu'ils auront une chance d'y parvenir. « Les relations avec les partenaires sont encore quelque peu transactionnelles et nécessitent

— Énergie verte. La transition séculaire en cours vers l'énergie verte offre une autre opportunité de relancer la croissance des opérateurs de télécommunications. En investissant dans ses propres objectifs de zéro émission nette ainsi que dans de nouvelles offres et activités durables, le secteur peut améliorer non seulement ses résultats, mais aussi son attrait pour les parties prenantes, notamment les investisseurs, le gouvernement,

Dans un marché où plus de 50 000 milliards de dollars d'actifs sont gérés par des investisseurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), les opérateurs de télécommunications qui entrent dans cette sphère dynamique pourraient être récompensés par des valorisations plus élevées ainsi que par des investissements extérieurs. Dans le même temps, avec 30 à 50 % des bénéfices des entreprises du secteur potentiellement affectés par une réglementation environnementale plus stricte, les opérateurs de télécommunications ont tout intérêt à se concentrer davantage sur les solutions vertes. Les clients de tous les secteurs se montrent déjà prêts à payer une prime (de 15 à 30 %) pour des biens et services produits de manière durable, tandis que les jeunes talents sont de plus en plus attirés par les employeurs qui ont démontré un réel engagement en faveur des critères ESG.

Un autre attrait pour les opérateurs de télécommunications est la valeur de 9 à 12 000 milliards de dollars qui devrait être créée dans le cadre de la transition vers l'énergie verte.⁸ Les opérateurs de télécommunications sont bien placés pour jouer un rôle important dans cette économie en évolution, compte tenu de leurs principaux actifs de connectivité, de la richesse de leurs données exclusives sur les consommateurs, de leur vaste empreinte de distribution au détail, de leur main-d'œuvre de techniciens de terrain et de leurs infrastructures existantes.

⁴ Lars Engel Nielsen, Thomas Joseph, João Leonardo et Benedict Vanderspar, « Penser comme une « ServCo » : comment les opérateurs de télécommunications peuvent stimuler la croissance du B2C », McKinsey, 15 novembre 2022.

⁵ Avi Ben-Hutta, « Sky présente une assurance habitation intelligente », Coverager, 2 mai 2023.

⁶ Cristina Dexeus, Ferry Grijpink, Francesco Libera et Andrea Travasoni, « Ce qu'il faudra pour que les opérateurs de télécommunications puissent exploiter la valeur des API réseau », McKinsey, 21 février 2024.

⁷ « Comment Ericsson redéfinit la numérisation grâce à un nouveau partenariat révolutionnaire », Ericsson, 12 septembre 2024.

⁸ « Jouer en attaque pour créer de la valeur dans la transition vers le zéro émission nette », McKinsey, 13 avril 2022.

Les opérateurs de télécommunications sont très prometteurs, notamment en ce qui concerne les applications durables 5G, les solutions domestiques à consommation énergétique nulle et les services de cloud vert. Certains opérateurs de télécommunications précurseurs ont déjà conclu des partenariats avec des sociétés énergétiques pour commercialiser des produits de production décentralisée solaire intégrés que les clients peuvent exploiter, surveiller et entretenir eux-mêmes. À long terme, ces types de services ont le potentiel de stimuler une croissance organique et progressive tout en réduisant le taux de désabonnement, en économisant les dépenses d'exploitation énergétiques et en renforçant les références et l'image de marque écologiques des opérateurs de télécommunications. L'ambition plus large est qu'un tel produit puisse servir de pivot à une variété de services supplémentaires pour la maison intelligente que les opérateurs peuvent offrir, de la sécurité à domicile à la recharge de véhicules électriques en passant par la surveillance de la santé et le divertissement.

Déstratification : Séparation en plusieurs entités indépendantes et agiles

Les défis économiques et financiers auxquels les opérateurs télécoms ont été confrontés ces derniers temps se sont révélés si redoutables que de nombreux acteurs du secteur estiment que seule une transformation radicale peut renverser la situation. Selon cette vision, la seule façon de devenir une entreprise plus efficace et efficiente ou de générer une nouvelle croissance significative et de suivre le rythme rapide des perturbations et de l'innovation actuelles est de briser complètement le modèle traditionnel des opérateurs télécoms intégrés.

En séparant les entreprises en plusieurs unités dynamiques et indépendantes, les opérateurs télécoms pourraient enfin exploiter leurs atouts cachés, jusque-là enfouis dans des organisations massives, trop complexes et bureaucratiques.⁹ De nombreux investisseurs sont bien conscients de la sous-évaluation de la valeur du secteur. Ces dernières années, ils ont racheté des dizaines de milliers de tours chaque année pour créer des entreprises très spécialisées qui ont connu une croissance plus rapide et ont été valorisées nettement plus haut que leurs anciennes sociétés mères.

Il existe différentes manières de procéder à ce type de transformation. La plus courante consiste à dissocier

le côté services d'un opérateur de télécommunications, ou « ServCo », du côté infrastructure ou réseau, souvent appelé « NetCo » ou « InfraCo », qui peut devenir un fournisseur d'accès en gros neutre vis-à-vis des opérateurs qui dispose soudainement d'une base de clients potentiels beaucoup plus importante composée d'autres opérateurs.¹⁰ Les regroupements peuvent être basés sur divers facteurs, tels que les clients, les produits, les modèles commerciaux, les horizons d'investissement, l'allocation de capital, ou même les compétences et les capacités.

Un opérateur basé au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, e& (anciennement Etisalat), a adopté une approche distincte¹¹ : il a donné naissance à cinq nouveaux segments verticaux, dont deux opérateurs de télécommunications traditionnels géographiques différents (un pour les Émirats arabes unis et un autre pour tous ses autres marchés internationaux), une unité de divertissement public (fintech et services OTT de contenu, par exemple), et une unité numérique d'entreprise (cloud, IA, cybersécurité), ainsi qu'un groupe d'investissement en capital pour le financement par capital-risque et par capital-investissement. L'entreprise a déjà eu plus de succès à attirer les talents pertinents en raison de la culture et des parcours professionnels spécifiques de chaque entité. De plus, ses modèles opérationnels sur mesure optimisent la concentration et la prise de décision de la direction, et la spécialisation et la transparence attirent davantage l'intérêt des investisseurs.

Comment procéder. Quel que soit le modèle de déstratification choisi par un opérateur de télécommunications, certains éléments communs sont essentiels pour réussir :

- Créer des unités indépendantes avec un objectif unique : la croissance pure et dure, chacune plaçant ses clients au centre.
- Faire collaborer étroitement les nouvelles entités là où approprié et légal (par exemple, en partageant des données ou des meilleures pratiques/gouvernance) pour capturer autant d'avantages écosystémiques que possible.
- Permettre une transparence totale des performances avec trois à quatre indicateurs clés de performance ciblés et différenciés et aucun indicateur croisé caché subventions.

⁹ Kim Baroudy, Cristina Dexeus et Andrea Travasoni, « Delaying : une refonte organisationnelle pour les opérateurs de télécommunications en croissance en Europe », McKinsey, 23 février 2023.

¹⁰ « Les opérateurs de télécommunications peuvent-ils créer plus de valeur en se séparant ? » McKinsey, 22 janvier 2020.

¹¹ « PDG du groupe e& : passer d'une entreprise de télécommunications à une entreprise technologique », McKinsey, 9 décembre 2022.

- Créer des offres distinctes de talents et de personnes avec des programmes uniques d'attraction, de progression, de rétention et d'incitation.
- Articuler des histoires plus claires aux investisseurs afin pour attirer des profils d'investisseurs différents, permettre un horizon d'investissement plus long et, par conséquent, bénéficier potentiellement de multiples de valorisation plus élevés que ceux qu'atteindrait un opérateur de télécommunications traditionnel.
- Ouvrir des opportunités de fusions et acquisitions, de coentreprises, et des partenariats qui n'existeraient peut-être pas autrement, compte tenu des interconnexions entre les unités.

Avantages et inconvénients. Les bénéfices de la déstratification peuvent varier. Les modèles d'une telle refonte ont leurs propres propositions de valeur et implications financières, avec des attentes de croissance et de marge différentes et, par conséquent, des multiples de marché différents.

Turkcell, premier opérateur mobile turc, avec un chiffre d'affaires de 4 milliards de dollars et des opérations couvrant l'Europe de l'Est, s'est concentré sur les modèles B2C et B2B lors de sa désintégration en 2018. Dans ce cas, cela signifiait scinder son portefeuille de services numériques en plateformes autonomes, allant de la messagerie, du divertissement et de la fintech au cloud et à d'autres offres d'entreprise. Au cours de l'exercice 2021, il avait déjà généré 150 millions de dollars de revenus distincts à partir de ces unités nouvellement indépendantes, ce qui représente 8 % du total de l'entreprise.¹²

Ce type d'impact est impressionnant, mais la déstratification n'est en aucun cas une solution miracle. Réussir une telle transformation radicale nécessite un engagement total (du conseil d'administration et de la haute direction jusqu'au bas de l'échelle), du temps (jusqu'à deux à trois ans généralement) et un capital important (plus d'un milliard de dollars dans certains cas précédents). Certains opérateurs de télécommunications pensent qu'un meilleur investissement en temps, en capital et en attention serait consacré au développement de nouveaux produits ou de nouvelles capacités. D'autres pensent que la déstratification nuit à la capacité de l'entreprise à se différencier sur un marché encombré d'actifs tels que l'expérience réseau ou les fonctionnalités 5G, telles que la priorisation du trafic.

Par exemple, une ServCo risque de perdre un traitement préférentiel par le biais de leviers tels que la différenciation des prix ou les subventions croisées et le contrôle du développement des produits qui dépendent d'une intégration complexe du réseau. À l'inverse, la NetCo, une fois désintermédiée par la ServCo, peut se retrouver confrontée à de nouveaux obstacles pour optimiser ses investissements. Sans accès à son client direct

relations, le fournisseur a beaucoup moins d'informations sur la meilleure façon d'aborder les problèmes critiques tels que le déploiement, la densification et la maintenance.

En outre, à l'heure où le secteur s'efforce de se centrer davantage sur le client et de proposer une expérience omnicanale fluide et personnalisée, certains opérateurs de télécommunications craignent que la déstratification ne les empêche de proposer des offres groupées de produits efficaces entre entités, des ventes croisées accélérées et un service client à guichet unique. Une autre préoccupation concerne les perspectives d'agrégation et de monétisation des données entre les entités d'une organisation déstratifiée, en particulier dans un contexte de généralisation des régimes de protection des données plus stricts, comme le Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'UE.

Pourtant, de nombreux acteurs du secteur restent convaincus qu'en fin de compte, les avantages à long terme de la déstratification l'emporteront sur les défis de la transition.

Passer à un modèle d'entreprise et d'exploitation de type utilitaire
Indépendamment de l'optimisme ou du pessimisme des dirigeants des opérateurs de télécommunications quant aux perspectives de leur secteur, il semble y avoir un large consensus sur au moins un changement fondamental à l'horizon.

Les trois quarts des personnes interrogées estiment que leur organisation aurait intérêt à changer d'archétype au cours des cinq à dix prochaines années. Parmi ces répondants, la plus grande partie considère que la voie la plus probable et la plus avantageuse consiste à s'éloigner du modèle traditionnel des télécoms intégrées (graphique 3).

Cette vision en dit long sur l'état actuel du secteur des télécommunications. Alors que près d'un tiers d'entre eux les personnes interrogées déclarent qu'un archétype délaminé est le plus approprié au cours de la prochaine décennie, plus de la moitié

¹² « Comment les opérateurs de télécommunications peuvent réussir à lancer de nouvelles activités au-delà de la connectivité », McKinsey, 25 février 2022.

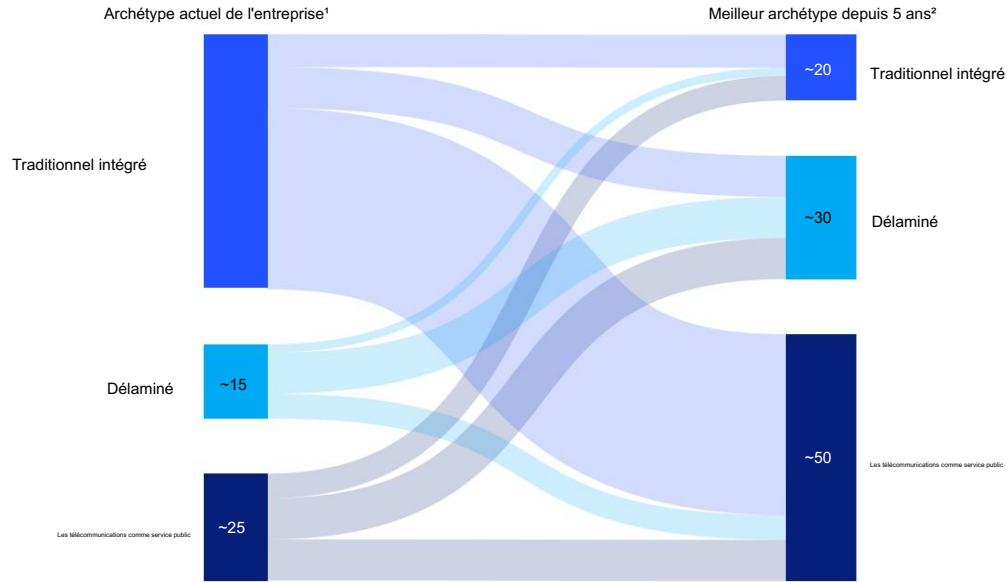
Web <2024>

<L'avenir du secteur des télécommunications>

Page 33 de 44

La plupart des dirigeants de télécommunications est de l'avis que le meilleur modèle à suivre pour l'industrie sera un modèle de services publics.

Archétype actuel de l'opérateur de télécommunications par rapport à l'archétype futur attendu, % des répondants



1 Q : Quel archétype d'opérateur télécoms représente actuellement votre entreprise ?

2 Q : Quel archétype d'opérateur télécoms sera le mieux positionné pour les 5 à 10 prochaines années ?

Source : McKinsey Global Telco Executive Survey, février 2024 (n = 60)

McKinsey & Company

disent que la meilleure solution sera un changement plus radical par rapport au modèle prédominant d'aujourd'hui : un passage à un modèle utilitaire modèle.

Cela peut sembler être un aveu que la relance d'une croissance soutenue est impossible, et d'une certaine manière, c'est le cas. Selon de nombreux dirigeants, si le marché des télécoms ne doit pas croître plus vite que le PIB, l'approche la plus raisonnable consiste à faire une vertu des limites du secteur. En d'autres termes, au lieu de simplement s'associer aux services publics pour les aider à réduire les coûts d'infrastructure paralysants, ils pourraient tout aussi bien aller plus loin, voire devenir un seul.

Les services publics ont longtemps été perçus comme des entreprises austères, mais ces dernières années, les investisseurs les ont considérés plus favorablement que les opérateurs de télécommunications. En termes de ratios valeur d'entreprise/EBITDA et de rentabilité attendue

En ce qui concerne la croissance des revenus, les investisseurs classent les services publics entre les entreprises technologiques et médiatiques à forte croissance et les opérateurs de télécommunications à croissance lente ou nulle (graphique 4). Dans une certaine mesure, les investisseurs des opérateurs de télécommunications ont déjà indiqué qu'ils préféreraient l'approche la moins ambitieuse. Notre analyse montre qu'ils accordent plus d'importance aux flux de trésorerie fiables et à faible risque qu'à la croissance potentielle future des bénéfices, même pour les opérateurs ayant des attentes justifiées et élevées.

En outre, les opérateurs de télécommunications et les services publics attirent des bases d'investisseurs comparables, les deux se targuant d'une proportion relativement élevée de participations gouvernementales et privées. Les opérateurs de télécommunications et les services publics ont également une propriété plus concentrée que les entreprises technologiques et médiatiques : dans chaque secteur, les 20 principaux investisseurs représentent plus des deux tiers des actions.

Web <2024>

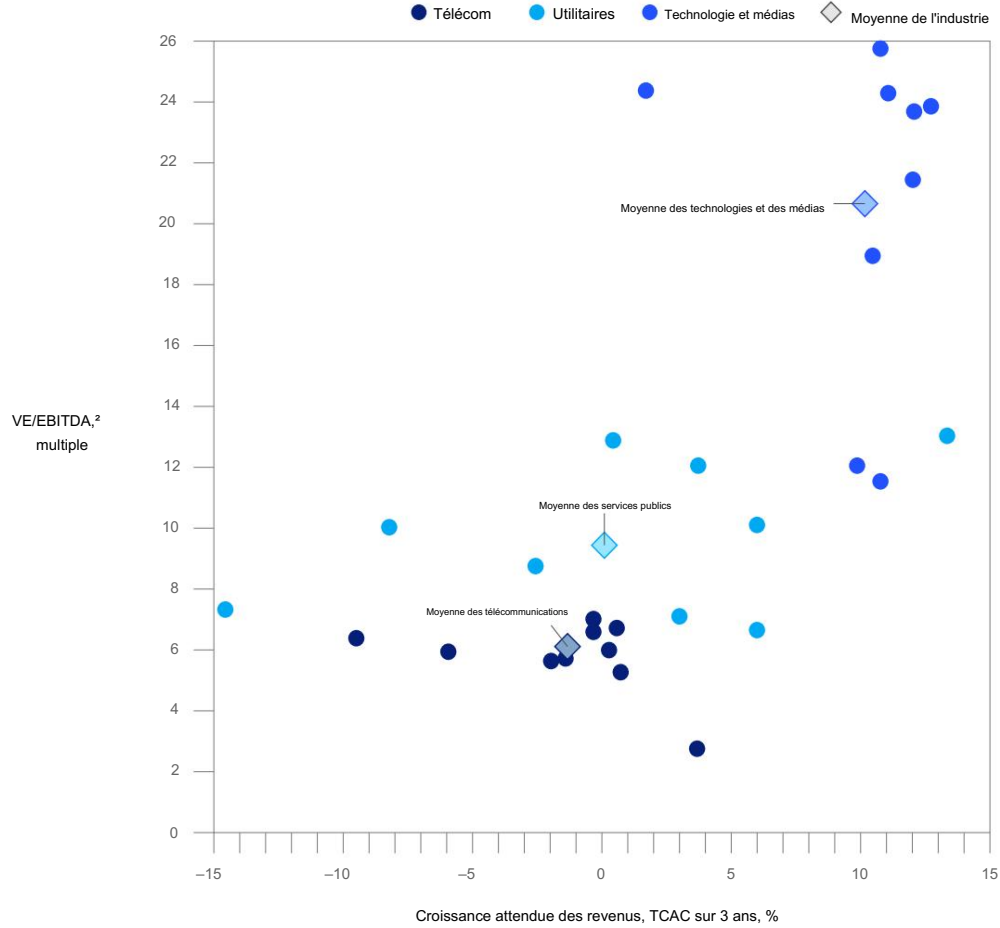
<L'avenir du secteur des télécommunications>

Page 4 de 4

Les investisseurs ont des attentes plus optimistes quant aux perspectives à long terme du secteur des

des services publics que des opérateurs de télécommunications.

Croissance attendue du multiple de valorisation de l'entreprise et du chiffre d'affaires, exercice 2025E¹



¹ Sur la base des attentes du marché au troisième trimestre 2024.

² Valeur d'entreprise par rapport aux bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements.

Source : MVIP ; analyse McKinsey

McKinsey & Company

Il est évident que justifier financièrement une telle refonte est une chose. En pratique, le passage à un modèle de type utilitaire nécessiterait que les opérateurs de télécommunications adoptent une série de mesures :

- Mettre davantage l'accent sur l'efficacité plutôt que sur croissance. La clé pour cela est de rationaliser les processus afin de rendre la base opérationnelle plus légère et plus rentable tout en réduisant les risques pour l'entreprise.

profil de trésorerie global. Si les opérateurs de télécommunications s'éloignent de la volatilité d'un secteur plus traditionnel, orienté client et hautement concurrentiel, et adoptent des structures d'offre et de produits plus simples, ils peuvent se concentrer sur la réalisation de marges et de bénéfices durables à long terme. Une partie essentielle de cette transformation consistera à tirer parti de l'IA de génération dans plusieurs utilisations émergentes

cas dans des domaines tels que le service à la clientèle et réseaux.

- Réduire l'intensité globale des dépenses d'investissement grâce au partage des investissements ou à l'optimisation des profils d'investissement. Dans le cadre de cet effort, les opérateurs de télécommunications pourraient vouloir aligner leurs investissements en infrastructures sur une stratégie et des objectifs nationaux pour prouver leur statut d'actif essentiel.
- Rechercher un soutien réglementaire, notamment financements ou subventions du gouvernement (tarifs réduits du spectre, par exemple) pour aider à garantir et à faire respecter des investissements durables dans les télécommunications dans des infrastructures et des technologies innovantes tout en maintenant un retour sur investissement plus élevé. Le soutien financier pourrait inclure la fixation de prix basés sur les coûts en appliquant le cadre de la base d'actifs réglementaires (RAB), valorisant les investissements réseau d'un opérateur de la même manière que certains pays le font avec les fournisseurs d'électricité ou de gaz.

Malgré les défis complexes auxquels elles doivent encore faire face, les entreprises de télécommunications peuvent se forger une nouvelle ère de réussite durable. Le secteur dispose toujours d'un ensemble d'atouts précieux et enviables : des marques puissantes, de vastes bases de clients et canaux de vente, des ensembles de données riches, une vaste infrastructure et des viviers de talents qualifiés. Et de réelles opportunités existent, la plus importante étant celle de se réinventer fondamentalement pour s'adapter à une époque en pleine mutation, quelle que soit la voie qu'elles choisiront en fin de compte. Mais tout cela ne minimise pas la complexité ou la difficulté de ces transformations nécessaires.

Même au début, les opérateurs de télécommunications qui tentent de déterminer la voie à suivre seront obligés de faire des choix difficiles, souvent en succession rapide, puis de continuer à agir rapidement pour ajuster leur approche et leur modèle opérationnel à mesure qu'ils progressent vers la destination souhaitée.

Andrea Travasoni est associé principal au bureau milanais de McKinsey, où Luca Fiandro est associé et Marco Labianca est consultant; Venkat Atluri est associé principal au bureau de Chicago.

Copyright © 2024 McKinsey & Company. Tous droits réservés.

Trouvez plus de contenu comme celui-ci sur le

Application McKinsey Insights



Numériser • Télécharger • Personnaliser

