

18/07/2011 | [Jean-Michel Huet](#)

Les opérateurs télécoms en Afrique : la conquête par la segmentation

LE CERCLE. L'analyse de la réussite spectaculaire des opérateurs mobiles en Afrique depuis 10 ans (MTN, Milicom, Orange, Orascom, Zain, ...) sur le segment « low income » est pertinente pour tout autre domaine stratégique souhaitant offrir un service grand public sur les marchés émergents.

ÉCRIT PAR [Jean-Michel Huet](#) **Directeur Associé BearingPoin**

Commençons par un peu d'histoire de l'aventure télécom en Afrique depuis 20 ans. Sur la période 1990 – 2004, deux phénomènes se sont produits. D'une part les pays africains se sont équipés en réseau de téléphonie mobile : de 20 % en 1993, ils étaient tous équipés en 2001. D'autre part, ils se sont progressivement libéralisés passant de 80 % des pays en situation de monopole en 1998 à 20 % en 2004. Les opérateurs télécoms présents se sont lancés en se concentrant sur le haut de la pyramide des revenus (« high-end segment »), représentant les classes les plus aisées et urbaines des pays concernés. Les revenus par utilisateur (Average Revenue Per User – ARPU dans le langage télécom) étaient d'un bon niveau autour de 20 euros. Très vite l'acquisition de nouveaux clients s'est avérée plus compliquée et les taux de pénétration en 2004 se stabilisent autour de 7 % sur l'ensemble du continent.

Néanmoins, au cours des années 2003/04, des études de marché ont mis en lumière les besoins d'adresser les segments « low income ». Ces études montraient que ce potentiel de marché pouvait se transformer en business pour les opérateurs par une adaptation marketing et tarifaire. En complément de la compréhension des usages, ces analyses ont permis de quantifier les potentiels des différents segments dans les pays émergents avec des segments « high income » et « middle income » très étroits, un segment « low income » large et à sa base un segment « very low income » tout aussi large.

Les opérateurs africains ont ainsi engagé une nouvelle stratégie à partir de 2004/05. Ils ont touché un plus large public, urbain et péri-urbain, aux revenus quotidiens situés entre 4 et 40 dollars. A titre de comparaison, un Français dispose en moyenne de 160 dollars par jour. Ces opérateurs télécoms ont opté pour une stratégie dominée par l'acquisition de clients afin de maximiser leurs parts de marché. De 2005 à 2009, ils ont alors connu une période de forte croissance de l'ordre de 40% par an, faisant du marché mobile africain le premier marché mobile dans le monde en termes de croissance sur cette période avec le marché chinois. Le taux d'Ebitda compris entre 55 % et 80 % se révèle très supérieur aux taux d'ebitda des opérateurs mobile en Europe continentale entre 30 % et 45 %.

Cette stratégie dite « dual strategy » se fonde sur deux principes : maintenir la valeur sur les clients du haut de la pyramide, en les fidélisant ; toucher des clients à plus faible revenus. Les acteurs ont été, par conséquent, obligés de dissocier radicalement leur approche marketing, avec d'un côté l'enjeu de la valeur, et de l'autre celui du volume grâce à la mise en place d'une stratégie différenciée. Ils ont abandonné un positionnement de

société technologique et ont développé un cœur de métier d'entre de grande consommation sur le segment low income.

Trois grands axes d'innovation marketing et tarifaires ont permis de réussir la stratégie volume sur le segment « low income ». Tout d'abord, la généralisation du mode de paiement « prépayé » qui sera très vite amélioré en « micro-prépayé » afin d'offrir la flexibilité demandée par le marché. Les abonnés peuvent ainsi recharger la somme qu'ils souhaitent en fonction de la disponibilité de leur revenu en s'adressant à un vendeur de rue près de chez eux. D'ailleurs comment l'abonnement pourrait décoller dans des pays où le taux de bancarisation avoisine les 5 % ? Ce mode de paiement élimine les risques pour les opérateurs et garantit la génération de cash. Aujourd'hui le prépayé en Afrique représente ainsi 98% du marché. Second axe clé : la maîtrise des coûts. Avec un ARPU de 5 à 15 dollars par mois (contre le 30 à 40 euros en Europe) la capacité à réaliser des économies d'échelle devient clé. Ainsi, en Inde, Bharti a décidé de mutualiser ses plateformes de services et son équipement réseau avec ses concurrents afin réduire les coûts de maintenance et de déploiement d'un réseau fiable. Il est fort probable que l'opérateur déploiera sa stratégie en Afrique. Ce modèle économique tend à se généraliser. Le troisième axe est au cœur des deux autres. Dans des pays où le revenu et le taux d'alphabétisme sont faibles, la simplicité des offres n'est pas un vain mot : c'est une condition de succès.

L'analyse des usages a permis le développement de services parfaitement adaptés aux segments de marché cible. Ces modèles découlent de postures existantes en proposant aux clients de consommer en fonction du lieu et du moment d'usage avec des réductions tarifaires pouvant atteindre 95% comme l'offre de « MTN zone ». un bel exemple de "revenue management" permettant de concilier dynamique des prix et ajustement à la capacité du réseau. Ce service offre à l'utilisateur une réduction réelle et pour l'opérateur il permet de fidéliser ses clients, tout en équilibrant la charge dans son réseau. La création d'une élasticité des prix a permis également de faciliter l'adoption des offres par les abonnés du segment « low income ». A titre d'exemple, l'offre de « Tigo lends you » dans les pays d'Amérique Latine : le principe de l'offre consiste à offrir un crédit d'appel à un client actif depuis 6 mois et ayant épuisé son compte, 40 centimes de dollars qui seront remboursés à hauteur de 42 centimes lors du prochain rechargement. L'offre attire les clients et le gain de 2 centimes par prêt conforte la rentabilité de l'offre.

Grâce à une adaptation progressive, les opérateurs mobiles ont su rapprocher les deux segments de la « dual strategy » dans le souci permanent d'optimiser la consommation globale. Cette convergence confère à la mise en place d'un écosystème global où les abonnés du segment « high income » contribuent aux usages des abonnés du segment « low income » et encourage ainsi l'adoption des services dans ce segment. Citons 2 services qui illustrent bien la recherche de l'écosystème global. Le service « Me to You » permet le transfert de minutes de communication des clients aisés aux personnes à plus bas revenu. Autre exemple, le service « Call Me » permet à une personne à faible ressource d'être rappelé. Dans cet écosystème, l'opérateur est globalement gagnant car son volume global augmente et des liens se créent favorisant la fidélité au réseau et à la marque.

L'acquisition de clients du segment « low income » est aussi corrélée à la proposition de services à valeur ajoutée afin d'optimiser les revenus et de fidéliser les clients. Le développement d'offres trans-sectorielles a permis de lancer des offres différenciantes. A titre d'exemple, les opérateurs télécoms nouent aujourd'hui des partenariats avec des acteurs du secteur bancaire ou des Média. Le paiement mobile voit alors le jour en Asie et en Afrique avant l'Europe dès 2006. En 2011, 30 % des échanges d'argent au Kenya passaient via le téléphone mobile.

Cette stratégie est riche d'enseignements. Le succès du modèle du prépayé peut inspirer d'autres services habitués au modèle de l'abonnement « postpayé » pour développer leur activité : la télévision payante, l'eau, l'électricité, etc. Ainsi, Veolia Environnement Maroc a mis en place un système inédit de bornes fontaines automatiques à forfait prépayé « Saqayti ». Cette solution permet une distribution individualisée et rationalisée de l'eau potable dans les localités ou zones urbaines rurales dépourvues de branchements individuels. La borne fontaine automatique « Saqayti » se présente sous forme d'un appareil faisant office de borne de distribution. Elle fonctionne à l'aide de clés à puces qui conditionnent l'accès à l'eau potable. Pour chaque quartier ciblé, une liste des ménages bénéficiaires est dressée par la Commune concernée. Chaque clé est alors créditée mensuellement auprès des agences commerciales du Groupe Veolia Environnement Maroc d'un volume d'eau qui correspond au forfait gratuit accordé par la Commune. Dans le secteur bancaire, le segment « low income » commence à être considéré comme stratégique par certains acteurs.

Une grande partie des marchés télécoms dans les pays émergents africains va arriver à un nouveau palier de stagnation de leur croissance. Ce ralentissement ne résulte pas uniquement de la saturation du marché global, mais aussi de la population ciblée à ce jour. Les zones urbaines et périurbaines ont longtemps été la priorité des opérateurs mobiles du fait des contraintes commerciales dans la couverture des zones rurales (accès aux sources d'énergies, coût de déploiement de site radio « standard », réseau de distribution, etc.). Pourtant, les zones urbaines et péri-urbaines ne représentent que le tiers de la population en Afrique. La marge de progression potentielle des opérateurs se situe donc sur les deux tiers de la population africaine vivant en zone rurale et constituant le segment « very low income », disposant de moins de 4 dollars de revenus par jour. L'accès à ce segment permettrait de passer de 40 % à 80 % de pénétration ; encore faut-il garder un niveau de rentabilité acceptable.

Reconnaissant l'importance du marché potentiel des zones rurales dans les pays émergents africains, des nouveaux entrants dans le secteur des équipementiers télécom et certains acteurs historiques se sont engagés dans le développement de nouvelles solutions mobiles parfaitement adaptées. Ces innovations technologiques réduisent considérablement le seuil d'acceptabilité technico-économique pour le déploiement de réseau mobile. Elles vont permettre aux opérateurs mobiles d'affiner leur plan de développement sur ces nouveaux marchés.

Ensuite, les opérateurs devront adapter leurs services et s'engager à nouveau dans une démarche d'innovations marketing et tarifaires pour réussir pleinement sur le segment du « very low income ».

La proximité avec la clientèle est aussi une dimension clé. La couverture des 400.000 villages africains par un réseau de mobilité est complexe à mettre en œuvre avec des moyens classiques. La distribution doit aller chez le client. La Fondation Orange finance d'ores et déjà des camions-hôpitaux mobiles qui sillonnent les routes du Sénégal, du Mali et de la Côte d'Ivoire pour proposer des consultations et des opérations ophtalmologiques aux personnes n'ayant pas les moyens de consulter. Ainsi, l'opérateur a réussi à toucher les populations les plus démunies, à vendre les produits sans faire la charité et enfin à créer un nouveau marché tout en générant du volume. Sur le cœur de métier télécom, la logique des « Village phones » s'inscrit dans cette démarche. L'expérience lancée par Grameen Telecom au Bangladesh et étendue en Ouganda et au Rwanda a permis d'aider des femmes à créer leur propre commerce de type « Village Phone ». Les opératrices perçoivent une rémunération deux fois plus élevée que le revenu par habitant moyen national. Le nombre d'emplois indirects créé est estimé à 100 000 (intermédiaires, agents, entrepreneurs, fournisseurs et opérateurs Village Phone).

La mise en place de telles offres permet de créer un levier de fidélisation auprès de cette nouvelle clientèle. En effet, les faibles barrières à l'entrée permettant d'encourager la

souscription à ces nouveaux services a pour effet inverse de favoriser le « churn ». Fidéliser ce segment de marché devient alors un enjeu clé et la différenciation des acteurs vis-à-vis de leurs concurrents est nécessaire. Il s'agit cependant d'une fidélisation différente de la perception européenne. L'absence d'engagement lié à un abonnement, la variété des offres tarifaires génèrent un taux de churn « officiel » d'une rare intensité. En Afrique le taux de multisim est estimé à 40 %, l'utilisation de plusieurs « sim » par un même client est donc courante et rend difficile l'appréciation de la fidélisation. C'est pour cela, que toute innovation marketing ou tarifaire doit être évaluée à l'aune de la fidélité au réseau et à la marque. Les offres de MTN « MTN zone », « Me to You » ou « friends and family » en sont de bons exemples.

De manière générale, l'acquisition du segment « low income » nécessite une modification de l'écosystème (partage des revenus et des coûts). L'acteur concerné sera amené à remettre en question son organisation le cas échéant en créant de nouvelles entités spécialisées. Une redéfinition des relations existantes entre les acteurs de l'écosystème est à prévoir aussi bien en termes de densité du réseau de distribution afin de renforcer la proximité client, que de gestion des points de ventes ou encore de lobbying auprès du régulateur. De nouveaux partenariats verront également le jour. L'opérateur fera appel à des acteurs tiers pour l'expansion du réseau de distribution, le développement d'une marque puissante construite autour de valeurs sociales et communautaires voire le lancement de sa nouvelle marque « low cost ».

La forte potentialité économique de ce nouveau segment notamment en zone rurale offre une opportunité de croissance pour les opérateurs mobiles mais aussi constitue des menaces pour les grandes marques panafricaines telles que MTN, Vodacom, Zain ou Orange. Si ce marché est laissé vacant durablement, de nouveaux entrants peuvent s'y développer avec de nouvelles armes.

La capacité des opérateurs télécoms à aller chercher une activité commerciale là où personne n'en voyait il y a 10 ans est exemplaire d'une vraie segmentation par le revenu. Modèle pour d'autres secteurs, cette approche se fait aussi en parallèle d'un apport de ces technologies au développement sociétal des pays comme de nombreuses études (Banque Mondiale, ITU, AFD, BearingPoint) l'ont montré. La possibilité de faire un « business » rentable mais aussi durable car apportant une croissance soutenue aux activités économiques des pays.

Jean-Michel Huet, Directeur Associé