



Management
& Technology
Consultants

LETTRE CONVERGENCE N°18

Segments « low income », l'Eldorado des acteurs économiques en Afrique

La stratégie des petits ruisseaux



A PROPOS DE BEARINGPOINT

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le coeur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en oeuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

Pour de plus amples informations : www.bearingpoint.fr

Si vous souhaitez faire découvrir cette publication à vos contacts, merci de renseigner la partie « contacts » du site www.bearingpoint.fr, en indiquant Lettre convergence dans la zone de commentaires.

Allemagne | Autriche | Belgique | Danemark | Espagne | Finlande | France | Irlande | Italie | Norvège | Pays-Bas | Portugal | Roumanie | Royaume-Uni | Russie | Suède | Suisse | Afrique | Amérique du Nord | Amérique du Sud

La posture de chaque acteur économique est amenée à évoluer en fonction des étapes de la croissance de son marché et des caractéristiques locales. L'analyse de la réussite spectaculaire des opérateurs mobiles en Afrique entre 2004 et 2010 (MTN, Milicom, Orange, Orascom, Zain,...) sur le segment « low income » est pertinente pour toute entreprise souhaitant offrir un service grand public sur les marchés émergents. En effet, en mettant en œuvre une stratégie innovante de focalisation sur le « low income », les opérateurs en ont fait le moteur d'une forte expansion et le socle d'une rentabilité solide.

■ **Faisons un rapide retour historique.** Sur la période 1990-2004, deux phénomènes se sont produits. D'une part les pays africains se sont équipés en réseaux 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 sont stabilisés autour de 7 % sur l'ensemble du continent.

Néanmoins, au cours des années 2003-2004, des études de marché ont mis en lumière le besoin d'adresser les segments « low income ». Elles montraient que ce marché pouvait se transformer en business pour les opérateurs via 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 alors engagé une nouvelle stratégie à partir de 2004-2005, dominée par l'acquisition de clients afin de maximiser leurs parts de marché.** Ils ont pu toucher 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. De 2005 à 2009, ils ont ainsi connu une forte croissance, de l'ordre de 40% par an, faisant du marché mobile africain le premier marché mobile mondial en terme 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'Ebitba des opérateurs mobiles en Europe continentale, situé entre 30 % et 45 %.

Cette stratégie différenciée dite « dual strategy » se fonde sur deux principes : maintenir la valeur grâce aux clients du haut de la pyramide en les fidélisant ; toucher des clients à plus faibles 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. Ils ont abandonné leur positionnement de société technologique et ont développé un cœur de métier de grande consommation sur le segment « low income ».

■ Trois grands axes d'innovation marketing et tarifaire 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, a offert la flexibilité

demandée par le marché. Les utilisateurs peuvent recharger la somme qu'ils souhaitent en fonction de la disponibilité de leurs revenus en s'adressant à un vendeur à proximité de chez eux. D'ailleurs comment l'abonnement pourrait-il 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 50 à 80 dollars en Europe), la capacité à réaliser des économies d'échelle devient indispensable. Ainsi, en Inde, Bharti a décidé de mutualiser ses plateformes de services et son équipement réseau avec ses concurrents afin de réduire les coûts de maintenance et de déploiement d'un réseau fiable. Ce modèle économique tend à se généraliser et il est fort probable que l'opérateur déploiera sa stratégie en Afrique. Le troisième axe est au cœur des deux autres. Dans des pays où le revenu et le taux d'alphabétisation sont faibles, la simplicité des offres n'est pas un vain mot : c'est une condition de succès.

■ **L'analyse des usages a aussi permis le développement de services parfaitement adaptés au segment de marché cible.** Ainsi, MTN Zone propose à ses clients de consommer en fonction du lieu et du moment d'usage avec des réductions tarifaires pouvant atteindre 95%. 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 également facilité 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 propose un crédit d'appel à un client actif depuis 6 mois 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 participe 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 l'adoption des services dans ce segment. Ainsi, le service

« Me to You » permet le transfert de minutes de communication des clients aisés aux personnes à plus bas revenus. Autre exemple, le service « Call Me » permet à une personne à faible ressource d'être rappelée. Dans cet écosystème, l'opérateur est 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 de partenariats trans-sectoriels, comme entre opérateurs télécoms et acteurs du secteur bancaire ou des Médias, a permis de lancer des offres différenciantes. Ainsi, le paiement mobile a vu le jour en Asie et en Afrique avant l'Europe dès 2006. En 2009, 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. 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 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.

■ **A l'horizon 2010, une grande partie des marchés télécoms dans les pays émergents africains va arriver à un nouveau palier de stagnation de 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 technico-commerciales dans la couverture des zones rurales (accès aux sources d'énergies, coût de déploiement de sites radios « 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 », avec 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 télécoms et certains acteurs historiques se sont engagés dans le développement de nouvelles solutions mobiles parfaitement adaptées. Ces innovations 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 ». Trois nouveaux services illustrent notamment les tests en cours des opérateurs. L'offre de MTN « virtual SIM card » per-

met depuis un téléphone et une seule carte SIM de disposer de plusieurs numéros et donc de plusieurs comptes prépayés : les abonnés partagent un téléphone. Le prix de ce terminal, même faible (de l'ordre de 30 dollars), constitue encore une des dernières barrières à l'entrée. Autre exemple, le service de « PCV » depuis un mobile et sans opératrice vient d'être lancé avec succès. Enfin UTL a lancé en Uganda un terminal mobile à bas coût utilisant exclusivement l'énergie solaire pour se recharger.

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 ce type : une fois le téléphone acquis, elles le mettent à disposition des habitants alentour tant pour les appels entrants que sortants. 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 crée un levier de fidélisation auprès de cette nouvelle clientèle.** En effet, les faibles barrières à l'entrée (absence d'engagement lié à un abonnement, variété des offres tarifaires) permettant d'encourager la souscription à ces nouveaux services ont pour effet inverse de favoriser un taux de « churn » officiel d'une rare intensité. 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. En Afrique, le taux de multisim est estimé à 40 % : l'utilisation de plusieurs « sim » par un même client est 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 « very low income » nécessite une modification de l'écosystème (partage des revenus et des coûts). L'opérateur 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 ».

Le fort potentiel économique de ce nouveau segment, notamment en zone rurale, offre une opportunité de croissance pour les opérateurs mobiles mais constitue aussi 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. L'impact économique du mobile peut amener les gouvernements et les autorités de régulation à négocier avec des opérateurs de niche : cela s'est passé en Afrique du Sud quand Vodacom et MTN ont indiqué qu'il ne souhaitaient pas s'y développer.

La capacité des opérateurs télécoms à aller chercher une activité commerciale grâce à une vraie segmentation par le revenu, là où personne n'en voyait il y a 10 ans, est exemplaire. Modèle pour d'autres secteurs, cette approche se fait aussi en parallèle d'un apport de technologies au développement sociétal des pays, comme de nombreuses études (Banque Mondiale, ITU, AFD, BearingPoint) l'ont montré.

Cela offre la possibilité de faire un business rentable mais aussi durable car apportant une croissance soutenue aux activités économiques des pays.

Emmanuel de Gastines, Jean-Michel Huet, Marc Velten et Mouna Romdhane