

Le groupe Millicom – d'origine suédoise – est un opérateur de téléphonie mobile présent dans 16 pays émergents d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. À la fin de l'année 2008, il totalisait 32 millions d'abonnés. Directeur financier du groupe, François-Xavier Roger revient sur le modèle économique qui permet à Millicom d'atteindre un niveau de rentabilité significatif tout en touchant la plus large population possible – dans des pays où le PIB moyen par habitant reste très faible.

Les facteurs clés de succès d'un opérateur de téléphonie mobile dans les pays en développement

Certains opérateurs de téléphonie mobile ont su investir très tôt dans les pays en développement, alors que la rentabilité semblait incertaine. Pour que de tels investissements soient rentables, il est nécessaire de respecter quelques critères clés de succès. Le service, tout d'abord se doit d'être financièrement abordable pour les clients. De même, pour minimiser les risques d'impayés, l'opérateur doit privilégier une offre basée sur le prépaiement. Enfin, pour que le consommateur puisse facilement acheter du temps de communication, il est nécessaire de développer un large réseau de points de vente. L'opérateur doit se penser, dans ce contexte, comme une entreprise vendant des biens de consommation de masse – plutôt qu'une technologie réservée à un marché de niche.

Par François-Xavier Roger, directeur financier de Millicom

François-Xavier Roger 
Millicom

François-Xavier Roger, titulaire d'un MBA de l'Ohio State University et diplômé de l'école de management Audencia en France, a tout d'abord travaillé chez Aventis et Hoechst Marion Roussel où il s'est spécialisé sur les marchés émergents d'Asie, du Moyen-Orient, d'Afrique et d'Amérique latine. Après avoir assumé les fonctions de vice-président en charge des finances chez Danone, sa grande expérience des pays en développement lui a permis de rejoindre le groupe Millicom en septembre 2008 en tant que directeur financier.

Il y a vingt ans, les téléphones portables faisaient leur timide apparition. Dans les pays développés, leur implantation a pris des années : les combinés et les appels sont restés longtemps couteux, la couverture du réseau était alors peu étendue. Aujourd'hui, la pénétration du téléphone portable dépasse 100 % dans presque tous les pays développés. En revanche, personne n'aurait pu supposer que la téléphonie mobile connaîtrait un tel succès dans les pays émergents ; en effet, les « barrières à l'entrée » semblaient encore plus insurmontables : des infrastructures limitées, une population marquée par l'analphabétisme, un faible pouvoir d'achat, des combinés au coût dissuasif – sans même parler de l'apparente absence de besoin. En définitive, la rentabilité de la téléphonie mobile semblait très incertaine, comme l'expérience de la téléphonie fixe – particulièrement sous-développée dans ces pays – était de nature à le faire craindre.

Par conséquent, très peu d'acteurs économiques étaient réellement prêts à investir dans une licence et dans les infrastructures nécessaires à la mise en place d'un réseau de téléphonie mobile dans les pays en développement. Certains, pourtant, ont osé. Cette vision audacieuse s'est révélée profitable : dans des pays comme le Guatemala, le Honduras et le Salvador (où Millicom est présent), plus de 80 % de la population utilisent actuellement des téléphones portables. Les taux de pénétration continuent à croître. En Afrique, la majorité des pays présente toujours un taux de pénétration moyen inférieur à 30 %, mais il est très

probable que ce seuil soit très vite dépassé pour atteindre les mêmes niveaux qu'en Amérique centrale. Ces taux de croissance élevés s'expliquent sans doute par la stratégie retenue par les opérateurs qui recherchent avant tout à rendre la téléphonie mobile abordable et facilement accessible au plus grand nombre.

Un service financièrement abordable

Nombre des pays en développement dans lesquels Millicom opère présentent des niveaux de PIB par habitant très bas : de 300 dollars en République démocratique du Congo à 9 000 dollars en Colombie. Malgré un pouvoir d'achat limité, les services de téléphonie mobile sont quasiment accessibles à tous. Le fait qu'ils soient financièrement abordables explique sans conteste leur succès. L'introduction de services prépayés a été essentielle à cet égard : un abonné achète une carte SIM pour un montant symbolique (environ un dollar), puis du temps de communication (sous la forme de cartes à gratter ou de recharges électroniques, par exemple) au coût le plus bas possible (on trouve couramment des recharges pour 5 ou 10 centimes). Ce faible coût d'entrée, grâce notamment aux cartes SIM bon marché, explique que de nombreux clients en utilisent plusieurs afin d'éviter les frais « entre réseaux ». En effet, les opérateurs facturent souvent plus lourdement les appels vers leurs concurrents que les appels au sein de leur réseau.

Les offres à prépaiement sont tarifées de façon attractive, et permettent aux utilisateurs de ...

Les facteurs clés de succès d'un opérateur de téléphonie mobile dans les pays en développement

Par François-Xavier Roger, *directeur financier de Millicom*

... garder le contrôle de leurs dépenses de téléphonie. Par contre, les combinés, dans ce cas, ne sont pas subventionnés, contrairement à ce qui est pratiqué pour la majorité des offres d'abonnement. De nombreux clients ne peuvent donc pas s'offrir de combiné, même si les moins chers d'entre eux sont disponibles à partir de 25 dollars. Cette somme, qui peut sembler dérisoire, peut néanmoins représenter un salaire mensuel dans ces pays. Les utilisateurs réussissent à contourner ce problème en « mutualisant » les combinés, en l'empruntant à des amis ou des parents. Il faut enfin noter que la facturation à la seconde – à la différence de la facturation à la minute – a également permis de réduire le coût des services de téléphonie mobile.

Accessibilité et disponibilité

Garantir, dans les pays en développement, l'accessibilité du service à tous les clients constitue le second facteur clé de succès pour les opérateurs. Il faut donc que le client puisse acheter du temps de communication partout, à tout moment – avec la même facilité qu'il peut se procurer des denrées alimentaires de base, du tabac ou des produits de soin. L'opérateur doit donc, dans ce contexte, se considérer essentiellement comme une entreprise vendant des biens de consommation, et non pas une technologie ; il doit s'appuyer sur une réelle stratégie de marque et sur des réseaux de distribution développés. La distribution du temps de communication par le biais d'un réseau de points de vente suffisamment dense et bien organisé est essentielle au succès du modèle. Les équipes commerciales doivent faire en sorte d'éviter les situations de rupture de stocks dans les points de vente alors que les équipes commerciales doivent gérer le réseau en fonction de la consommation de temps de communication.

La disponibilité du réseau constitue donc un point crucial : tout opérateur doit être en position de proposer à tout moment à la fois une couverture géographique appropriée et d'excellents niveaux de service. Un tel niveau d'exigence nécessite bien entendu des investissements majeurs.

Grâce à un meilleur accès au réseau et au fait que les combinés sont de plus en plus abordables, les services de téléphonie occupent maintenant une place significative dans les dépenses des ménages. Ils ont ainsi substantiellement modifié les habitudes de consommation dans les pays en développement ; la téléphonie mobile représente bien

souvent pour les ménages le troisième poste de dépenses, immédiatement après le logement et l'alimentation. Il est assez courant de constater que des ménages consacrent jusqu'à 15 % de leur revenu disponible dans la téléphonie mobile.

Marges et rendements pour les opérateurs

Étant donné le coût élevé des investissements de base et les risques induits, les investisseurs exigent généralement pour les pays en développement un rendement plus élevé que pour les marchés développés. À titre d'exemple, le coût moyen pondéré du capital de nombreux pays africains est supérieur à 15 %, ce qui signifie que les investisseurs doivent générer des rendements et des marges suffisants pour rentabiliser leur investissement à long terme et compenser les facteurs de risque. Si de nombreux clients dépensent seulement un dollar par mois en temps de communication, peu y consacrent plus de 50 dollars mensuels. En moyenne, les clients de Millicom dépensent moins de 10 dollars par mois en téléphonie mobile tandis que la dépense moyenne européenne par habitant est environ cinq fois supérieure. La rentabilité n'est toutefois pas proportionnelle aux niveaux de dépenses par client, les modèles appliqués en Occident étant très différents de ceux des marchés en développement. En Europe ou aux États-Unis, la majorité des clients souscrivent à des abonnements : ils sont titulaires de comptes auprès de leurs opérateurs et leurs appels sont facturés tous les mois ou bien ils possèdent des forfaits fixes avec un montant de communication prédéterminé. Ces forfaits incluent généralement un combiné – offre qui induit un coût considérable pour l'opérateur.

Les opérateurs sur les marchés en développement utilisent un modèle basé sur le prépaiement : l'abonné achète du temps de communication, qui est stocké sur son compte. Il ne peut appeler que si son compte fait état de suffisamment de temps de communication. Un tel modèle offre des opportunités considérables pour les opérateurs, qui s'exonèrent du risque de crédit et ne « subventionnent » pas de coûteux combinés. Le prépaiement ne signifie cependant pas que les abonnés n'ont accès qu'à des services réduits. L'offre proposée est complète et inclut des services élaborés. L'absence de prise en charge du coût du combiné et le modèle basé sur le prépaiement permettent aux opérateurs de générer des marges suffisantes – indispensables pour leur permettre d'investir ...

Les facteurs clés de succès d'un opérateur de téléphonie mobile dans les pays en développement

Par François-Xavier Roger, directeur financier de Millicom

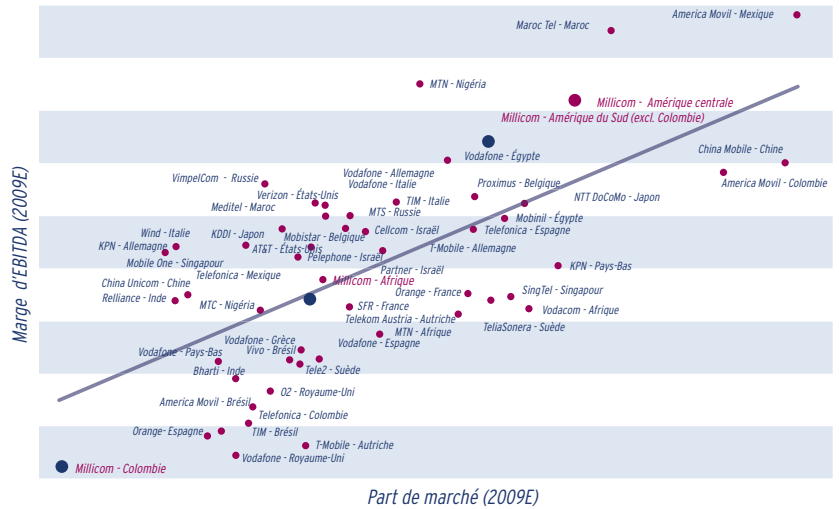
... massivement dans des pays en développement présentant souvent des profils de risques élevés. Les opérateurs génèrent donc dans les pays en développement des marges élevées, malgré une dépense moyenne par habitant cinq fois inférieure à celle des pays développés. Les Figures 1 et 2 ci-contre illustrent ces observations. Elles montrent que les ARPU¹ et les marges de Millicom ont tendance à être liés à la position compétitive du groupe sur ses marchés plutôt qu'au niveau absolu de PIB par habitant.

La Figure 1 montre une corrélation claire entre parts de marché et marges d'EBITDA². La Figure 2 va également dans ce sens et montre une absence de corrélation entre l'ARPU et la marge d'EBITDA ainsi que, dans une certaine mesure, entre l'ARPU et le PIB par habitant. Par exemple, l'ARPU moyen de Millicom en Amérique centrale est presque de 30 % supérieur à celui en Amérique du Sud, tandis que le PIB moyen par habitant (pondéré par le nombre d'abonnés de Millicom dans chaque pays) est de 13 % inférieur, et la marge d'EBITDA du groupe dans la première région est de 20 points de pourcentage supérieure à celle de la seconde région. Millicom est en position de leader dans toutes ses opérations en Amérique centrale, alors qu'il est numéro deux en Bolivie et numéro trois au Paraguay. De même, l'ARPU moyen en Afrique est de 9 % supérieur à celui en Asie, tandis que le PIB par habitant est de 40 % inférieur, mais les marges d'EBITDA en Afrique restent inférieures à celles en Asie. Enfin, les marges d'EBITDA générées par Millicom sont similaires en Asie, en Afrique et en Amérique du Sud, alors que les ARPU sont très différents.

Nouvelles technologies et perspectives pour les opérateurs dans les pays en développement

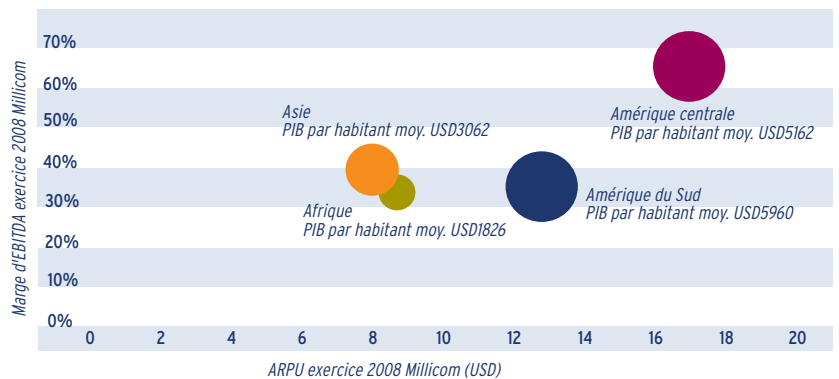
La téléphonie mobile dite de troisième génération (3G) atteint à présent les marchés en développement. Dans un avenir proche, le haut débit et l'Internet seront donc disponibles et très probablement abordables quasiment partout dans le monde. Comme les infrastructures fixes sont limitées, l'Internet sera, dans les pays en développement, mobile. Il s'agit là d'une nouvelle opportunité de croissance pour les opérateurs de téléphonie mobile – mais aussi d'un nouveau défi puisque ceux-ci doivent réussir d'une part à financer les investissements nécessaires et d'autre part à développer des systèmes de tarification à prépaiement adaptés afin de proposer l'accès à l'Internet mobile au plus grand nombre. ...

Figure 1 : corrélation entre les marges d'EBITDA et la part de marché au niveau mondial



Source : Millicom

Figure 2 : ARPU et marge d'EBITDA de Millicom par région



La taille de chaque bulle est fonction du PIB par habitant moyen pondéré dans la région (pondéré par abonnés MIC dans chaque pays). Les informations reportées ici doivent être analysées avec précaution car le taux de pénétration – et donc le niveau de PIB par habitant des personnes ayant un téléphone portable – diffère d'un pays à l'autre (les premiers à avoir adopté les services de téléphonie mobile dans un pays appartenant en effet souvent aux catégories les plus aisées de la population).
Source : ce graphique est basé sur les données de Millicom à fin 2008. Les chiffres de PIB par habitant proviennent de la base de données CIA Worldfactbook.

¹ Average Revenue Per User ou ARPU est le chiffre d'affaires mensuel moyen réalisé par un opérateur avec un client.

² Résultats avant frais financiers, impôts, amortissements et provisions.

Les facteurs clés de succès d'un opérateur de téléphonie mobile dans les pays en développement

Par François-Xavier Roger, *directeur financier de Millicom*

... L'industrie de la téléphonie mobile cherche par ailleurs de nouvelles opportunités au-delà de son offre traditionnelle de communication vocale. Les services à valeur ajoutée connaissent une croissance bien plus rapide que ces services traditionnels : ils vont des simples messageries textuelles (SMS) à l'accès aux informations (téléchargement des prévisions météorologiques, accès aux bases de données), en passant par des offres de divertissement (jeux, concours, loteries, etc.). Certains opérateurs de téléphonie mobile ont entrepris avec ambition de proposer des services finan-

ciers de base à leurs clients (tels que les transferts d'argent), étant donné que peu d'entre eux (moins de 10 % dans de nombreux pays) sont titulaires de comptes en banques ou ont accès aux services d'assurance. Au Kenya, par exemple, plus de la moitié des utilisateurs de téléphones portables (soit plus de sept millions de clients) utilise régulièrement les facilités de paiement ou de transfert d'argent disponibles par le biais de leurs téléphones portables. Avec une telle demande de services financiers non satisfaite, la pertinence de ce type de services paraît évidente. ●

QUELQUES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS POUR MILLICOM

Millicom s'est concentré exclusivement sur l'offre de services de téléphonie mobile dans les pays en développement. Soutenu par son actionnaire le plus important (Kinnevik) et sous l'impulsion de son regretté fondateur, Jan Stenbeck, Millicom a en effet acquis 13 licences de téléphonie mobile dans les années 1980, principalement en Amérique latine, en Asie et en Afrique.

Millicom a développé la marque TIGO, qui se classe parmi les trois marques les plus connues dans les pays où l'entreprise est présente ; elle gère plus de 600 000 points de vente, qu'ils soient situés dans les supermarchés, les stations-service, les pharmacies, ou qu'ils soient « itinérants » par le biais de colporteurs individuels vendant des recharges (de temps de communication) dans la rue. Millicom utilise, au service de sa force de vente, des systèmes de cartographie très sophistiqués et puissants, lui permettant de savoir à tout moment quelle est la quantité de recharges disponible dans tout point de vente et quel espace promotionnel de

rue est vacant (affiches, parasols, etc.). Une telle organisation nécessite des investissements majeurs. Millicom a investi 40 % de ses recettes deux ans de suite (en 2007 et en 2008). Cela représente pour 2008 environ 1,4 milliard de dollars de dépenses d'investissement dans le développement des infrastructures et du réseau.

Millicom parvient à financer ces investissements et à être rentable avec une clientèle à faible revenus. En Tanzanie par exemple, les dépenses moyennes des clients de Millicom atteignent environ 5,6 dollars par mois (c'est-à-dire 67 dollars par an), ce qui représente environ 5 % du PIB par habitant de la Tanzanie qui s'élève à 1 300 dollars. En République démocratique du Congo (RDC), l'ARPU moyen est de sept dollars par mois, soit 84 dollars par an pour un PIB par habitant de 300 dollars (environ 28 % du PIB par habitant). Dans tous les pays où il opère, Millicom propose essentiellement des services prépayés, ceux-ci représentant aujourd'hui 95 % des recettes de l'entreprise.