

Un risque présente-t-il encore un danger si vous le voyez venir?

Les principaux risques dans le secteur des télécommunications en 2019
Canada

Meilleure la question, meilleure la réponse.
Pour un monde meilleur.



Travailler ensemble
pour un monde meilleur

- Contexte
- Leadership éclairé – aperçu
- Questions clés auxquelles le secteur des télécommunications doit répondre
- Aperçu des principaux risques pour les entreprises de télécoms canadiennes
- Aperçu du secteur des télécommunications à l'échelle mondiale
- Les principaux risques dans le secteur des télécommunications en 2019
- Communiquez avec nous

Contexte

Leadership éclairé – aperçu

Les risques sectoriels évoluent alors que les entreprises de télécommunications (les «entreprises de télécoms») se transforment en entreprises numériques adaptables. Quels sont les risques les plus importants auxquels font face les entreprises de télécoms aujourd'hui?

Le secteur se prépare à vivre des changements emballants à l'heure où les entreprises de télécoms s'apprêtent à jouer de nouveaux rôles. Cependant, divers défis se posent, de la montée des dépenses en immobilisations à la concurrence disruptive, en passant par l'évolution des attentes des clients et des parties prenantes. Mues par la demande de la clientèle et soutenues par le numérique, les entreprises de télécoms repensent (et dans certains cas, réinventent) leurs services, leurs modèles d'affaires et leurs sources de revenus.

Bien que ces changements soient vitaux, la réduction proactive des risques découlant de ces changements l'est tout autant. La liste des risques que nous présentons ici n'est pas exhaustive et, de par sa nature, donne un aperçu des risques dont nous (et le secteur dans son ensemble) sommes témoins à l'heure actuelle. Nous vous encourageons donc à lire le présent rapport avec une attitude ouverte et curieuse. Ces risques sont-ils vraiment ceux auxquels votre entreprise fait face? Si ce n'est pas le cas, en quoi et pourquoi ces derniers diffèrent-ils? Enfin, quelle est l'incidence de ces risques particuliers sur votre entreprise? Le présent rapport a été produit à l'aide des points de vue de nos professionnels sectoriels très expérimentés de partout dans le monde, et de la recherche et de l'analyse effectuées par le centre mondial de télécommunications d'EY.

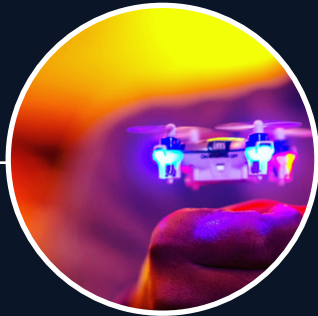
L'évolution de l'écosystème sectoriel présente de nombreuses possibilités d'envergure pour les exploitants. Toutefois, la capacité de chaque entreprise de comprendre et de gérer les risques s'y rapportant sera essentielle pour repérer et saisir ces possibilités. Si la stratégie de croissance d'un exploitant ne repose pas sur une solide base de gestion des risques, elle ne sera jamais robuste ou durable. La présente publication vise à aider les exploitants à bâtir une plateforme solide et à la renforcer.

“

Les risques sont clairement visibles. La réduction proactive des risques offre une excellente occasion aux entreprises de télécoms de mener une transformation inédite non seulement en définissant de nouveaux modèles d'affaires, mais aussi en instaurant un changement culturel complet, qui délaisse l'offre de services traditionnels au profit de services numériques pour le consommateur de demain. Le secteur des télécommunications doit collaborer et croître avec de nombreux autres géants du secteur pour réinventer l'expérience client.

Placer les clients au cœur de la stratégie de l'entreprise constitue une occasion que les exploitants doivent saisir et non craindre.

Leadership éclairé – aperçu



Les nouveautés dans notre série de rapports sur les risques

La publication *Les principaux risques dans le secteur des télécommunications en 2019* fait partie d'une série de rapports en cours visant à recenser les risques les plus importants auquel le secteur des télécommunications fait face. Notre analyse s'appuie sur le programme de recherche sectorielle d'EY en exploitant les renseignements obtenus dans nos sondages menés auprès des intervenants du secteur et des consommateurs à la lumière des perspectives en pleine évolution de nos professionnels sectoriels. Nous catégorisons nos risques à l'aide du radar des risques d'EY, qui classe les facteurs de risque dans les quatre catégories suivantes :

- Les **risques de non-conformité**, qui prennent naissance dans la politique, la législation, la réglementation et la gouvernance d'entreprise
- Les **risques opérationnels**, qui influent sur les processus, les systèmes, les gens et la chaîne de valeur globale
- Les **risques stratégiques**, qui se rapportent aux clients, aux concurrents et aux investisseurs
- Les **risques financiers**, qui découlent de la volatilité des marchés, des écosystèmes et des investissements



Hypothèses sectorielles régissant notre univers des risques

Diverses hypothèses régissent notre univers des risques, qui tient compte de l'évolution des facteurs externes, des défis du secteur et des priorités organisationnelles, notamment :

- Les télécommunications demeurent un secteur à faible croissance malgré les stratégies de convergence en cours ainsi que le potentiel de hausse de revenus offert par l'internet des objets (l'«IdO») et la technologie 5G.
- La portée et l'ambition des initiatives de transformation numérique prennent de l'ampleur alors que les entreprises de télécoms visent un changement majeur sur les plans de la souplesse, de l'efficacité et de l'orientation client, soutenues par un éventail croissant de technologies émergentes.
- Le secteur est sur le point de voir une nouvelle vague de mises à niveau des infrastructures, tant pour les lignes fixes que mobiles. Le fardeau des dépenses en immobilisations s'accroît, les structures du marché changent et de nouveaux scénarios de disruption émergent.
- Les impératifs liés à la réglementation et aux politiques évoluent à un rythme soutenu. Le monde numérique présente des risques et des avantages pour les entreprises de télécoms, qui peuvent jouer un rôle vital comme agents du changement. Or, pour ce faire, elles doivent absolument établir de nouveaux niveaux de confiance avec les parties prenantes et les clients.

Questions clés auxquelles le secteur des télécommunications doit répondre

Comment luttez-vous

contre la banalisation des infrastructures? Quels sont les leviers de croissance compte tenu de la concurrence intersectorielle?

Comment atténuez-vous

les risques que représentent la hausse incessante du coût des changements technologiques, les pressions sur la marge et le marché à somme nulle?

Comment vous assurerez-vous

que les clients restent au cœur des préoccupations tout en répondant au besoin de performance à court terme de l'entreprise?

De quelle

manière proactive mesurez-vous l'exécution du projet et le risque de sous-performance du portefeuille?

Pouvez-vous

piloter efficacement vos initiatives pour atteindre les objectifs établis? Comment votre entreprise compose-t-elle avec le changement?

Quel est

l'état de vos systèmes de technologie de l'information («TI»), et a-t-il une incidence sur vos objectifs de transformation?

Vos stratégies

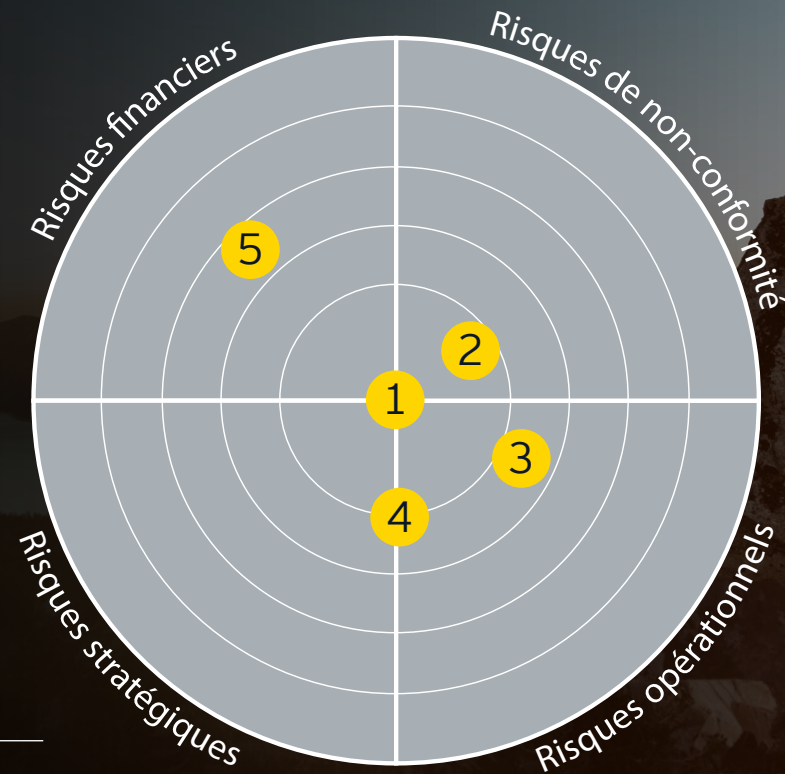
font-elles la distinction entre sécurité, confidentialité et confiance? Comment gérez-vous ce risque?

Aperçu des principaux risques pour les entreprises de télécoms canadiennes

- 1 Inefficacité de la stratégie de croissance et de diversification entraînant la banalisation de la connectivité
- 2 Sous-estimation de l'évolution des impératifs en matière de confidentialité et de sécurité ébranlant la confiance organisationnelle
- 3 Obstacles au déploiement des initiatives numériques internes influant sur la structure des coûts
- 4 Caractère inadéquat de la souplesse organisationnelle exacerbé par des lacunes au chapitre des compétences et par la difficulté à attirer des ressources talentueuses
- 5 Incapacité à alléger le fardeau des dépenses en immobilisations tout en dégagant un rendement du capital investi dans l'infrastructure

Sous le radar

- ▶ Absence de mesure de la performance pour vérifier qu'elle est conforme aux objectifs
- ▶ Absence de capacités adéquates de prise de décisions et mauvaise qualité des données/renseignements
- ▶ Caractère inadéquat des processus de gestion de portefeuille
- ▶ Inefficacité de l'affectation des capitaux en matière de création de valeur



Le rythme de l'émergence des technologies, de la disruption et de l'évolution des choix des clients continue d'augmenter, tout comme l'univers des risques des entreprises de télécoms. En formulant leurs stratégies pour cibler et occuper des parties du système en pleine évolution, les entreprises de télécoms doivent s'assurer que leur compréhension et leur gestion des risques suivent le rythme alors qu'elles se fraient un chemin dans la phase la plus difficile, mais intéressante, de développement du secteur.

Aperçu du secteur des télécommunications à l'échelle mondiale

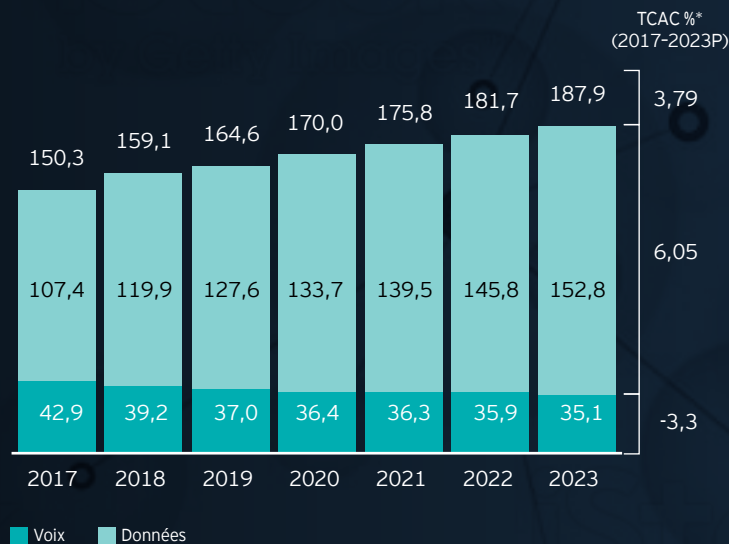


Les revenus sectoriels au Canada devraient croître plus rapidement que dans le reste du monde

Le secteur des télécoms croîtra plus rapidement au Canada que dans le reste du monde et dans les Amériques en raison d'un marché de la téléphonie mobile relativement moins concurrentiel

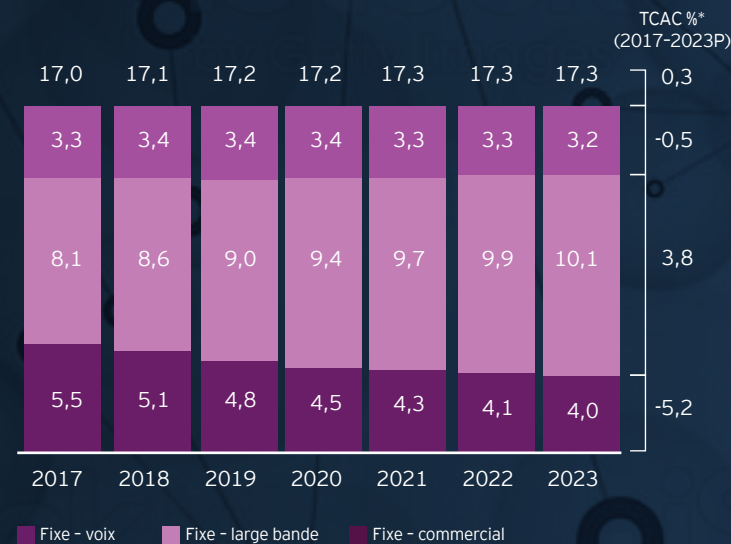
Les services de données seront le moteur de la croissance des revenus de la téléphonie mobile

Revenus du marché de détail de la téléphonie mobile au Canada
En milliards de dollars américains



La prochaine génération d'accès à la large bande sera le moteur des revenus de la téléphonie fixe

Revenus du marché de détail de la téléphonie fixe au Canada
En milliards de dollars américains



Connexions mobiles au Canada

32,4 M\$ CA 2017
36,3 M\$ CA 2023P
 ↑ 1,91 %



Connexions 4G au Canada

31 G 2017 **36,3 G** 2023P
 La 4G et la 5G représenteront 100 % des connexions mobiles d'ici 2023P (dans une proportion d'environ 98 % pour la 4G)



RMPU**

sans tenir compte de l'IdO
41,79 \$ CA 2017 **44,49 \$ CA** 2023P



Trafic des données mobiles au Canada

Mb par mois par connexion
1 543 Mb/mois 2017
4 448 Mb/mois 2023P
 ↑ ~3X Hausse (2017-2023P)

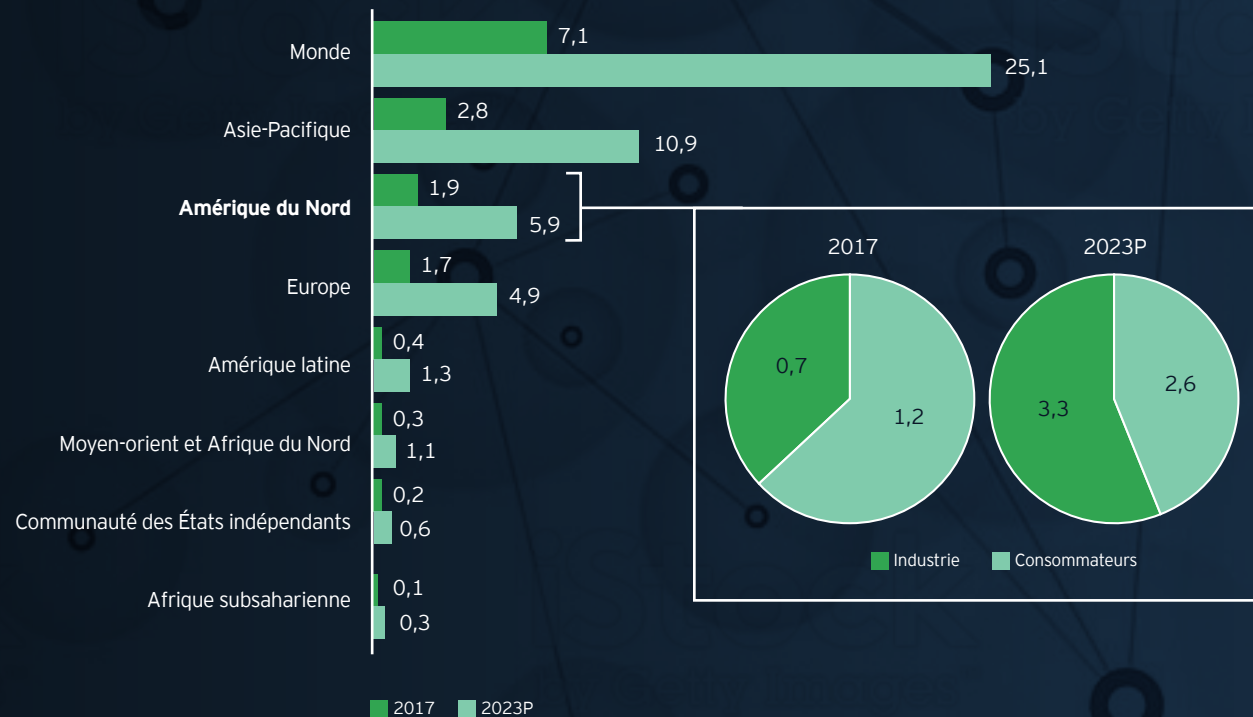
Source : Analysys Mason, «Ericsson Mobility Report», Ericsson, juin 2018
 *Taux de croissance annuel composé
 ** Revenu moyen par utilisateur

L'IdO prend de l'ampleur, mais les revenus tirés des services numériques demeurent faibles

Les connexions à l'IdO continuent d'augmenter, bien que leur contribution au chiffre d'affaires des entreprises de télécoms demeure minime

Les connexions à l'IdO devraient atteindre 25 G d'ici 2025

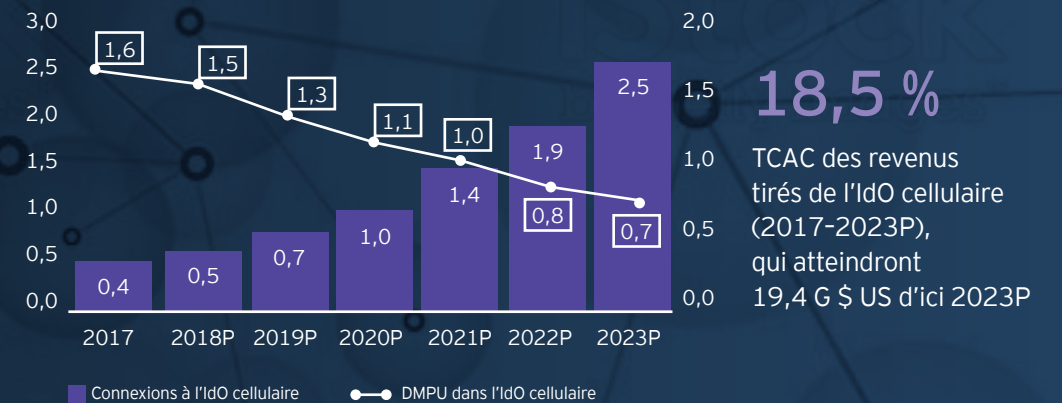
Connexions à l'IdO et croissance de l'IdO par région
En milliards



La DMPU* dans l'IdO cellulaire est faible et tendra à baisser davantage

Connexions à l'IdO cellulaire
En milliards

DMPU dans l'IdO cellulaire
En \$ US



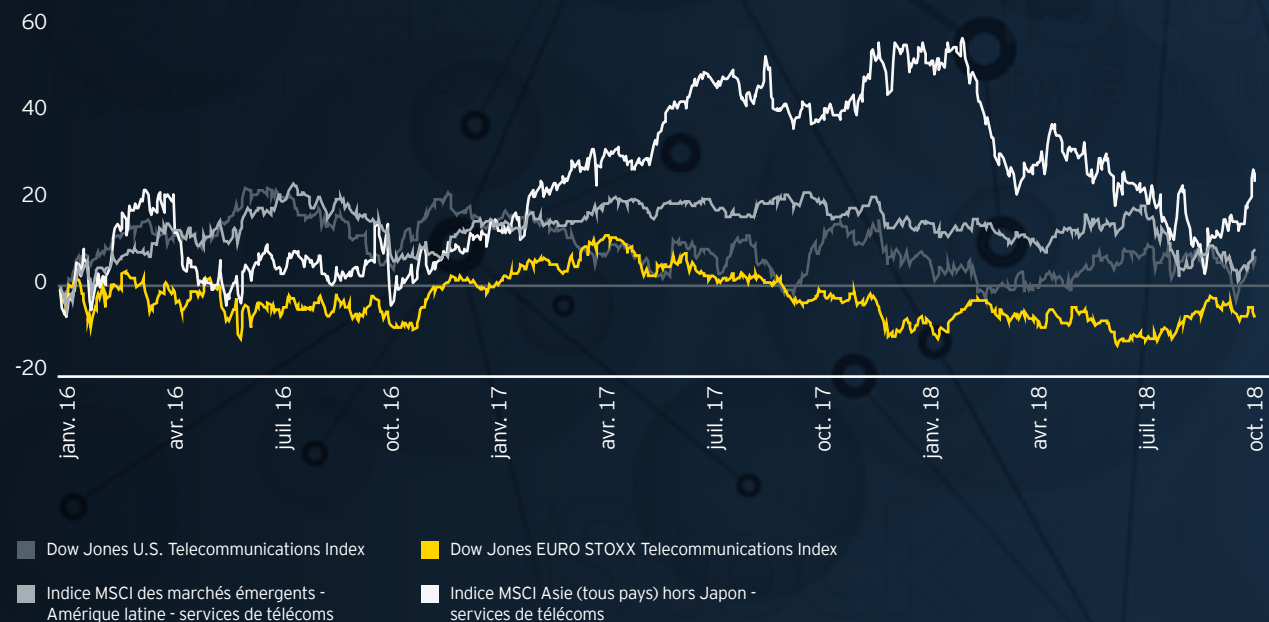
Bien que les taux de croissance de la connectivité à l'IdO soient impressionnants, les revenus s'y rapportant représentent habituellement moins de 2 % des revenus totaux des exploitants.

Source : «The mobile economy 2019», GSMA, 2019; Analysys Mason; rapports annuels et autres documents déposés par les sociétés; analyse d'EY.
*Dépense moyenne par utilisateur (par mois);

Le rendement des actions des entreprises de télécoms varie selon les régions

D'un point de vue régional, les exploitants des marchés émergents ont dégagé le meilleur rendement au cours des trois dernières années

Rendement des actions des entreprises de télécoms par région



Points saillants

- ▶ Le rendement des exploitants d'Amérique latine s'est accru en raison de la reprise macroéconomique dans la région, alors que les entreprises de télécoms asiatiques ont également mieux fait que celles des marchés développés, profitant de possibilités de croissance séculaire relativement élevées.
- ▶ Le rendement des exploitants européens s'est amélioré au cours de 2016-2017 en raison d'une reprise de la croissance des revenus. Cependant, les défis demeurent présents, compte tenu du faible RMPU comparativement à d'autres régions développées et de la fragmentation des structures du marché.
- ▶ Les exploitants des États-Unis ont mieux performé que ceux d'autres régions développées, profitant d'un RMPU plus élevé, de dépenses en immobilisations par abonné supérieures et d'un secteur moins fragmenté.

Source : Capital IQ

Les principaux risques dans le secteur des télécommunications en 2019



1 / Inefficacité de la stratégie de croissance et de diversification entraînant la banalisation de la connectivité

Les entreprises de télécoms doivent aligner leurs leviers de croissance externe pour optimiser l'entrée sur des marchés adjacents et prendre des mesures plus significatives afin de remanier les modèles d'affaires

Meilleures pratiques

- ▶ Maîtrisez les trois objectifs d'affaires qui vont de pair - exploitation numérique, expérience client et efficacité opérationnelle - pour tirer profit au maximum de la transformation.
- ▶ Recourez aux partenariats stratégiques et à la croissance interne pour acquérir des capacités et de la propriété intellectuelle pour se diversifier, et visez à fournir des services de bout en bout intégrés aux clients et à avoir une juste part du portefeuille.

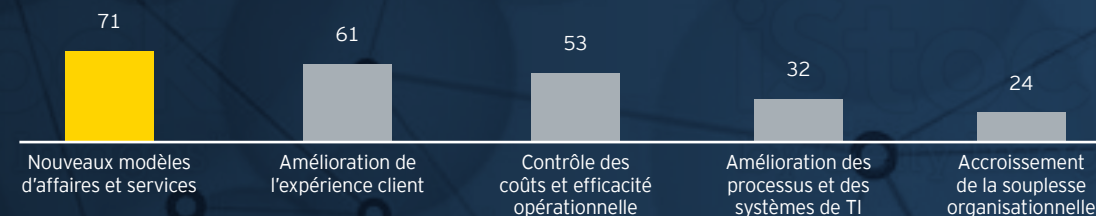
La croissance est une priorité de la haute direction

Les sondages sectoriels d'EY soulignent que les nouveaux modèles d'affaires sont LA priorité des leaders du secteur, laquelle devance même l'amélioration de l'expérience client. Néanmoins, la croissance et la diversification posent un défi depuis de nombreuses années :

- ▶ L'innovation a été en grande partie progressive pendant de nombreuses années (p. ex. la carte SIM seulement et les forfaits familiaux dans les services de téléphonie mobile, les contrats de télé payante et d'accès à large bande souples, le financement des appareils).
- ▶ Les premières incursions dans des marchés adjacents ont connu un succès mitigé (p. ex., les services financiers).
- ▶ Les initiatives actuelles en matière d'IdO n'ont pas encore pris d'expansion et les clients de l'IdO ne représentent qu'une petite proportion des revenus globaux.

Les priorités stratégiques des exploitants

Q. Quelles sont vos priorités stratégiques les plus importantes pour les trois prochaines années?¹
% des répondants



Les modèles d'affaires et les partenariats dans la mire

Un remaniement du modèle d'affaires est essentiel :

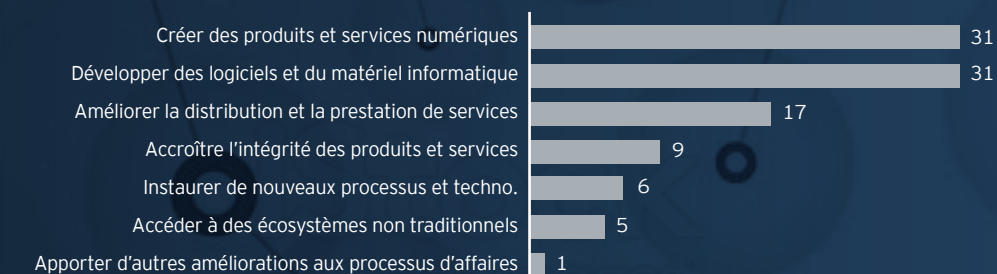
- ▶ Les stratégies de tarification des forfaits supérieurs sont menacées – 77 % des consommateurs voient maintenant l'accès à la large bande comme un service public au même titre que le gaz ou l'électricité³.
- ▶ Les anciens modèles de facturation ne sont pas adaptés aux volumes élevés et au faible RMPU dans l'IdO.

Aux F&A s'ajoutent les partenariats comme moyen essentiel de diversification des services :

- ▶ Les alliances stratégiques des entreprises de télécoms continuent d'augmenter, 97 ayant été annoncées par des entreprises chef de file au cours du premier semestre de 2018, presque autant qu'en 2016.
- ▶ L'innovation et la diversification des services constituent les raisons principales pour établir des partenariats. Or, beaucoup de partenariats pourraient ne pas offrir de valeur ajoutée au-delà de la réduction de la perte de clientèle.

Inducteurs de partenariats stratégiques en télécommunications²

Alliances stratégiques des entreprises de télécoms depuis 2014 (par raison)
% des répondants



¹ Digital transformation for 2020 and beyond, EYGM Limited, 2017. (Sondage auprès de 39 leaders du secteur mondial des télécommunications)

² Analyse d'EY. (Évaluation des alliances stratégiques conclues par des exploitants et des sociétés de tours de télécoms de premier plan depuis 2014)

³ Decoding the digital household, EYGM Limited, 2018. (Sondage auprès de 2 500 foyers du Royaume-Uni)

2/

Sous-estimation de l'évolution des impératifs en matière de confidentialité et de sécurité ébranlant la confiance organisationnelle

La confiance à l'égard du numérique est un enjeu important pour les consommateurs et les entreprises. Bien que les exploitants reconnaissent les forces en jeu, il faut en faire davantage pour reconnaître les ressemblances et les différences lors de l'intégration de la confidentialité de la vie privée et de la sécurité.

Intensification des préoccupations relatives à la confidentialité des données des consommateurs

Selon une étude de consommation d'EY, les préoccupations des consommateurs à l'égard de la divulgation de renseignements en ligne continuent de s'intensifier :

- ▶ La sensibilisation a été renforcée par la réglementation, dont le règlement général sur la protection des données de l'Union européenne, et les mauvaises nouvelles portant sur le traitement des données personnelles en ligne.
- Les entreprises de télécoms font face au défi grandissant de veiller à la sécurité des données des consommateurs, pour leur assurer une expérience sans risque :
- ▶ Des atteintes notoires à la sécurité des données ont compromis les données des consommateurs.
 - ▶ Les appareils mobiles servent de plus en plus comme moyen d'authentification pour certains services (comme les services bancaires).
 - ▶ Les stratégies en matière de protection contre le contenu préjudiciable des fournisseurs de services Internet et des exploitants de services mobiles font également l'objet d'un examen attentif.

Multiplication des défis en matière de sécurité

Pour les fournisseurs de services technologiques, de médias et de divertissement, et de télécommunications, la sécurité de l'IdO se classe au premier rang des priorités en matière de sécurité des TI :

- ▶ La hausse du nombre d'appareils, d'interfaces et de réseaux peut compromettre la sécurité davantage, et les partenariats au sein de l'écosystème de l'IdO risquent de semer la confusion quant aux responsabilités qui incombent aux fournisseurs de services en matière de confidentialité et de sécurité.
- ▶ Selon une étude de consommation d'EY, la majorité des ménages se dit très préoccupée par la capacité qu'ont les pirates informatiques d'accéder aux appareils intelligents installés dans les maisons.

La «sécurité dès la conception» devrait devenir un élément important de la stratégie de transformation des exploitants :

- ▶ Il faut accorder la même priorité à la formation et à la sensibilisation de la main-d'œuvre qu'à la sécurité des réseaux et des TI.

Meilleures pratiques

- ▶ Reconnaissez que la sécurité et la confidentialité sont possiblement deux aspects distincts pour les consommateurs. Ces deux aspects ont une incidence sur la confiance organisationnelle.
- ▶ Envisagez de transformer ces aspects en avantage concurrentiel et en occasion de mieux servir votre clientèle, au lieu de les voir comme un simple exercice de conformité.
- ▶ Établissez une «barrière» autour des renseignements sur les achats, des mots de passe, des dossiers de transaction, des dossiers sur la confidentialité et d'autres données concernant la clientèle. Il s'agit des renseignements les plus susceptibles d'être ciblés par une cyberattaque. Si leur sécurité était compromise, cela pourrait causer bien des ennuis à l'entreprise.

Sondage auprès des consommateurs canadiens : comportements à l'égard de la confidentialité des données¹

77 %

se disent préoccupés par le **partage** de leurs données personnelles en ligne

84 %

voudraient un **meilleur contrôle** sur les données qu'ils partagent

10 %

estiment qu'ils peuvent **obtenir des avantages** en partageant des données

Priorités en matière de sécurité de l'information des fournisseurs de services²

Q. Parmi les aspects relatifs à la sécurité de l'information suivants, lesquels seront prioritaires pour votre organisation au cours de 12 prochains mois (veuillez choisir les trois aspects les plus importants)?

% des répondants



¹ Data privacy, Canadian Marketing Association Survey, novembre 2018.

² EY Global Information Security Survey 2018, Perspectives for technology, media and entertainment, and telco companies, EYGM Limited, 2018.

3 / Obstacles au déploiement des initiatives numériques internes influant sur la structure des coûts

Les systèmes de TI existants et les compétences organisationnelles constituent des obstacles importants à l'établissement d'un objectif commun en matière de transformation par les entreprises de télécoms.

Structure organisationnelle antérieure faisant obstacle au changement

L'une des priorités des exploitants consiste à procéder à une transformation au numérique s'échelonnant sur plusieurs années afin de modifier l'expérience client, de générer de nouveaux gains d'efficacité et d'accroître la souplesse de leur organisation.

- ▶ Selon les résultats d'une recherche sur le secteur d'EY, les exploitants font face à un certain nombre de défis qui ralentissent l'avancement de leurs initiatives de transformation au numérique :
 - ▶ Le fardeau lié aux plateformes de TI existantes et les lacunes au chapitre des compétences numériques sont les principaux obstacles à la transformation.
 - ▶ Les préoccupations liées à la gestion tactique peuvent l'emporter sur les engagements plus stratégiques.
 - ▶ La fragmentation des données et des systèmes - qui découle souvent d'acquisitions ou d'initiatives de transformation antérieures - est un autre frein important.
 - ▶ La piètre qualité des données et les stratégies élaborées en fonction de données fragmentaires nuisent à la prise de décisions.

Ralentissement de l'avancement général possiblement causé par de nouveaux cycles technologiques

Au cours des dernières années, une nouvelle vague de technologies émergentes - menée par l'intelligence artificielle («IA») et la robotique - est devenue un élément central du programme de transformation :

- ▶ Ce n'est pas facile de tirer parti de l'introduction à petite échelle de nouvelles technologies dans le cadre d'une transformation préexistante à l'échelle de l'entreprise.
- ▶ Il faut gérer minutieusement les nombreuses technologies de transformation pour assurer qu'elles se renforcent mutuellement.

Bien qu'il faille du temps pour changer les systèmes existants, il est possible d'appliquer des solutions ponctuelles, comme l'automatisation des processus par la robotique («APR»), pour obtenir des fonctionnalités et des avantages à court terme. Dans le cadre des activités, il faut établir un équilibre entre la prolifération de ces solutions et une mise en œuvre plus vigoureuse des systèmes.

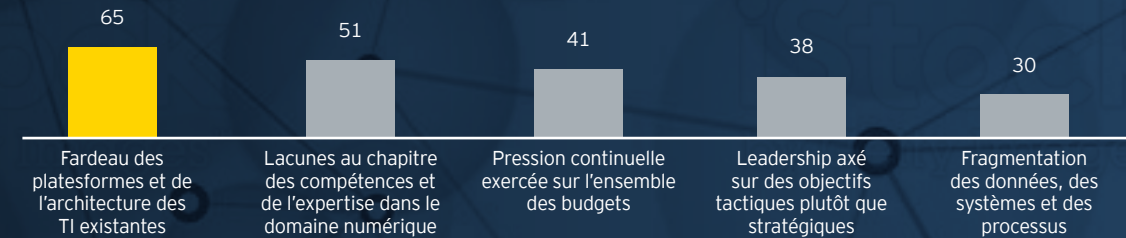
Meilleures pratiques

- ▶ Déterminez les lacunes au chapitre des capacités en TI et évaluez le bien-fondé du changement. Donnez la priorité au changement en corrélation avec d'autres programmes de transformation au numérique.
- ▶ Effectuez une analyse des lacunes au chapitre des compétences et tirez profit de la main-d'œuvre qualifiée pour mettre en œuvre rapidement des initiatives clés en main.
- ▶ Élaborez une stratégie et une feuille de route en matière de données. Mettez sur pied un bureau de données de l'entreprise pour mettre l'accent nécessaire sur des initiatives axées sur des données.

Opinions des exploitants sur les obstacles à la transformation numérique¹

Q. Quels sont les principaux obstacles à la transformation numérique dans votre organisation (veuillez choisir trois réponses)?

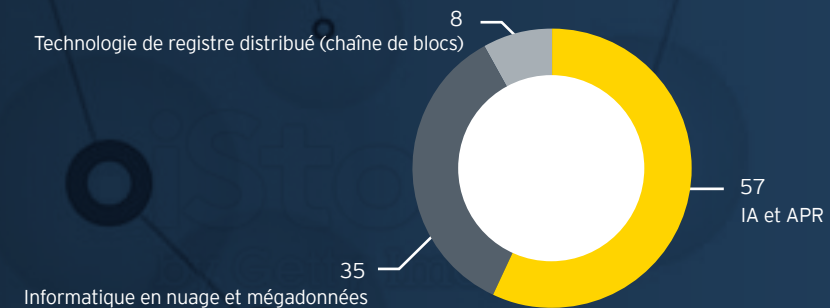
% des répondants



Opinions des exploitants sur les technologies émergentes²

Q. Parmi les technologies suivantes, lesquelles sont la priorité pour votre conseil d'administration?

% des répondants



¹ Digital transformation for 2020 and beyond, EYGM Limited, 2017 (sondage auprès de 39 leaders du secteur mondial des télécommunications).

² Baromètre mondial de la confiance des entreprises, 18e numéro, EYGM Limited, 2018.

4 / Caractère inadéquat de la souplesse organisationnelle exacerbé par des lacunes au chapitre des compétences et par la difficulté à attirer des ressources talentueuses

Avec l'accélération des cycles technologiques, le perfectionnement professionnel est essentiel, tandis qu'il faut adopter une approche globale en matière de refonte de la main-d'œuvre afin de stimuler la productivité et d'empêcher la création de nouvelles cloisons organisationnelles.

Faible priorité accordée aux questions de main-d'œuvre par les exploitants

Selon les résultats d'une recherche sur le secteur d'EY, les exploitants reconnaissent l'importance de la main-d'œuvre et de l'acquisition de nouvelles compétences numériques, mais ils ne considèrent pas ces aspects comme une priorité stratégique absolue :

- ▶ Les stratégies en matière de transformation au numérique ont tendance à miser sur la refonte des systèmes et des processus plutôt que sur les capacités et les compétences de la main-d'œuvre.
- Il est essentiel de maintenir un équilibre efficace entre le recrutement en externe et le perfectionnement des compétences internes :
- ▶ Selon les résultats d'une recherche sur le secteur d'EY, on accorde actuellement une plus grande importance au perfectionnement professionnel qu'au recrutement en externe³.
- ▶ Il devient de plus en plus important d'exploiter les compétences numériques et les capacités existantes pour éviter l'esprit de cloisonnement et pour tirer parti des nouveaux cycles technologiques (p. ex., réseaux partagés de transmission de données et 5G).

Nécessité d'adopter une approche globale en matière de refonte organisationnelle

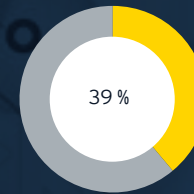
Une approche harmonisée en matière de structure organisationnelle et de gestion des ressources et des rôles peut servir à influencer les programmes de transformation et à éviter le cloisonnement :

- ▶ La souplesse est essentielle, car les exploitants s'adaptent aux cycles technologiques plus courts, à la concurrence disruptive incessante et à l'évolution des exigences réglementaires.
- En somme, une meilleure mobilisation des employés est une composante essentielle de la stratégie des exploitants :
- ▶ La redéfinition de l'objectif organisationnel et l'adhésion des employés peuvent contribuer à l'accélération de la transformation au numérique.
- ▶ Une plus grande mobilisation des employés sert de fondement aux efforts d'amélioration de l'indice de recommandation client.

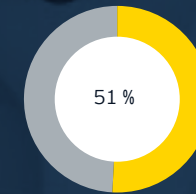
Meilleures pratiques

- ▶ Intégrez la technologie et la main-d'œuvre à votre structure organisationnelle et déployez des efforts pour bâtir un écosystème au lieu de fixer des limites.
- ▶ Dressez la liste des ajustements à apporter en matière de leadership et de culture pour vous adapter à l'ère numérique et accordez la priorité au perfectionnement professionnel.
- ▶ Comprenez bien les facteurs nécessaires pour attirer et retenir les personnes ayant les compétences recherchées dans le cadre du resserrement du marché du travail.
- ▶ Créez un environnement propice au changement et à l'adoption des technologies.

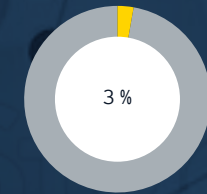
Mentalité des exploitants à l'égard des compétences numériques et de la main-d'œuvre¹



Exploitants qui estiment que le recrutement et le perfectionnement de la main-d'œuvre sont le meilleur catalyseur de l'innovation

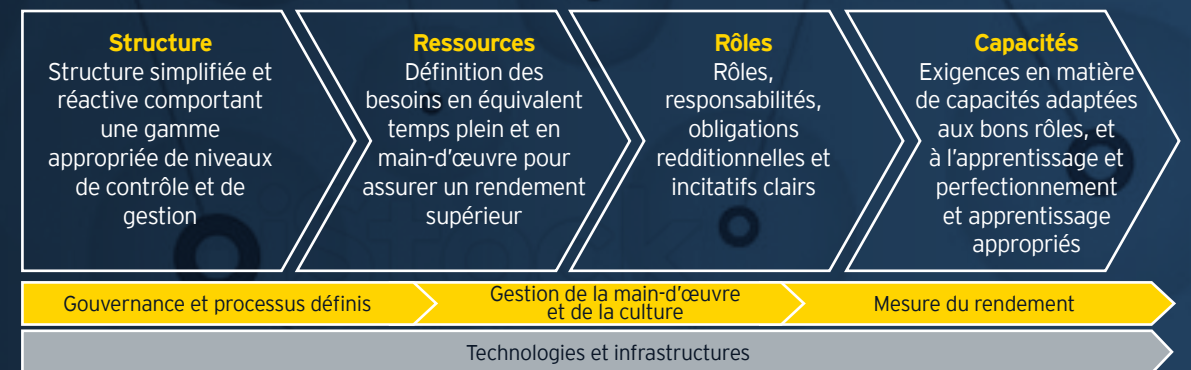


Exploitants qui estiment que les lacunes au chapitre des compétences numériques sont un obstacle majeur à la transformation



Exploitants qui estiment que le perfectionnement et la rétention de la main-d'œuvre sont une priorité stratégique absolue

Considérations relatives à la structure organisationnelle des entreprises de télécoms²



¹ Digital transformation for 2020 and beyond, EYGM Limited, 2017 (sondage auprès de 39 leaders du secteur mondial des télécommunications).

² Analyse d'EY.

³ Baromètre mondial de la confiance des entreprises, 19e numéro, EYGM Limited, 2018.

5/ Incapacité à alléger le fardeau des dépenses en immobilisations tout en dégagant un rendement du capital investi dans l'infrastructure

Avec la hausse de l'intensité du capital et la diversification du portefeuille des actifs de réseau, les stratégies en matière d'infrastructure doivent être adaptées à une nouvelle vague de dépenses en immobilisations.

Hausse des dépenses en immobilisation et RCI incertain

- ▶ Les exploitants à l'échelle mondiale doivent composer avec de nouvelles dépenses en immobilisations :
 - ▶ Le déploiement du réseau 5G entraînera une hausse des dépenses en immobilisations dans les services mobiles mondiaux, et l'intensité du capital devrait passer de 18 % à 21 % entre 2017 et 2023. Les dépenses liées au spectre s'ajoutent au fardeau de la mise à niveau des réseaux.
 - ▶ L'intérêt accru pour la connectivité intégrale par fibre optique stimulera également les investissements dans la fibre à l'échelle mondiale.
- ▶ Le fardeau des dépenses en immobilisations s'étend au-delà des secteurs traditionnels. Les déploiements de faible puissance et à grande échelle visant à soutenir l'IdO ont tendance à augmenter, tandis que les dépenses relatives aux réseaux partagés de transmission de données devraient entraîner des économies à long terme en termes de dépenses en immobilisations et de dépenses d'exploitation.
- ▶ Néanmoins, le RCI est une source d'inquiétude. L'utilisation du 5G axé sur l'IdO en est à ses débuts. Il faut adopter une approche plus localisée en matière de planification des réseaux, tandis que la perception selon laquelle la large bande constitue un service public pourrait nuire à la tarification supérieure de la fibre.

Mise hors service des infrastructures et réduction des coûts

La mise hors service des réseaux joue un rôle important dans le contrôle des dépenses en immobilisations :

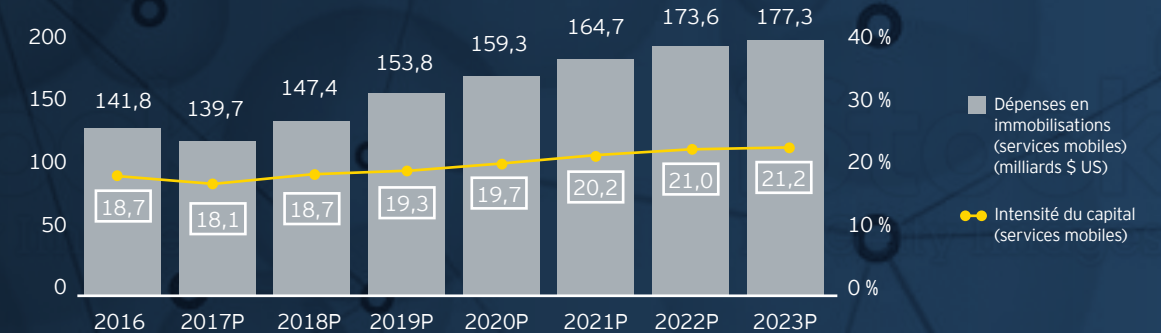
- ▶ Un certain nombre d'entreprises de télécoms annoncent leur intention de mettre hors service leurs réseaux existants, principalement les réseaux 2G ou 3G, mais aussi ceux sur ligne fixe utilisant des câbles en cuivre.
- ▶ La portée et le moment des mises hors service seront influencés par l'évolution des exigences réglementaires et l'incidence de la mise hors service sur les réseaux partagés.

Les entreprises de télécoms devraient continuer de mettre l'accent sur les initiatives de réduction des coûts afin d'optimiser les coûts d'exploitation.

Meilleures pratiques

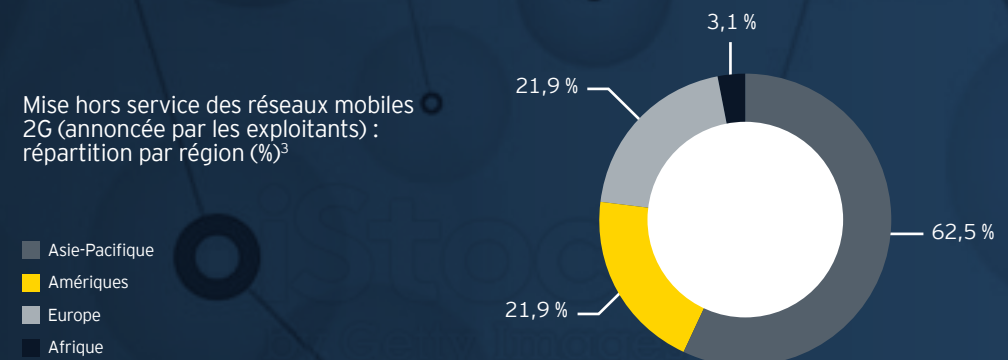
- ▶ Effectuez une analyse coûts-avantages de l'exploitation des technologies de réseau existantes et étudiez les programmes de migration des clients.
- ▶ Continuez de miser sur les possibilités de réduction des coûts d'exploitation et veillez à ce que des avantages tangibles et continus soient réalisés. La mise en œuvre des initiatives prévues exigera une vision stratégique à long terme.
- ▶ Intégrez une stratégie en matière de technologie axée sur l'obtention d'un RCI maximal.
- ▶ Mesurez les risques liés à vos projets de manière proactive au moyen de l'analyse prédictive.

Dépenses en immobilisation dans les services mobiles mondiaux et intensité du capital¹



Mise hors service du réseau 2G par région²

Mise hors service des réseaux mobiles 2G (annoncée par les exploitants) : répartition par région (%)³



¹ Mobile operator capex spending: worldwide trends and forecasts 2016-2025, Analysys Mason, octobre 2017.

² «A brief history of the global tower market», TowerXchange, numéro 24, novembre 2018.

³ Analyse d'EY.

Communiquez avec nous

Pour en apprendre davantage sur le point de vue d'EY au sujet des risques auxquels fait face le secteur des télécommunications, communiquez avec un membre de notre équipe dès maintenant.



Rohit Puri

Leader canadien,
Secteur des télécommunications
rohit.puri@ca.ey.com



Damian Eleftheriou

Leader canadien,
Technologies, médias et télécommunications
damian.elftheriou@ca.ey.com



À propos d'EY

EY est un chef de file mondial des services de certification, services de fiscalité, services transactionnels et services consultatifs. Les points de vue et les services de qualité que nous offrons contribuent à renforcer la confiance à l'égard des marchés financiers et des diverses économies du monde. Nous formons des leaders exceptionnels, qui unissent leurs forces pour assurer le respect de nos engagements envers toutes nos parties prenantes. Ce faisant, nous jouons un rôle crucial en travaillant ensemble à bâtir un monde meilleur pour nos gens, nos clients et nos collectivités.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com.

© 2019 Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. Tous droits réservés.

Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

3158124

DE00

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec EY ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

ey.com/ca/fr