

McKinsey  
& Company

Technologie, médias et  
télécommunications en  
Europe : le nouveau moteur  
de croissance ou une  
nouvelle décennie de

Mai 2025

# Technologie, médias et télécommunications en Europe : le nouveau moteur de croissance ou une nouvelle décennie de ratés ?

Les entreprises européennes du secteur des TMT ont stagné par rapport à la croissance de leurs homologues d'autres régions. Cependant, plusieurs nouveaux champs de bataille pourraient être la clé du redressement du secteur.

Ce rapport est le fruit d'une collaboration entre Aamanh Sehdev, Benedict Vanderspar, Davide Schiavotto et Ruben Schaubroeck, avec Ege Caliskan, Jamie Vickers, Luke Jesson et Marko Pavlovic, représentant les points de vue de la pratique Technologie, Médias et Télécommunications de McKinsey.

Mai 2025

# Contenu

Résumé exécutif 2

Introduction 3

Les décennies perdues des TMT en Europe 4

Naviguer dans la nouvelle réalité géopolitique 7

Les opportunités de redressement des TMT 9

De bonnes à de grandes opportunités ? Les cinq principaux champs de bataille européens des TMT 13

Saisir les opportunités TMT 21

# Résumé exécutif

L'expansion massive du secteur mondial des technologies, des médias et des télécommunications (TMT) a été l'une des forces motrices et déterminantes de la transformation numérique et économique du 21<sup>e</sup> siècle.

Pourtant, face à la croissance sans précédent de ce secteur critique, les entreprises européennes des TMT se trouvent à la croisée des chemins, confrontées à une forte baisse de leur capitalisation boursière et à un besoin urgent de renouvellement pour maintenir leur compétitivité économique.

Alors que la capitalisation boursière mondiale des TMT est passée d'environ 7 000 milliards de dollars en 2000 à 34 000 milliards de dollars l'an dernier, la part de l'Europe dans la capitalisation boursière mondiale cumulée des TMT a chuté de 30 % à 7 %. Ce déclin se traduit par une opportunité manquée de 8 000 milliards de dollars, une valeur qui aurait été générée d'ici 2024 si l'Europe avait maintenu sa part de capitalisation boursière.

Cependant, une nouvelle étude McKinsey suggère que la prochaine vague de changements technologiques et de disruption numérique pourrait entraîner un véritable redressement du secteur européen des TMT. Ce rapport identifie cinq champs de bataille cruciaux émergeant dans différents bassins de valeur sectoriels – contenu et commerce, IA et logiciels, connectivité, infrastructures de données et services technologiques – qui pourraient générer près de 800 milliards de dollars de valeur supplémentaire d'ici 2030.

La voie à suivre pour saisir ces opportunités n'est pas simple. Les entreprises européennes des TMT sont toujours confrontées à d'importants obstacles structurels et commerciaux, notamment la fragmentation du marché, l'insuffisance des capitaux d'investissement et des réglementations restrictives. Les complexités géopolitiques, telles que la souveraineté technologique, la sécurité des données et la résilience de la chaîne d'approvisionnement, pèsent également lourd, notamment compte tenu du contexte imprévisible des tarifs douaniers et contrôles commerciaux.

Malgré ces obstacles, ce rapport soutient que des changements stratégiques et des investissements ciblés dans ces domaines pourraient amorcer un renouveau des TMT. S'appuyant sur des recherches approfondies, incluant les points de vue de dirigeants européens de premier plan dans le secteur des TMT, le rapport examine en profondeur les cinq opportunités clés et analyse les forces économiques et géopolitiques plus larges qui façonnent le secteur.

En fin de compte, le renouveau du secteur des TMT n'est pas seulement un impératif stratégique, mais un déterminant crucial de la résilience économique et la prospérité à long terme de l'Europe, malgré les formidables défis qui l'attendent devant.

# Introduction

L'une des réussites économiques et financières marquantes du premier trimestre du XXI<sup>e</sup> siècle a été l'expansion massive du secteur des technologies, des médias et des télécommunications (TMT). Son éventail d'entreprises diversifié et dynamique a favorisé une croissance sans précédent de la richesse, de la productivité et du niveau de vie dans le monde entier. Pourtant, alors même que les entreprises TMT aux États-Unis, en Asie et dans d'autres régions du monde ont enregistré une forte hausse de leurs revenus et de leurs valorisations, leurs homologues européennes ont connu une croissance globalement stagnante, entraînant une chute spectaculaire de leur part de la capitalisation boursière mondiale du secteur.

Compte tenu du rôle central des TMT dans la croissance économique durable et la compétitivité, le renouveau du secteur est essentiel au bien-être à long terme de l'Europe. L'Europe s'était déjà concentrée sur le développement de sa base technologique nationale et la réduction de sa dépendance aux fournisseurs étrangers, mais l'expansion soudaine des droits de douane et des contrôles commerciaux, ainsi que la montée des tensions géopolitiques, ont encore renforcé ces objectifs. Les secteurs public et privé accordent une importance accrue à des domaines tels que les infrastructures critiques, la sécurité des données, l'IA souveraine et le cloud, la résilience de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la continuité et le contrôle des activités. Dans un contexte d'incertitude macroéconomique croissante et de pressions inflationnistes, la fiscalité numérique et les nouveaux modèles de revenus suscitent également une attention accrue.

Les dirigeants du secteur des TMT de la région ont de réelles inquiétudes quant à leur capacité à réussir un retour. Il s'agit notamment de contraintes structurelles, telles que l'état de la réglementation européenne, que les entreprises reconnaissent comme largement hors de leur contrôle. Comme l'ont récemment souligné plusieurs rapports des secteurs public et privé, la résilience et la compétitivité futures de l'économie européenne, y compris celles du secteur des TMT, pourraient dépendre de nouveaux cadres et politiques favorisant l'innovation, l'accès aux capitaux et le développement à grande échelle.

Néanmoins, nos recherches indiquent que le secteur dispose d'une forte opportunité de redressement. Cette importante opportunité de création de valeur, qui devrait représenter près de 800 milliards de dollars de valeur supplémentaire en Europe d'ici 2030, réside dans cinq champs de bataille émergeant rapidement de plusieurs gisements de valeur clés des TMT : contenu et commerce, IA et logiciels, connectivité, infrastructures de données et services technologiques.

Ce rapport, basé sur une étude incluant une enquête approfondie auprès de dirigeants européens du secteur des TMT, examine la situation actuelle de ce secteur crucial et les cinq opportunités clés qui offrent une réelle perspective de renouveau économique et financier. Il expose également les forces économiques et géopolitiques plus larges qui façonnent ces opportunités et font de la renaissance européenne des TMT une priorité encore plus grande.

---

<sup>1</sup> Voir Mario Draghi, L'avenir de la compétitivité européenne, Commission européenne, septembre 2024 ; Enrico Letta, Bien plus qu'un marché : rapidité, sécurité, solidarité, Commission européenne, avril 2024 ; « Accélérer l'Europe : Compétitivité pour une nouvelle ère », McKinsey Global Institute, 16 janvier 2024 ; « Les prochaines grandes arènes de la concurrence », McKinsey Global Institute, 23 octobre 2024.

# Les TMT européens ont perdu des décennies

Les chiffres illustrent de manière saisissante les difficultés récentes du secteur des TMT en Europe. Au cours des deux dernières décennies, la part des TMT parmi les 50 entreprises mondiales les plus valorisées est passée de 40 à 60 %, tandis que la capitalisation boursière mondiale totale du secteur a bondi d'environ 7 000 milliards de dollars en 2000 à 34 000 milliards de dollars l'an dernier.<sup>2</sup> À elle seule, la technologie représente désormais la moitié des 50 premières entreprises, contre 20 % en 2000, et sa capitalisation boursière a été multipliée par cinq pour atteindre 25 000 milliards de dollars.

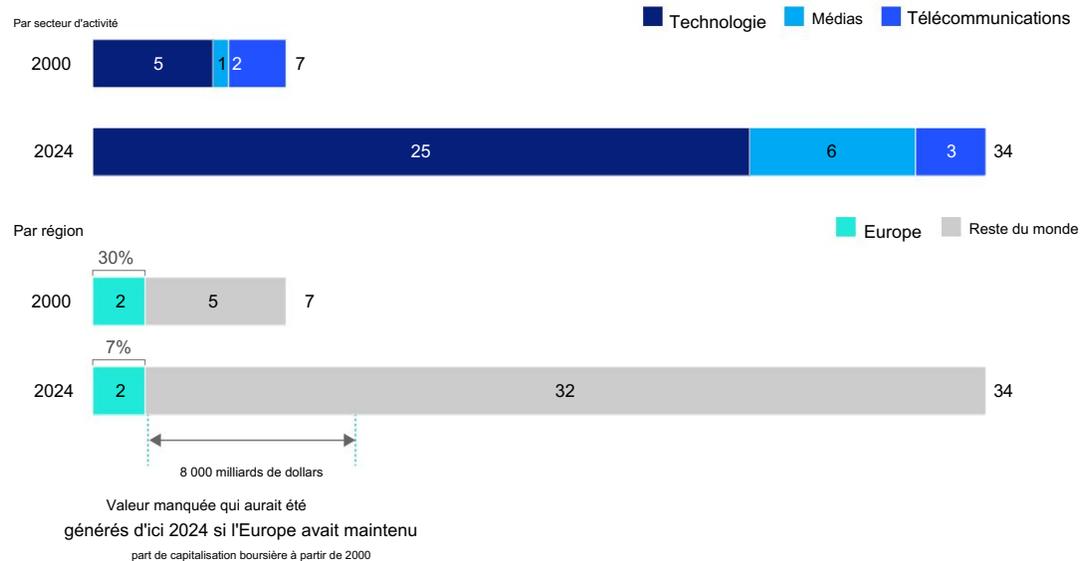
Pourtant, l'Europe a largement manqué cette manne. Sur la même période, sa représentation parmi les 50 entreprises les plus valorisées au monde a chuté d'environ 80 % (de 22 à 4), tandis que sa part de la capitalisation boursière mondiale cumulée des TMT a subi un sort similaire, passant de 30 % à 7 % (graphique 1). Ce déclin brutal de la part

<sup>2</sup> Capitalisation boursière totale basée sur les 10 000 premières entreprises TMT au monde.

## Pièce 1

Alors que la capitalisation boursière mondiale des TMT a grimpé en flèche, la part de l'Europe a chuté, ce qui représente une opportunité manquée de plusieurs milliards de dollars.

Capitalisation boursière cumulée des 10 000 plus grandes entreprises mondiales du secteur des technologies, des médias et des télécommunications (TMT),  
billions de dollars



Remarque : Les chiffres peuvent ne pas correspondre aux totaux en raison de l'arrondissement.  
Source : S&P Capital IQ ; analyse McKinsey

McKinsey & Company

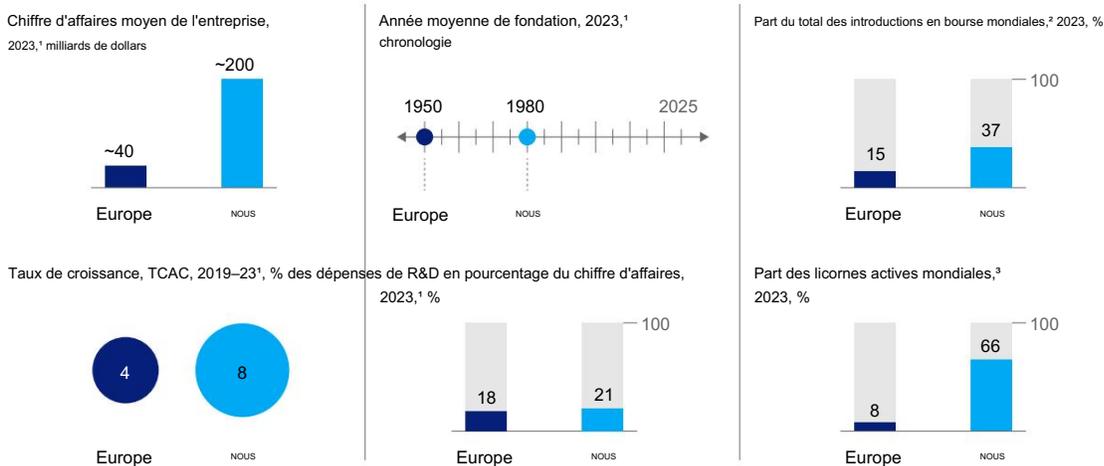
Cela se traduit par une opportunité manquée de 8 000 milliards de dollars, une valeur qui aurait été générée d'ici 2024 si l'Europe avait conservé sa part de capitalisation boursière.

Les récents échecs des entreprises européennes du secteur des TMT se sont produits alors que leurs homologues américaines ont réalisé de grands progrès. Par exemple, alors même que le nombre d'entreprises européennes du secteur des TMT parmi les 50 entreprises les plus valorisées a chuté de plus de 60 % (de huit à trois), la part du marché américain des TMT a plus que doublé (de neuf à 22).<sup>3</sup> Cette forte disparité régionale se reflète dans plusieurs autres indicateurs liés aux TMT, notamment le chiffre d'affaires, les taux de croissance, la part des introductions en bourse mondiales et la part des licornes mondiales (graphique 2).

## Pièce 2

Les entreprises européennes du secteur des TMT sont plus anciennes, gagnent moins, connaissent une croissance plus lente et investissent moins en R&D que leurs homologues américaines.

### Indicateurs clés des technologies, des médias et des télécommunications (TMT), Europe vs États-Unis



<sup>1</sup> Basé sur les 10 premières entreprises TMT par capitalisation boursière.

<sup>2</sup> Basé sur 4 640 introductions en bourse mondiales en 2023 ; inclut à la fois les sociétés TMT et non TMT.

<sup>3</sup> Inclut les entreprises TMT et non TMT.

Source : Mario Draghi, L'avenir de la compétitivité européenne, Commission européenne, septembre 2024 ; S&P Capital IQ ; analyse McKinsey

McKinsey & Company

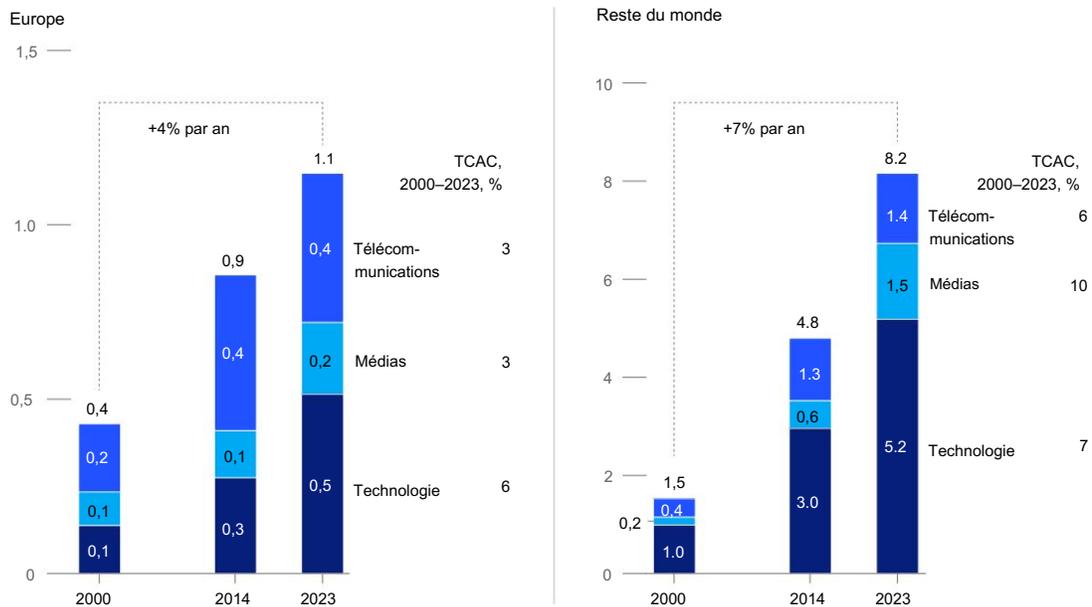
Dans un contexte mondial, le chiffre d'affaires des TMT en Europe a quasiment triplé au cours des vingt dernières années, tandis que le reste du monde a vu ses revenus TMT multipliés par cinq environ (graphique 3). Autrement dit, la hausse des revenus TMT en Europe durant cette période ne représentait que 10 % de la hausse totale du secteur à l'échelle mondiale.

<sup>3</sup> S&P Capital IQ ; analyse McKinsey.

### Pièce 3

Les TMT connaissent une croissance plus lente en Europe que dans d'autres parties du monde.

Évolution des revenus des technologies, des médias et des télécommunications, en billions de dollars



Remarque : Les chiffres peuvent ne pas correspondre aux totaux en raison de l'arrondissement.  
Source : S&P Capital IQ ; Banque mondiale

McKinsey & Company

# Naviguer dans la nouvelle réalité géopolitique

Les transformations technologiques qui offrent au secteur européen des TMT la possibilité d'un renouveau ne se produisent pas en vase clos. Au contraire, les forces économiques et géopolitiques jouent un rôle clé dans la définition des opportunités et la manière dont les différents acteurs et parties prenantes les appréhendent. Voici un aperçu de quatre des principaux facteurs qui stimulent une grande partie de l'activité autour des nouveaux champs de bataille des TMT.

## Infrastructures critiques

À l'heure où les dirigeants des secteurs public et privé accordent une attention croissante à la sécurité des données et à la résilience économique, l'état des infrastructures critiques européennes suscite une attention croissante. L'initiative « Boussole numérique 2030 » de la Commission européenne comprend le développement d'une infrastructure de traitement de données interconnectée à l'échelle européenne, le déploiement de corridors 5G, l'acquisition de supercalculateurs et d'ordinateurs quantiques, et la mise en place d'une infrastructure de communication quantique sécurisée. La Commission estime qu'il faudra plus de 130 milliards de dollars d'investissements annuels pour combler le déficit d'infrastructures et de compétences avec les principaux concurrents régionaux et stimuler la résilience économique, la compétitivité et l'innovation en Europe.

En mars, la Commission européenne a alloué 1,4 milliard de dollars au déploiement de technologies essentielles qui accélèrent l'innovation et renforcent la souveraineté technologique de l'Europe. Les principales priorités de ce financement, qui s'inscrit dans le cadre du programme de travail pour une Europe numérique (DIGITAL) 2025-2027, comprennent la promotion de l'adoption de l'IA et de la génération d'IA, la cyber-résilience, les compétences numériques et l'interopérabilité des services publics.

La géopolitique est également à l'origine de mutations dans le secteur privé. Par exemple, les entreprises de semi-conducteurs Infineon Technologies et STMicroelectronics ont récemment reçu des aides d'État de l'Allemagne et de l'Italie, respectivement, dans le cadre des initiatives de la loi européenne sur les puces électroniques.<sup>6</sup> Chaque entreprise étend ses capacités de production en Europe dans le cadre d'une vaste initiative régionale visant à réduire la dépendance aux fournisseurs étrangers, en réponse aux préoccupations géopolitiques croissantes concernant la résilience et la sécurité de la chaîne d'approvisionnement. Parallèlement, de nombreuses entreprises renforcent leurs équipes axées sur les événements et facteurs concrets. Certaines, comme Merck et Nokia, créent de nouveaux postes de direction, tels que directeur politique ou directeur des relations géopolitiques et gouvernementales.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> « Boussole numérique 2030 : la voie européenne pour la décennie numérique », Commission européenne, 9 mars 2021.

<sup>5</sup> « La Commission va investir 1,3 milliard d'euros dans l'intelligence artificielle, la cybersécurité et les compétences numériques », Commission européenne, 27 mars 2025.

<sup>6</sup> « La Commission approuve une aide d'État allemande de 920 millions d'euros pour soutenir Infineon dans la création d'une nouvelle usine de fabrication de semi-conducteurs », Commission européenne, 19 février 2025 ; « La Commission approuve une aide d'État italienne de 2 milliards d'euros pour soutenir STMicroelectronics dans la création d'une nouvelle usine de fabrication de semi-conducteurs », Commission européenne, 30 mai 2024.

<sup>7</sup> Cindy Levy, Shubham Singhal et Matt Watters, « Une approche proactive pour naviguer dans la géopolitique est essentielle pour prospérer », McKinsey, 12 novembre 2024 ; Maïke Asmussen, LinkedIn, 1er avril 2024 ; « Nokia annonce des changements au sein de son équipe de direction du groupe », Nokia, 18 octobre 2024.

## Cloud souverain et IA : garantir la souveraineté des données et stimuler l'innovation

L'essor du cloud souverain et de l'IA représente une opportunité cruciale pour le secteur TMT européen de faire son retour, en se concentrant notamment sur la garantie de la souveraineté des données et en tirant parti de l'IA pour l'innovation. D'ici 2027, le marché européen des services de cloud public devrait atteindre environ 300 milliards de dollars, avec un TCAC de 20 %.<sup>8</sup> L'arrêt Schrems II et l'exposition au Cloud Act américain ont mis en évidence les risques de juridiction étrangère sur les données européennes,<sup>9</sup> en particulier avec les hyperscalers américains contrôlant près de 70 % du marché européen du cloud.<sup>10</sup> Les solutions de cloud souverain (ou d'IA souveraine) permettent la conformité au RGPD et protègent les données sensibles contre les accès extraterritoriaux, atténuant ainsi les risques d'interruption de service dus à des forces échappant au contrôle des acteurs régionaux.<sup>11</sup> Elles offrent également une continuité et un contrôle des activités améliorés, ce qui est crucial pour les secteurs vulnérables aux fermetures, tels que la défense, la santé et les infrastructures critiques.

L'accent mis par la Commission européenne sur le développement d'une IA fiable favorise également la croissance d'un écosystème d'IA souverain. Ceci est essentiel pour les clouds du secteur de la défense qui requièrent une souveraineté opérationnelle et un déploiement rapide de systèmes autonomes ou cybernétiques. Des initiatives comme Gaia-X et l'API Sovereign European Cloud visent à créer des écosystèmes interopérables et propices à l'innovation, respectueux des normes européennes en matière de droit et de confidentialité.<sup>12</sup> Par ailleurs, la gouvernance de l'IA apparaît comme un domaine d'intérêt crucial, avec des implications importantes pour les entreprises européennes. Les exigences de la loi européenne sur l'IA n'ont pas encore été pleinement mises en œuvre par 95 % des organisations, et près de 50 % d'entre elles n'ont pas encore alloué de budget à sa mise en œuvre.<sup>13</sup>

Face au durcissement des cadres réglementaires, les organisations devront s'adapter pour garantir que leurs systèmes d'IA respectent des exigences légales et de confidentialité strictes. Cet environnement réglementaire crée des défis et des opportunités pour les entreprises européennes qui souhaitent innover dans le respect de ces nouvelles règles.

## Fiscalité numérique et modèles de revenus : renforcer la résilience économique

La fiscalité numérique et l'évolution des modèles de revenus sont au cœur de la stratégie économique de l'Europe à l'ère numérique. Le système commun de taxes sur les services numériques, proposé de longue date par l'UE, devrait générer entre 5 et 6 milliards de dollars de recettes par an. Certains pays de l'UE prélèvent ou préparent déjà des taxes similaires, et les pays de l'OCDE élaborent un système fiscal alternatif avec des objectifs similaires.<sup>14</sup> Ces nouveaux cadres fiscaux visent à garantir que les multinationales technologiques contribuent équitablement aux économies dans lesquelles elles opèrent et où résident leurs clients ou utilisateurs, corrigeant ainsi le déséquilibre perçu causé par les systèmes fiscaux traditionnels. Les recettes seront également alimentées par la croissance du marché européen de la publicité numérique, qui devrait atteindre 115 à 125 milliards de dollars cette année, avec un taux de croissance annuel composé de 7 à 8 %.<sup>15</sup> L'introduction de taxes numériques reflète également une stratégie plus large visant à renforcer la résilience économique dans un contexte d'incertitudes géopolitiques et de pressions inflationnistes. En améliorant les sources de revenus, l'UE pourrait financer

<sup>8</sup> IDC.

<sup>9</sup> Daniel Mikkelsen, Sebastian Scheurle, Henning Soller et Malin Strandell-Jansson, « La stratégie numérique de l'UE : l'impact de la confidentialité des données sur les entreprises mondiales », McKinsey, 3 mars 2023 ; Georgia Wood et James Andrew Lewis, « Le CLOUD Act et la confiance transatlantique », Center for Strategic and International Studies, 29 mars 2023.

<sup>10</sup> « Le cloud computing en Europe – statistiques et faits », Statista, 27 mars 2024.

<sup>11</sup> « Infrastructure d'IA : une nouvelle voie de croissance pour les opérateurs de télécommunications », McKinsey, 28 février 2025.

<sup>12</sup> « Gaia-X renforce la souveraineté numérique européenne lors de la réception du Parlement européen », Gaia-X, 21 mars 2025 ; « SECA, pour une Europe indépendante et numérique », SECA, mars 2025.

<sup>13</sup> « La loi européenne sur l'IA : il est temps de commencer à se préparer », McKinsey, 13 novembre 2024.

<sup>14</sup> Cristina Enache, « Taxe sur les services numériques en Europe, 2024 », Tax Foundation Europe, 7 mai 2024.

<sup>15</sup> « Les dépenses publicitaires numériques en Europe ont augmenté de 11,1 % en 2023 », IAB Europe, 17 juin 2024 ; analyse McKinsey.

projets d'infrastructure numérique critiques, favoriser l'innovation et réduire la dépendance aux fournisseurs de technologie étrangers.<sup>16</sup>

## Réponses stratégiques aux défis tarifaires

Pour faire face à la complexité des tarifs douaniers, les dirigeants du secteur des TMT peuvent évaluer leur impact sur les chaînes d'approvisionnement, les clients et les investissements afin de déceler des opportunités de création de valeur. Parmi les actions clés figurent l'évaluation des vulnérabilités de la chaîne d'approvisionnement, l'exploration de fournisseurs alternatifs, l'évaluation des variations de la demande et la validation des ajustements stratégiques. Les dirigeants doivent cartographier les chaînes d'approvisionnement au-delà des fournisseurs de premier rang, calculer les coûts totaux à l'arrivée et utiliser la planification de scénarios pour anticiper les perturbations, les variations de coûts et les mesures de rétorsion tarifaire. L'exploration de nouvelles sources d'approvisionnement, notamment sur les marchés offrant des subventions ou des incitations, peut contribuer à atténuer les risques et à réduire les coûts de changement.<sup>17</sup>

De plus, l'analyse de l'impact des tarifs douaniers sur la demande des consommateurs et l'accès au marché permet aux entreprises d'ajuster leurs stratégies de prix et leurs dépenses d'exploitation. Des analyses de marché régulières peuvent révéler l'exposition des concurrents aux tarifs douaniers, aidant ainsi les entreprises à identifier les opportunités de renforcement de leur position. Cependant, toute réorientation stratégique doit s'appuyer sur une analyse rigoureuse afin de garantir une création de valeur à long terme malgré l'imprévisibilité des politiques commerciales. En optimisant les chaînes d'approvisionnement, en réaffectant les ressources et en tirant parti des technologies, les dirigeants peuvent être bien positionnés pour s'adapter à l'évolution du paysage mondial.

---

<sup>16</sup> Voir Francesca Bria, « Indépendance numérique européenne : construire l'Eurostack », AI Now Institute, 15 octobre 2024 ; Christine Knackfuss-Nikolic et Andreas Fier, « Ensemble pour un avenir numérique souverain en Europe », Deutsche Telekom, 31 janvier 2025 ; Natasha Lomas, « La coalition européenne de l'industrie technologique appelle à une « action radicale » sur la souveraineté numérique, en commençant par l'achat local », TechCrunch, 16 mars 2025.

<sup>17</sup> Cindy Levy, Mihir Mysore, Shubham Singhal et Varun Marya, « Naviguer dans les tarifs douaniers avec un centre névralgique géopolitique », McKinsey, 11 avril 2025.

# Les opportunités de redressement des TMT

Selon une récente enquête McKinsey, les PDG et autres cadres supérieurs européens du secteur des TMT semblent prudemment optimistes quant aux chances globales de reprise de leur secteur.<sup>18</sup> L'écrasante majorité (92 %) reconnaît que l'Europe n'a pas été un pionnier des TMT au cours de la dernière décennie. Près de 60 % d'entre eux déclarent avoir manqué l'intelligence numérique comme l'IA, l'apprentissage automatique (ML) et l'automatisation comme thème de croissance au cours des trois à cinq dernières années. Cependant, une large majorité (85 %) estime également que l'Europe pourrait jouer un rôle de pionnier des TMT au cours des dix prochaines années.

Français Cet optimisme n'est pas sans fondement. Notre analyse montre que la prochaine vague de perturbations numériques et de changements technologiques pourrait créer une valeur et des opportunités nouvelles et significatives pour les entreprises européennes des TMT. Sur la base du rapport de l'UE de Mario Draghi intitulé *L'avenir de la compétitivité européenne* et des recherches récentes du McKinsey Global Institute,<sup>19</sup> nous concluons que huit transformations mondiales et européennes majeures pourraient collectivement générer 1,85 billion de dollars de dépenses intersectorielles supplémentaires en Europe d'ici 2030.<sup>20</sup> Nos recherches et entretiens avec des leaders du secteur suggèrent que trois de ces huit transformations – l'IA et les logiciels de nouvelle génération, la souveraineté des données, et le calcul et la connectivité – sont les voies les plus fertiles pour le renouveau, l'IA et les logiciels étant largement considérés comme la plus grande opportunité de croissance de transformation de toutes.

Dans le même temps, le succès est loin d'être garanti. De nombreux dirigeants du secteur des TMT expriment un manque de confiance dans les capacités de la région à tirer pleinement parti de ces transformations. Moins d'un quart d'entre eux estiment que l'Europe est bien placée pour surpasser les autres régions en matière de calcul et de connectivité. De plus, ils soulignent que certaines de ces transformations présentent des risques importants pour leurs activités si elles ne sont pas menées correctement. En effet, les dirigeants sont plus nombreux (40 %) à considérer l'IA et les logiciels de nouvelle génération comme le plus grand risque de la prochaine décennie qu'à se dire confiants dans la capacité de leur secteur à surperformer dans ce domaine (32 %). Presque autant de dirigeants (50 %) identifient la souveraineté des données, la confidentialité et la cybersécurité comme les principales menaces à venir, et considèrent qu'il s'agit d'une transformation dans laquelle l'Europe est sur le point de devancer d'autres régions du monde (55 %) ; il s'agit de l'opinion la plus optimiste quant aux perspectives de l'Europe dans chacune de ces trois transformations.

Notre analyse suggère toutefois que ces transformations représentent une réelle opportunité de retour en force des TMT en Europe. Ce potentiel de renouveau réside dans cinq secteurs d'activité particulièrement prometteurs, alimentés par ces transformations et qui émergent chacun au sein d'un bassin de valeur ou d'un secteur TMT plus vaste. Nous estimons qu'en Europe seulement, ces secteurs représenteront une valeur ajoutée de près de 800 milliards de dollars d'ici 2030, les dépenses annuelles en TMT dans la région passant d'environ 1,9 milliard de dollars l'an dernier à 2,7 milliards de dollars (graphique 4 et tableau).

---

<sup>18</sup> Enquête McKinsey 2024 sur la croissance des TMT en Europe (n = 241).

<sup>19</sup> Mario Draghi, *L'avenir de la compétitivité européenne*, Commission européenne, septembre 2024 ; « Accelerating Europe: Competitiveness for a new era », McKinsey Global Institute, 16 janvier 2024 ; « The next big arenas of competition », McKinsey Global Institute, 23 octobre 2024. Mario Draghi, économiste et banquier, a été Premier ministre de l'Italie de 2021 à 2022 et président de la Banque centrale européenne de 2011 à 2019.

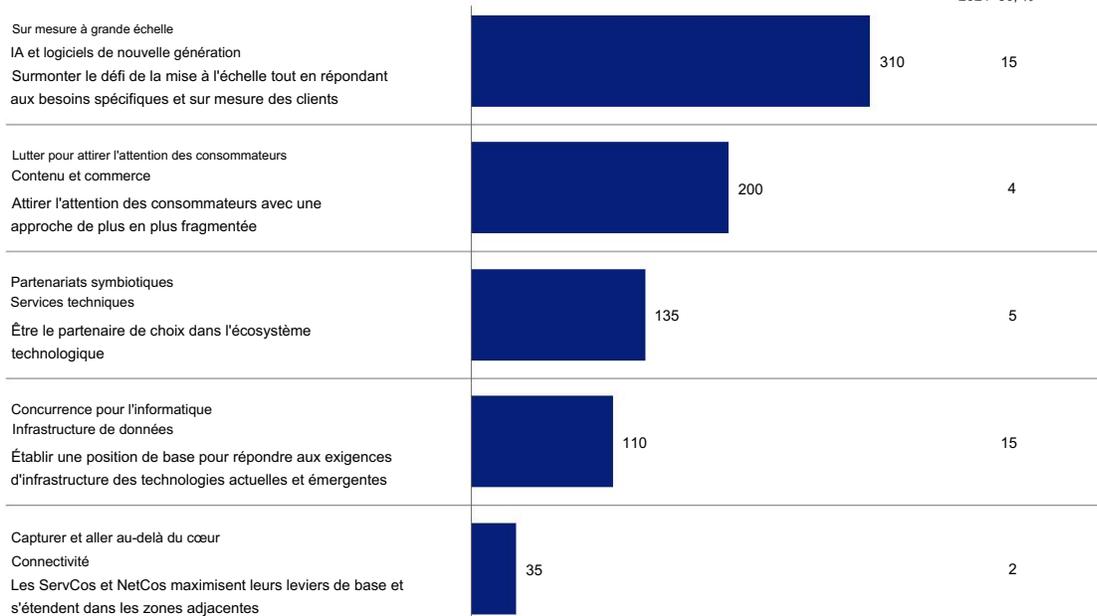
Les huit transformations sont la révolution de l'IA et les logiciels de nouvelle génération ; la bifurcation du comportement des consommateurs ; l'informatique et la connectivité ; l'ingénierie et la fabrication de pointe ; la décarbonisation et l'énergie propre ; la souveraineté des données, la confidentialité et la cybersécurité ; la localisation des chaînes d'approvisionnement ; et une nouvelle importance accordée à la défense.

## Pièce 4

Cinq champs de bataille européens des TMT pourraient créer 790 milliards de dollars de valeur supplémentaire d'ici 2030.

Dépenses TMT supplémentaires en Europe<sup>1</sup>, par objectif et par bassin de valeur, 2024-2030, en milliards de dollars

TCAC,  
2024-30, %



<sup>1</sup>Dépenses en technologies, médias et télécommunications (TMT) des entreprises et des consommateurs en Europe.  
Source : Gartner ; GS ; IDC ; Omdia ; PQ Media ; Statista ; analyse McKinsey

McKinsey & Company

Tableau

## En bref : les cinq principaux champs de bataille européens des TMT

But	Pool de valeur	Incrémental dépenses/croissance d'ici 2030	Dynamique concurrentielle	Facteurs de succès
Champ de bataille : lutter pour attirer l'attention des consommateurs				
Obtenez le attention de contenu consommateurs, dont l'accent est mis de plus en plus fragmenté.	Contenu et commerce	200 milliards de dollars avec un TCAC de 4 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de 265 millions d'heures de contenu sont téléchargées sur YouTube chaque année, contre seulement 15 000 heures de contenu cinématographique et télévisuel professionnel produites chaque année dans le monde. Environ 60 % de la génération Z privilégie les contenus créés par les utilisateurs aux autres médias.</li> <li>Seulement 5 joueurs (dont aucun n'est Européens) représentent 70 % de toutes les dépenses mondiales de production de contenu vidéo.</li> </ul>	Créez un contenu profondément pertinent et personnalisé, tirez parti des partenaires pour une distribution plus large, favorisez la personnalisation grâce à une technologie de pointe
Champ de bataille : sur mesure, à grande échelle				
Surmonter le défi de la mise à l'échelle des logiciels	IA et logiciels de nouvelle génération	310 milliards de dollars avec 15 % TCAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises de logiciels locales ont du mal à évoluer, les cycles de vente sont longs et coûteux, et les géants mondiaux du logiciel ont augmenté leur part du marché total de 66 % à 76 %</li> </ul>	Maximiser la fidélisation et l'expansion de la clientèle, repenser les prix et les emballages, identifier un vaste marché adressable total, structurer le modèle opérationnel à grande échelle, utiliser les fusions et acquisitions programm
Champ de bataille : capturer et aller au-delà du noyau				
Maximiser cœur leviers et s'étendre dans les adjacences	Connectivité	35 milliards de dollars avec TCAC de 2 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des opportunités prometteuses pour les ServCos dans Les TIC ou services de connectivité de nouvelle génération, la demande accrue de 5G et d'IoT alimentent la croissance des tours et des fibres NetCos</li> </ul>	Maximiser la valeur traditionnelle leviers, utilisez les fusions et acquisitions programmables pour créer une entité consolidée pour des services de connectivité transparents
Champ de bataille : la compétition pour l'informatique				
Établir un position centrale	Données infrastructure	110 milliards de dollars avec 15 % TCAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le marché européen est dominé par le marché mondial Les hyperscalers et les charges de travail basées sur l'IA génératrice alimentent l'expansion des centres de données et stimulent les opérations de fusions et acquisitions impliquant des entreprises de taille moyenne co-locataires</li> </ul>	Pour aider à faire face aux besoins massifs en capitaux, construisez un écosystème consolidé grâce à des fusions et acquisitions programmables et des partenariats
Champ de bataille : relations symbiotiques				
Devenez le partenaire facilitateur de choix à travers la technologie écosystème	Services technologiques	135 milliards de dollars avec TCAC de 5 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>Complexité croissante des offres technologiques, augmentation des dépenses sur les segments à forte composante fournisseurs, architecture technologique de plus en plus modulaire, prolifération de partenaires potentiels</li> </ul>	Se concentrer sur les résultats pour les partenaires fournisseurs, agir comme un accélérateur de croissance, permettre une consommation préférentielle des produits des partenaires

# De bonnes opportunités à de grandes opportunités ? Les cinq principaux champs de bataille européens des TMT

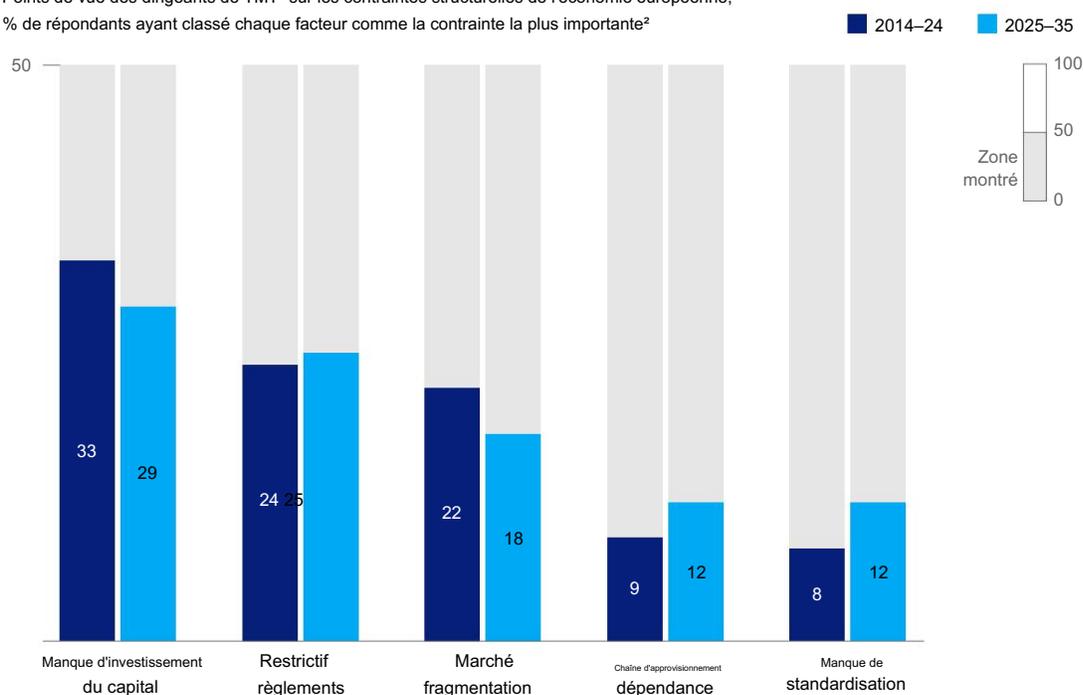
Pour saisir les opportunités offertes par les TMT en Europe, les leaders du secteur reconnaissent que tout n'est pas sous leur contrôle. Comme le soulignent le rapport Draghi, le rapport Enrico Letta sur l'avenir du marché unique et d'autres rapports sur la compétitivité régionale, l'économie européenne continue de faire face à des contraintes de longue date, notamment le manque de capitaux, des réglementations restrictives et la fragmentation du marché.<sup>21</sup> Une majorité de

<sup>21</sup> Voir Mario Draghi, L'avenir de la compétitivité européenne, Commission européenne, septembre 2024 ; Enrico Letta, Bien plus qu'un marché : rapidité, sécurité, solidarité, Commission européenne, avril 2024 ; « Accélérer l'Europe : Compétitivité pour une nouvelle ère », McKinsey Global Institute, 16 janvier 2024 ; « Les prochaines grandes arènes de la concurrence », McKinsey Global Institute, 23 octobre 2024.

## Pièce 5

Les dirigeants européens du secteur des TMT affirment que les contraintes qui freinent la croissance et la compétitivité dans la région sont là pour durer.

Points de vue des dirigeants de TMT<sup>1</sup> sur les contraintes structurelles de l'économie européenne, % de répondants ayant classé chaque facteur comme la contrainte la plus importante<sup>2</sup>



<sup>1</sup>Technologie, médias et télécommunications.

<sup>2</sup>Hors réponses « Autre » (4 %).

Source : Mario Draghi, L'avenir de la compétitivité européenne, Commission européenne, septembre 2024 ; Enrico Letta, Bien plus qu'un marché : rapidité, sécurité, solidarité, Commission européenne, avril 2024 ; McKinsey European TMT Growth Survey, 2024

Les dirigeants du secteur des TMT affirment que ces vents contraires continueront de faire obstacle à la croissance, du moins pour le moment (graphique 5). Les bases structurelles d'un redressement du secteur européen des TMT pourraient inclure des cadres et des politiques qui encouragent l'innovation, augmentent l'accès au capital d'investissement et permettent aux entreprises de se développer.

Aussi importantes que soient ces évolutions politiques pour le regain de compétitivité de l'Europe, les dirigeants des TMT savent qu'ils ne peuvent se permettre d'attendre que d'autres agissent. Tous les secteurs des TMT prévoient d'allouer plus de la moitié de leurs budgets d'investissement à la croissance au cours des cinq prochaines années. Pour maximiser le rendement de ces investissements, les entreprises TMT doivent identifier les segments porteurs de valeur qui présentent les tendances les plus favorables ou un avantage concurrentiel. Les cinq champs de bataille suivants pourraient offrir les meilleures opportunités au secteur européen des TMT pour améliorer sa situation.

### Lutter pour attirer l'attention des consommateurs

Attirez l'attention des consommateurs de contenu, dont le champ de vision est de plus en plus fragmenté.

Pool de valeur. Contenu et commerce

L'enjeu. La lutte pour attirer l'attention des consommateurs devrait générer 200 milliards de dollars de dépenses supplémentaires en Europe d'ici 2030, avec un TCAC estimé à 4 % pour la période 2024-2030 (deux points de pourcentage de moins que la moyenne des TMT).

Dynamique concurrentielle. Alors que la consommation totale de médias continue de croître lentement mais régulièrement,<sup>22</sup> la quantité de contenu en compétition pour attirer l'attention des consommateurs augmente encore plus rapidement, ce qui entraîne une fragmentation croissante de l'attention des consommateurs. Plus de 265 millions d'heures de contenu sont téléchargées sur YouTube chaque année, contre seulement 15 000 heures de contenu cinématographique et télévisuel professionnel produites chaque année dans le monde.<sup>23</sup> L'App Store d'Apple propose plus de quatre millions d'applications, contre 12 500 jeux au total dans le catalogue Xbox.

La croissance fulgurante des médias numériques par rapport aux médias traditionnels au cours de la dernière décennie, du streaming vidéo et musical aux courtes vidéos sociales et podcasts, n'a fait qu'accroître cette tendance. Les médias numériques représentent désormais près des deux tiers du temps passé sur les médias,<sup>24</sup> et le streaming représente une part similaire des revenus musicaux mondiaux.<sup>25</sup> Il faut savoir qu'une écrasante majorité d'adultes regardent désormais la télévision et utilisent Internet simultanément.<sup>26</sup> Cette activité multitâche est en grande partie alimentée par l'attrait croissant des contenus numériques générés par les utilisateurs (CGU), certaines estimations suggérant que les vidéos sociales représentent désormais un quart de la consommation vidéo totale.<sup>27</sup>

Toutes les tranches d'âge se tournent progressivement des plateformes vidéo linéaires vers les plateformes numériques, qu'il s'agisse de réseaux sociaux, de streaming ou de diverses formes de vidéo à la demande.<sup>28</sup> Cependant, on observe une bifurcation croissante des comportements de consommation, notamment entre les différentes tranches d'âge. La plupart des diffuseurs tirent les trois quarts de leur EBITDA de la télévision linéaire traditionnelle, qui attire davantage la génération X et les baby-boomers, bien que la vidéo en streaming, si populaire auprès des jeunes téléspectateurs, reste généralement peu rentable. Environ 60 % de la génération Z préfère le contenu généré par les utilisateurs aux autres options médiatiques, par exemple, et près de 70 % utilisent régulièrement TikTok, contre environ 34 % pour la génération X et 11 % pour les baby-boomers. De même, plus de la moitié de la génération Z et des millennials regardent des Instagram Reels ou des YouTube Shorts, contre 31 et 36 %.

---

Prévisions mondiales de consommation 22PQM.

<sup>23</sup>Tubefilter ; Statista ; analyse McKinsey.

<sup>24</sup>Arielle Feger, « Les médias numériques représentent près des deux tiers du temps total passé par les consommateurs avec les médias », eMarketer, 13 août 2024.

<sup>25</sup>Rapport mondial de l'IFPI sur la musique 2024 : État de l'industrie, IFPI, avril 2024.

<sup>26</sup>« L'essor des seconds écrans », Big Village Insights, 17 novembre 2021.

<sup>27</sup>Doug Shapiro, « La vidéo sociale dévore le monde », The Mediator, 15 août 2024.

Prévisions mondiales de consommation 28PQM.

respectivement pour la génération X, et seulement 15 et 29 pour cent pour les baby-boomers.<sup>29</sup> Les algorithmes qui agissent de plus en plus comme des gardiens (et effectivement des créateurs de goût) de ce que les gens regardent, écoutent et se font vendre ont tendance à renforcer ces habitudes et à potentiellement accroître cette dépendance générationnelle. diviser.

Les acteurs européens du contenu sont confrontés à un marché actuellement dominé par un petit nombre de géants mondiaux des médias. Seuls cinq acteurs (dont aucun n'est européen) représentent 70 % de l'ensemble des dépenses mondiales de production de contenu vidéo.<sup>30</sup> La quasi-totalité de la consommation européenne sur les réseaux sociaux se fait sur des plateformes mondiales, et près des trois quarts du commerce électronique de la région se fait sur des places de marché ou des sites internationaux. De plus, la fragmentation culturelle et linguistique du marché européen complique la tâche des créateurs locaux qui souhaitent exploiter les économies d'échelle et attirer des capitaux au même niveau que leurs pairs américains.

Point de vue du secteur. La moitié des dirigeants du secteur Contenu et Commerce sont optimistes quant à la capacité des entreprises européennes à prospérer dans la lutte pour attirer l'attention des consommateurs, même si davantage d'entre eux (55 %) estiment que la fragmentation du marché restera un obstacle important à leur expansion.

Facteurs de succès :

- Créez du contenu profondément pertinent. Élaborez des stratégies de contenu sur mesure, adaptées aux spécificités régionales. préférences et garantir que les efforts de marketing sont adaptés aux cultures, langues et comportements des consommateurs.
- Tirer parti des partenaires pour une distribution plus large. Construire un solide réseau de partenaires de distribution pour Élargissez la portée du contenu, augmentez l'engagement et renforcez la présence de la marque sur plusieurs canaux.
- Favorisez la personnalisation grâce à une technologie de pointe. Encouragez la transformation créative en investir dans l'IA et l'analyse avancée pour soutenir un ciblage précis de l'audience et du contenu personnalisation.

Sur mesure à grande échelle

Surmontez le défi de la mise à l'échelle des logiciels tout en répondant aux besoins spécifiques des clients.

Pool de valeur. IA et logiciels de nouvelle génération

En jeu. La mise à l'échelle des logiciels devrait contribuer à hauteur de 310 milliards de dollars de dépenses supplémentaires en Europe d'ici 2030, avec un TCAC estimé à 15 % sur la période 2024-2030 (neuf points de pourcentage de plus que la moyenne des TMT).

Dynamique concurrentielle. Le logiciel est sans doute le secteur le plus crucial pour la croissance et la réussite des TMT en Europe.

Les entreprises qui s'appuient fortement sur les logiciels ont connu une croissance deux fois plus rapide que celles qui n'en dépendent pas, et l'IA de génération a démontré qu'elle pouvait générer une augmentation de productivité de 20 %. On observe déjà des signes encourageants de dynamisme dans la région. Par exemple, selon une récente enquête McKinsey, 48 % des entreprises B2B britanniques exploitent déjà l'IA de génération pour divers cas d'utilisation, contre 42 % des acteurs B2B mondiaux.

Cependant, il s'est avéré très difficile pour les entreprises européennes de logiciels de se développer sur le marché. Au cours d'une semaine de travail moyenne, par exemple, un nombre exponentiellement plus élevé d'applications logicielles individuelles sont utilisées aujourd'hui qu'il y a cinq à dix ans. Nombre de ces applications sont

---

<sup>29</sup>Enquête McKinsey sur les médias grand public, 2024.

<sup>30</sup>rapports d'entreprise ; analyse McKinsey.

Les logiciels sont en concurrence les uns avec les autres, nécessitent des approches GTM différentes selon le marché, doivent être produits dans plus de 20 langues différentes et opérer sous une trentaine de juridictions ou cadres juridiques différents. Bien que les innovations technologiques telles que le cloud, les modèles linguistiques étendus et l'IA de génération puissent alléger une partie des coûts élevés liés à l'activité sur un marché fragmenté, il reste à voir dans quelle mesure le cadre réglementaire européen favorisera le développement des entreprises de logiciels locales.

La complexité des affaires rend encore plus difficile la croissance significative et la conquête de parts de marché. Les cycles de vente sont longs et coûteux, avec de multiples phases et décideurs à gérer ; les clients sont frustrés par la multitude de fournisseurs différents ; et la charge de R&D s'alourdit. Parallèlement, les géants mondiaux du logiciel ont accru leur part de marché, passant de 66 % du chiffre d'affaires incrémental total en 2019 à 76 % aujourd'hui. Grâce à une telle envergure, ils peuvent poursuivre leur expansion par le biais de fusions-acquisitions, s'intégrer verticalement pour offrir des services de bout en bout, exploiter leurs données et leur IA, évoluer en aval grâce à des solutions faciles à déployer et pénétrer des marchés inexploités.

Point de vue du secteur. Les dirigeants européens du secteur des logiciels reconnaissent l'ampleur du défi de croissance : 60 % d'entre eux identifient la réglementation européenne comme un obstacle à la croissance. Parallèlement, un peu plus de la moitié des cadres dirigeants interrogés sont optimistes quant à la capacité des entreprises européennes à réussir sur ce terrain de bataille, qui, selon 60 %, sera le plus impactant pour les TMT en Europe au cours de la prochaine décennie.

Facteurs de réussite. Pour capter une part importante de ce vivier de valeur croissant, les entreprises TMT devront s'inspirer des exemples de réussite et mettre en œuvre diverses dimensions, en déployant différents moteurs, notamment :

- Chiffre d'affaires. Il sera crucial de considérer la stratégie de mise sur le marché, qui peut inclure l'effet de levier. Partenaires de distribution, ventes centrales, stratégies innovantes et coûts de service. Mais maîtriser les coûts unitaires et maximiser la fidélisation et l'expansion des clients sont tout aussi essentiels. Considérez que générer des revenus liés à un nouveau logo (ou compte) coûte plus de trois fois plus cher que par le biais de ventes croisées et environ dix fois plus cher que de fidéliser les clients existants. Les acteurs qui réussissent savent repenser leurs prix et leurs offres tous les deux ans, en tenant compte de la concurrence, des différences régionales et de l'évolution des indicateurs de consommation et de la nécessité de démontrer la valeur ajoutée.
- Produit. Identifier un TAM suffisamment important devrait être l'une des priorités d'une entreprise lors du développement d'une nouvelle offre logicielle. Pour y parvenir, les entreprises peuvent évaluer le profil client idéal (PCI) de chaque marché et établir des comparaisons internationales, garantissant ainsi une vision globale dès le premier jour. Une innovation intelligente implique une gestion rigoureuse des dépenses de R&D par rapport aux objectifs de croissance. Optimiser la vitesse et l'expérience globale des développeurs peut faire la différence entre le succès et l'échec. Les éditeurs de logiciels les plus performants excellent dans la création de nouveaux contrats pour développer leur TAM, obtenant en moyenne un délai de mise sur le marché 60 à 70 % plus court que leurs concurrents.<sup>31</sup>
- Les personnes et les organisations. L'importance de la volonté de payer pour attirer les meilleurs talents. L'importance de la taille, notamment par rapport à ses concurrents américains, est indéniable. Structurer le modèle opérationnel à grande échelle est également essentiel pour une expansion efficace et efficiente, qu'il s'agisse de produits, de marchés ou de personnel. Cela nécessite la mise en place de plusieurs leviers, notamment la gestion de la performance et les incitations, la provenance des conseils et de l'expertise (conseils d'administration ou réseaux, par exemple) et la création d'équipes de direction multi-marchés et multiculturelles.

---

<sup>31</sup> Analyse McKinsey

Gérer, retenir et attirer efficacement ce niveau de talent nécessite également des incitations basées sur les indicateurs clés de performance de l'industrie du logiciel, tels que la croissance du revenu annuel récurrent (ARR), la rétention du revenu net (NRR), l'efficacité de la croissance, les dépenses de R&D et la règle des 40.

— Négociations et nouvelles activités. Les fusions-acquisitions programmatiques peuvent contribuer à une croissance intelligente et durable, même si les défis peuvent être plus importants lorsqu'il s'agit de franchir les frontières et de gérer les coutumes et nuances locales. Nombreux sont ceux qui se lancent dans les fusions-acquisitions plus tard, voire trop tard, dans leur parcours. L'élaboration de stratégies adaptées à l'Europe peut contribuer à garantir que les transactions créent suffisamment de valeur et en valent la peine. Parallèlement, l'implantation de nouvelles activités ou de nouveaux produits de manière organique, avec une intégration réfléchie, est incontournable.

## Capter et aller au-delà du cœur

Maximisez les leviers de base et développez-vous dans les adjacences.

Valeurs partagées. Connectivité

En jeu. L'optimisation des couches centrales et l'expansion vers les zones adjacentes pourraient contribuer à hauteur de 35 milliards de dollars de dépenses supplémentaires en Europe d'ici 2030, avec un TCAC estimé à 2 % sur la période 2024-2030 (quatre points de pourcentage de moins que la moyenne des TMT).

Dynamique concurrentielle. Ce vivier de valeur comprend deux types d'acteurs distincts : les ServCos et les NetCos. Les ServCos sont des entités en contact direct avec les clients qui utilisent l'infrastructure d'autres entreprises pour fournir des services de connectivité aux clients de détail. Les NetCos sont des opérateurs et des fournisseurs en gros d'infrastructures et de réseaux back-end permettant la fourniture de services de connectivité.

Les ServCos européennes ont connu une période plus difficile ces derniers temps, et les perspectives actuelles pour leur activité principale ne sont guère plus encourageantes. Les dépenses en services de télécommunications B2C et B2B dans la région ne devraient croître que d'environ 2 à 3 % par an d'ici la fin de la décennie. La fragmentation du marché rend la prospérité beaucoup plus difficile. L'Europe compte sept fois plus d'opérateurs différents que des marchés plus consolidés comme les États-Unis. Cependant, des opportunités de croissance potentielles existent en périphérie de l'activité, c'est-à-dire au-delà du cœur de métier. Le chiffre d'affaires des technologies de l'information et de la communication (TIC) et des services de connectivité de nouvelle génération, qui englobent des offres telles que le cloud, l'infrastructure de données et la cybersécurité, devrait croître d'environ 8 % par an dans les années à venir.<sup>32</sup> L'année dernière, les acteurs mondiaux des TIC ont déjà enregistré un rendement total pour les actionnaires deux fois supérieur à celui des opérateurs de télécommunications européens. Autre signe encourageant : près de 60 % des consommateurs mondiaux ont exprimé leur volonté d'acheter des produits adjacents ou auxiliaires, tels que des services financiers ou du contenu, auprès de leur opérateur de télécommunications.<sup>33</sup>

Les NetCo européennes s'en sortent relativement mieux que leurs homologues ServCo, notamment grâce aux opérateurs de tours de téléphonie mobile qui connaissent actuellement une croissance rapide. Dans de nombreux pays d'Europe occidentale, les opérateurs de tours indépendants ou spécialisés contrôlent 70 à 90 % du marché, et la demande accrue pour la 5G et l'Internet des objets (IoT) devrait alimenter une solide croissance annuelle de 4 à 6 % jusqu'en 2030. Une demande similaire pour les services numériques stimule la croissance du secteur européen de la fibre optique, notamment pour la fibre optique jusqu'au domicile et les clients B2B. Les investisseurs ont reconnu la solidité et les perspectives de croissance des NetCo, à tel point que nous prévoyons 150 fusions-acquisitions.

---

<sup>32</sup> rapports d'entreprise ; analyse McKinsey.

<sup>33</sup>Lars Engel Nielsen, Thomas Joseph, João Leonardo et Benedict Vanderspar, « Penser comme un « ServCo » : comment les opérateurs de télécommunications peuvent stimuler « Croissance B2C », McKinsey, 15 novembre 2022.

Des transactions pour des entreprises européennes de pylônes et de fibre optique seront conclues au cours des deux prochaines années. La valorisation moyenne des transactions devrait s'élever à environ 2 milliards de dollars pour les pylônes et à un peu plus d'un demi-milliard de dollars pour la fibre.<sup>34</sup>

Point de vue du secteur. Près de la moitié des dirigeants interrogés se disent optimistes quant à la capacité des entreprises européennes à conquérir et à dépasser les limites de la connectivité de base. Une proportion similaire prédit que ce champ de bataille aura le plus d'impact sur les TMT européennes au cours de la prochaine décennie. Plus encore, près des deux tiers des leaders du secteur de la connectivité identifient la souveraineté des données, la confidentialité et la cybersécurité comme la transformation présentant le plus grand risque pour leur entreprise.

Facteurs de réussite. L'objectif principal des ServCos doit être d'optimiser leur cœur de métier et de se développer dans les activités adjacentes. La première étape de cette équation repose sur l'optimisation des leviers de valeur traditionnels, tels que la gestion de la valeur client et les ventes croisées et incitatives, qui devraient, à terme, générer environ 10 % de chiffre d'affaires supplémentaire.<sup>35</sup> Aller au-delà du cœur de métier peut inclure plusieurs initiatives audacieuses : investir dans les API réseau, les réseaux d'accès radio (RAN) ouverts et l'informatique de pointe pour proposer des solutions personnalisées ; étendre ou lancer des offres TIC aux clients B2B ; et déployer des produits ou services adjacents aux consommateurs, seuls ou en collaborant avec d'autres entreprises au sein d'un écosystème. Développer le recours aux partenariats est un ingrédient clé de la réussite des ServCos. Elles peuvent par exemple se tourner vers des hyperscalers pour collaborer sur des solutions de connectivité ou s'associer à d'autres ServCos pour des initiatives de grande envergure.

Pour les NetCos, l'étape la plus critique à l'heure actuelle est de mobiliser des capitaux pour étendre leurs capacités. Les fusions-acquisitions programmatiques peuvent aider les acteurs à bâtir une entité plus consolidée combinant des actifs de tours et de fibre optique. Cela permettrait une gestion plus rationalisée des infrastructures, le partage des ressources, une évolutivité accrue et une fourniture de services unifiée sur l'ensemble des réseaux, autant d'éléments essentiels pour répondre à la demande croissante de services de connectivité fluides et de bout en bout. Le développement organique de l'activité est également important pour les NetCos. Elles peuvent notamment investir dans la R&D (et recruter les meilleurs talents en R&D) pour proposer des mises à niveau de connectivité avancées, telles qu'une bande passante accrue permettant une transmission fluide de vidéos HD, d'applications en temps réel et d'autres services gourmands en données. La connectivité IoT associée à des mises à niveau réseau est également essentielle, compte tenu des exigences spécifiques de ces appareils intelligents, notamment un support important, une transmission de données économe en énergie et des protocoles sécurisés.

## Concurrence pour l'informatique

Établir une position centrale pour répondre aux exigences d'infrastructure des technologies actuelles et émergentes.

Pool de valeur. Infrastructure de données

En jeu : satisfaire les besoins en infrastructures devrait contribuer à hauteur de 110 milliards de dollars de dépenses supplémentaires en Europe d'ici 2030, avec un TCAC estimé à 15 % sur la période 2024-2030 (neuf points de pourcentage de plus que la moyenne des TMT).

Dynamique concurrentielle. Le marché européen des infrastructures de données est actuellement dominé par un nombre relativement restreint d'hyperscalers mondiaux, qui contrôlent environ 70 % de l'activité cloud de la région. Malgré le rythme rapide de la migration des entreprises vers le cloud ces dernières années, le cloud continue de générer une forte croissance, l'infrastructure en tant que service (IaaS) devant croître de 25 % d'ici la fin de la décennie.<sup>36</sup> La réussite dans ce domaine repose largement sur l'accès aux investissements et aux capitaux. Cela est particulièrement évident dans le domaine des centres de données. L'explosion des charges de travail basées sur l'IA alimente une vague massive d'expansion des centres de données dans la région, avec

---

<sup>34</sup>Prequin ; analyse McKinsey.

<sup>35</sup>« Libérer la valeur de la personnalisation à grande échelle pour les opérateurs », McKinsey, 24 février 2022.

<sup>36</sup>Gartner ; IDC ; analyse McKinsey.

Le secteur devrait connaître une croissance d'environ 20 % au cours de la seconde moitié de la décennie.<sup>37</sup> Mais ce niveau d'activité nécessite des financements considérables ; il n'est donc pas surprenant que plus de 100 opérations de fusions-acquisitions liées aux centres de données soient attendues au cours des deux prochaines années. Les co-locataires de taille moyenne devraient représenter la plus grande part de cette vague, avec une valeur moyenne d'environ 180 millions d'euros.<sup>38</sup>

Point de vue du secteur. Seuls 40 % des dirigeants du secteur se disent confiants dans la capacité des entreprises européennes des TMT à prospérer dans ce contexte concurrentiel, même si près des deux tiers d'entre eux considèrent la transformation plus large des technologies de calcul et de connectivité comme la principale opportunité de croissance pour le secteur des TMT. Environ un tiers des dirigeants estiment que le manque d'investissement et de capitaux restera un obstacle important à la croissance des entreprises européennes dans ce contexte concurrentiel.

Facteurs de réussite. Comme dans le précédent contexte, les besoins en capitaux des infrastructures de données sont tels que le développement d'un écosystème consolidé par le biais de fusions-acquisitions programmatiques peut s'avérer crucial pour étendre les capacités et les offres. S'associer à des hyperscalers mondiaux peut également constituer un élément important d'une stratégie gagnante. Bien que ces acteurs majeurs contrôlent déjà 70 % du marché européen du cloud, la demande en IA les incite à élargir systématiquement leur portefeuille de centres de données, les co-locataires régionaux étant bien placés pour jouer un rôle mutuellement bénéfique grâce à leurs capacités disponibles.

L'innovation est bien sûr essentielle pour un retour en force dans ce secteur en pleine évolution. Compte tenu des tendances du marché, des attentes des investisseurs et des consommateurs, et de l'évolution des exigences réglementaires, les axes prioritaires seront l'évolutivité des infrastructures, l'efficacité énergétique et le développement durable. La mise à niveau des centres de données, comme l'augmentation de la bande passante, la faible latence, les solutions de connectivité IoT et d'autres avancées (comme les technologies de refroidissement), sera également essentielle. La réussite dépendra grandement de la capacité à stimuler et à exploiter la R&D, ainsi qu'à attirer et fidéliser les talents nécessaires.

## Partenariats symbiotiques

Devenez le partenaire de choix dans l'ensemble de l'écosystème technologique.

Pool de valeur. Services technologiques

L'enjeu. Devenir le partenaire privilégié pourrait générer 135 milliards de dollars de dépenses supplémentaires en Europe d'ici 2030, avec un TCAC estimé à 5 % sur la période 2024-2030 (un point de pourcentage de moins que la moyenne des TMT).

Dynamique concurrentielle. Les fournisseurs de services technologiques occupent une position unique, à l'intersection des fournisseurs technologiques et des clients finaux, avec des relations multiformes et en constante évolution, soutenues par une collaboration étroite. Les fournisseurs de services technologiques et les fournisseurs avec lesquels ils travaillent deviennent de plus en plus interdépendants : les dirigeants du secteur estiment qu'environ 60 % du chiffre d'affaires des fournisseurs de services sera influencé par leurs partenaires fournisseurs technologiques (directement ou par le biais de recommandations) en 2027, contre environ 20 % il y a seulement quelques années.<sup>39</sup> Face à la complexité croissante des offres technologiques, les fournisseurs s'appuient également davantage sur leurs partenaires de services, notamment dans le cadre de leur stratégie de commercialisation. Cette évolution intervient alors même que le nombre de partenaires potentiels dans ce secteur s'élargit. Avec une architecture technologique de plus en plus modulaire et des applications cloud natives réduisant les barrières à l'entrée pour les fournisseurs de technologie, le nombre de partenaires potentiels que les clients finaux et les fournisseurs de services technologiques doivent gérer a considérablement proliféré. Et les dépenses totales sur les segments à forte composante fournisseur tels que les logiciels tiers, le cloud et les données devraient augmenter de 10 % par an d'ici 2030.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup>Gartner ; IDC ; analyse McKinsey.

<sup>38</sup>Prequin ; analyse McKinsey.

<sup>39</sup>Enquête McKinsey 2024 sur la croissance des TMT en Europe (n = 241).

Enquête McKinsey 2024 sur la croissance des TMT en Europe (n = 241) ; Gartner ; IDC ; analyse McKinsey.

Point de vue sectoriel. Soixante pour cent des dirigeants estiment que les entreprises européennes des TMT peuvent réussir dans ce domaine. Concernant les leviers d'action possibles, 80 % des dirigeants considèrent que le recours à des partenaires et l'investissement dans les talents sont nécessaires pour faire évoluer leurs ressources actuelles, tandis qu'un tiers d'entre eux affirment que des technologies adaptées et l'IA sont essentielles pour stimuler la croissance. Néanmoins, les dirigeants des services technologiques sont conscients des défis auxquels ils sont confrontés : 45 % d'entre eux identifient la fragmentation du marché comme un obstacle à la croissance de leur activité.

Facteurs de réussite. Les meilleurs prestataires de services cultivent continuellement leur écosystème, en choisissant soigneusement leurs partenaires et en investissant massivement dans ces relations.

Les clients exigent des solutions intégrées de haute qualité ; les fournisseurs de services technologiques performants co-développent des solutions de propriété intellectuelle et d'automatisation de pointe avec les fournisseurs de technologies afin de proposer ces solutions de manière rentable. Ce faisant, ils constituent un accélérateur de croissance essentiel pour ces derniers, en particulier sur des marchés fragmentés comme l'Europe, qui dispose d'une clientèle de taille moyenne très importante et complexe.

Il est nécessaire mais plus suffisant de disposer uniquement d'une expertise approfondie du domaine technique et des fournisseurs. Ceux qui réussissent combinent cette approche avec une spécialisation sectorielle verticale, où une expérience reconnue confère un avantage concurrentiel auto-renforçant. Les prestataires adoptant cette approche peuvent investir davantage dans la conception de solutions sectorielles spécifiques à un niveau granulaire (comme la banque d'affaires et commerciale plutôt que les services financiers globaux), ce qui les rend encore plus attractives pour les clients de ce secteur.

Optimiser les chaînes d'approvisionnement humaines, notamment en équilibrant les modèles de ressources humaines onshore, nearshore et offshore, est une compétence essentielle sur un continent caractérisé par une forte mobilité des talents et plus de 20 langues différentes. Les entreprises leaders sont capables de générer des marges élevées à un ou deux chiffres par rapport à leurs concurrents, ce qui leur donne la possibilité d'investir dans l'automatisation et de maintenir la compétitivité des prix. Ceux qui sont capables d'investir et d'exploiter efficacement l'automatisation, l'IA et les capacités des agents devraient être en mesure de créer et de maintenir cet avantage de marge.

# Saisir les opportunités du secteur TMT

L'expansion massive du secteur mondial des TMT a été l'un des moteurs et des déterminants de la transformation numérique et économique des deux dernières décennies. Les acteurs européens du secteur ont cependant de bonnes raisons de se sentir exclus, car ils ont dû faire face à une croissance en berne et ont vu leur part de la valeur croissante du secteur chuter significativement.

Pourtant, aussi sombres que puissent paraître les perspectives à première vue, les dirigeants européens des TMT ont de nombreuses raisons d'être, au moins prudemment optimistes, quant aux possibilités d'un véritable retour en force, comme le suggère notre enquête. La prochaine vague de ruptures technologiques pourrait créer une valeur significative pour les entreprises européennes des TMT, jusqu'à 800 milliards de dollars de dépenses supplémentaires d'ici 2030, dans cinq secteurs prometteurs émergents : contenu et commerce, IA et logiciels, connectivité, infrastructures de données et services technologiques.

Ces opportunités prometteuses surviennent à un moment où le rôle des TMT dans l'avenir économique de l'Europe pourrait difficilement être plus important. La montée des pressions géopolitiques et l'expansion soudaine des droits de douane et autres contrôles commerciaux n'ont fait que renforcer la souveraineté technologique, la sécurité des données et la résilience de la chaîne d'approvisionnement du continent. Si ces nouvelles réalités géopolitiques engendrent de nouveaux défis, des opportunités pourraient être offertes aux acteurs locaux capables de faire preuve d'agilité sur un marché en constante évolution.

Reste à savoir si ces diverses opportunités pourront, ensemble, favoriser une véritable renaissance des TMT en Europe. Le secteur a perdu beaucoup de terrain au cours des deux dernières décennies face à ses concurrents d'Amérique du Nord et d'Asie, perdant potentiellement jusqu'à 8 000 milliards de dollars de valeur.

Retrouver ne serait-ce qu'une partie de sa compétitivité d'antan reste un défi de taille, avec des obstacles structurels et commerciaux à surmonter et des choix et des réorientations stratégiques judicieux à opérer. Mais compte tenu des enjeux, c'est un défi que le secteur ne peut se permettre de négliger.

Aamanh Sehdev et Benedict Vanderspar sont associés au bureau londonien de McKinsey. Ruben Schaubroeck est associé principal et responsable du département TMT européen, Ege Caliskan, Jamie Vickers et Luke Jesson sont associés associés, et Marko Pavlovic est consultant. Davide Schiavotto est associé principal au bureau milanais.

Les auteurs souhaitent remercier Karan Ratnam et Nina Ma pour leurs contributions à ce rapport.

Ce rapport a été édité par Daniel Eisenberg, rédacteur en chef du bureau de New York.

Copyright © 2025 McKinsey & Company. Tous droits réservés.

Confidentiel et exclusif. Toute utilisation de ce document sans l'autorisation expresse de McKinsey & Company est strictement interdite.

Droits d'auteur © 2025 McKinsey & Company.  
Tous droits réservés.

Image de couverture créée par Darby.