

Contraintes managériales du marché de la téléphonie en Algérie

Managerial constraints of the telephony market in Algeria

Dr Salem Khalil, ^{1*} Dr Kateb Mohammed Lakhdar²

¹ Université Oran 2 (Algérie), Email, khalil.salem207@gmail.com

² Université de Mostaganem (Algérie), Email, kml31000@gmail.com

Reçu le:09/08/2021

Accepté le:10/10/2021

Publié le:31/12/2021

Résumé :

Le secteur des télécommunications en Algérie s'est considérablement métamorphosé. Les effets de l'ouverture des télécommunications sont significatifs sur le plan quantitatif. Cela apparaît à travers la pénétration de l'internet et de la téléphonie mobile, l'amélioration du réseau, la hausse des investissements et des créations d'emplois. L'objet de cette contribution porte sur les résultats d'une enquête qualitative auprès de trois entreprises. L'étude porte sur la qualité perçue de l'innovation acquise par ces entreprises. Les résultats montrent une différence entre ces entreprises du point de vu de leurs histoires, leurs approches managériales, leurs conceptions de l'innovation et leurs pratiques des contrats.

Mots-clés : *Télécommunication ; Concurrence ; Monopole ; Management ; Algérie.*

Abstract:

The telecommunications sector in Algeria has changed considerably. The effects of opening up telecommunications are quantitatively significant. This appears through the penetration of the internet and mobile telephony, improvement of the network, increased investment and job creation. The subject of this contribution relates to the results of a qualitative survey of three companies. The study focuses on the perceived quality of the innovation acquired by these companies. The results show a difference between these companies in terms of their histories, their managerial approaches, their conceptions of innovation and their contracting practices.

Keywords: *Telecommunications; Competetion ; Monopoly; Management; Algeria.*

**Corresponding author*

I- INTRODUCTION :

Le secteur des télécommunications en Algérie a beaucoup progressé. Il passe d'une situation où l'Etat détenait le monopole à celle où plusieurs opérateurs (publics et privés) se concurrencent et où chacun tente de s'imposer.

Les effets de l'ouverture des télécommunications sont nombreux et positifs sur le plan quantitatif. Cela apparait à travers l'augmentation des taux de pénétration de l'internet et de la téléphonie mobile, l'amélioration de la couverture réseau, la hausse des investissements et des créations d'emplois dans ce secteur.

Les privatisations et les libéralisations ainsi que l'affaiblissement des services publics constituent une évolution importante ces dernières décennies. En Algérie et dans d'autres pays du monde, ces services sont ouverts à la concurrence et font l'objet d'une gestion privée (Crozet, Y. 1997). En effet, les structures monopolisées des services industriels de réseau sont remises en cause par le processus de déréglementation au nom d'impératifs de concurrence et d'efficacité. L'intervention publique à travers un monopole a bien montré ses limites. La libéralisation des secteurs s'avère nécessaire et fait appel à la régulation pour l'instauration à terme d'un marché concurrentiel, plus à même de limiter des contraintes de gestion.

L'objet de cette contribution porte sur les résultats d'une enquête qualitative auprès de trois entreprises dont deux publiques (Algérie télécom et Mobilis) et une semi publique (Djezzy). L'étude porte sur l'apport de l'étude de la qualité perçue de l'innovation acquise par ces entreprises. Les résultats montrent une différence entre ces entreprises du point de vu de leurs histoires, leurs approches managériales, leurs conceptions de l'innovation et leurs pratiques des contrats.

Pour cela on abordera d'abord l'approche théorique du marché complexe des télécommunications ensuite on présentera les trois entreprises et enfin on mettra en exergue les principaux résultats de l'enquête.

Sur le plan théorique, nous traiterons successivement du marché de la concurrence et du monopole dans les télécommunications ensuite des aspects réglementaires.

1. 1. Approche théorique du marché des télécommunications

1.2. Marché de la concurrence et monopole dans les télécommunications

Deux raisons essentielles étaient généralement invoquées en faveur de la réglementation des télécommunications : le monopole naturel et les externalités. Le monopole naturel avait pour caractéristiques le coût fixe de la mise en place du réseau nécessaire à la fourniture de services de télécommunications et les coûts liés au partage de l'infrastructure entre plusieurs prestataires de services. Les externalités concernaient à la fois ce que l'on appelle les effets « de réseau » et les effets secondaires sur les biens collectifs (santé, information et défense).

D'importantes économies d'échelles par rapport à la demande justifiaient la mise en place de monopoles légaux dont les tarifs étaient réglementés, tandis que les externalités justifiaient des restrictions spécifiques en matière de production et de prix.

L'évolution de la technologie au cours des vingt dernières années, qui a entraîné une forte diminution des coûts et donné la possibilité de contourner le réseau fixe pour desservir jusqu'aux utilisateurs finals, montre que nombre de ces caractéristiques ont disparu.

Aujourd'hui, les décisions relatives aux télécommunications ne sont pas propres au domaine technologique. Elles affectent en effet également la concurrence internationale et nationale dans des limites que les décisions globales introduisent, d'abord sur les marchés locaux en obligeant les entreprises locales à améliorer leur compétitivité et à s'étendre, ensuite, au niveau des relations quotidiennes en changeant les canaux de communication entre les personnes et les organisations. Cela donne une grande valeur stratégique aux télécommunications qui réduisent agilement les distances entre les marchés, les individus et les organisations.

La concurrence fondée sur les installations (où les nouveaux opérateurs sont encouragés à bâtir leur propre infrastructure) est-elle préférable à la concurrence basée sur les services (associée à une offre d'accès dégroupé à des éléments du réseau et à des services de base par des tiers) ?

La libéralisation de l'accès et le développement d'une concurrence effective dans le domaine des services de télécommunications entraînent généralement une augmentation de la productivité, une baisse des prix et une amélioration de la qualité.

Le marché des télécommunications est en perpétuelle évolution. Ainsi, depuis quelques années, les techniques et les différentes normes utilisées ne cessent de varier. Les entreprises doivent donc s'adapter et effectuer des choix importants au niveau de la recherche et de l'investissement.

Les télécommunications ne se résument pas à la communication. Les services aux clients des télécoms vont au-delà du développement Web ou des applications, pour créer une architecture axée sur l'utilisateur pour une plus grande satisfaction des clients.

Le secteur des télécommunications offre de nombreux services aux entreprises et aux consommateurs. Pour cela, il fait appel à des techniques de plus en plus diverses et à un éventail croissant de supports de communication (voix, image, transmission de données etc.).

Les fournisseurs de services de télécommunications jouent un rôle de plus en plus important dans la vie des consommateurs. Les entreprises de téléphonie mobile ne peuvent plus se contenter de transmettre des appels, mais doivent offrir un Internet rapide, souvent avec des services tels que la diffusion de musique et de télévision. Tout cela a conduit les opérateurs de télécommunications à disposer d'un ensemble plus vaste et plus détaillé d'opérations de gestion de services, en particulier des portails en ligne à partir desquels les clients peuvent sélectionner leurs tarifs, leurs options, voire commander de nouveaux appareils. Pour les sociétés de télécommunications, le défi consiste à intégrer ces nouvelles solutions dans leurs systèmes, leurs flux de travail et leurs politiques en place afin de garantir une expérience client cohérente et intelligente.

Pour notre cas nous allons présenter les trois opérateurs publics et semi public selon l'ordre de leur date de création (2000, 2001 et 2003).

II. Les entreprises du secteur des télécommunications Mobilis, Djezzy et Algérie Télécom

II.1. L'entreprise du secteur des télécommunications Algérie télécom (AT)

Algérie télécom, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications

Algérie télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

En effet, ce nouveau mode de paiement permettra d'effectuer à distance, via internet, en toute sécurité et rapidité, et en 7j/7 et en h24, des opérations d'achat de biens et/ou de services auprès des sites marchands des entreprises qui acceptent le paiement en ligne par cartes interbancaires (CIB).

Néanmoins, reste le fait qu'au-delà des clients des banques algériennes, les 7 millions de détenteurs des cartes électroniques d'Algérie Poste ne sont pas concernés pour le moment par l'opération, ils devront patienter avant l'intégration de la carte d'Algérie Poste au ce nouveau mode de paiement dans les jours qui viennent. Ainsi, les clients de la Poste pourront procéder au règlement de leurs factures, à l'achat d'unités téléphoniques ou de billets d'avion, et à la souscription d'une assurance voyage.

L'innovation des systèmes de paiement : une réforme exemplaire portée par un projet structurant. L'une des réformes financières emblématiques menées jusqu'à son aboutissement par le Ministère des

Finances concernait l'innovation rapide des systèmes de paiement pour améliorer la qualité des services bancaires.

Le "système de paiement" couvre l'ensemble des instruments, organismes et procédures ainsi que les systèmes d'information et de communication utilisés pour donner des instructions et transmettre, entre débiteurs et bénéficiaires, des informations sur les paiements et procéder à leur règlement.

II.2. L'entreprise du secteur des télécommunications DJEZZY

Officiellement OTA signifie, Optimum Telecom Algérie SPA et anciennement Orascom Telecom Algérie S.P.A, est un opérateur de téléphonie mobile algérien qui a été créé le 11 juillet 2001 avant d'ouvrir son réseau en février 2002. Leader des technologies de communication mobiles avec plus de 17 millions d'abonnés au mois de décembre 2015, l'entreprise fournit une vaste gamme de services tels que le prépayé, le post-payé, Internet ainsi que les services à valeur ajoutée et le service universel de télécommunication (SUT).

En janvier 2015, le Fonds national d'investissement (FNI) prend le contrôle de 51 % du capital de la société après trois ans de négociation et plus de quatre ans d'activité très réduite. Toutefois, selon les termes de l'accord, le groupe VimpelCom, garde la responsabilité du management de l'entreprise, avec 49 % des actions.

Deux formidables atouts sur lesquels s'appuie Djezzy pour consolider son leadership digital : son appartenance au groupe Russe Vimpelcom et l'expertise de son partenaire technologique, Ericsson, le Suédois.

Vimpelcom a déjà déployé la 4G dans beaucoup de pays dont la Russie, l'Italie, la Géorgie, l'Arménie, le Kirghizstan, et l'Ouzbékistan avec les services à valeur ajoutée lancés en parallèle et autant de succès retentissant de par le monde.

Djezzy bénéficie, de fait, de la stratégie de leadership digital de Vimpelcom, ce qui lui ouvrira la voie afin de transposer cette expérience sur le marché local Algérien à travers des prestations de services basées sur

les offres data ainsi que d'autres opportunités numériques qui seront disponibles à la faveur de la promulgation de textes réglementaires (e-paiement, m-paiement, e-commerce).

Djezzy profitera également des dispositions de l'accord mondial qui lie Vimpelcom à son partenaire Ericsson. Pour la première fois, Ericsson ne va pas être aux côtés de Djezzy comme équipementier, mais comme fournisseur d'expertise pour contribuer à la formation des techniciens d'élite de Djezzy à travers tout le pays. Le partenaire développera l'expertise algérienne dans les technologies digitales. Djezzy et Ericsson vont donc travailler ensemble pour faire de cette alliance un succès dans l'objectif d'offrir aux clients les meilleures offres data avec une connectivité des plus performantes.

Le groupe Veon (anciennement Vimpelcom) cinquième groupe mondial de télécom vient d'annoncer sa décision d'exercer son option de vente pour vendre l'intégralité de sa participation de 45,57 % dans sa filiale Algérienne, Omnium Télécom Algérie OTA-SPA qui détient l'opérateur de réseau mobile Djezzy au Fond National d'Investissement (FNI) constitué de trois actionnaires FNI (51%), le groupe VEON (47,57) et le groupe Cevital (3,43%) (Le Quotidien d'Oran 3 juillet 2021).

II.3 L'entreprise du secteur des télécommunications Mobilis

Mobilis, ou Mobilis ATM (Algérie Télécom Mobile), filiale d'Algérie Télécom, est un des trois grands opérateurs mobiles algériens. Devenu autonome en août 2003, Mobilis propose à ses clients : offres post et pré-payées, SMS / MMS, roaming à l'international, messagerie vocale, consultation de la facture sur Internet, notification gratuite du solde après chaque appel, appel gratuit vers un ou plusieurs numéros favoris...

C'est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, leader dans les domaines de l'innovation marketing et des nouvelles technologies sans-fil (GPRS, UMTS...), poursuit l'innovation de ses outils et de ses structures de management. L'entreprise vient de se doter d'un réseau Intranet et d'un système de messagerie électronique interne. Ces outils, mis en place par la Direction du Système d'Information (DSI), permettent

aujourd'hui aux équipes de Mobilis, quel que soit l'endroit où elles se trouvent en Algérie (Direction générale, Directions régionales, agences) d'échanger des documents de travail, de s'informer et de communiquer efficacement. Mais pas seulement : L'utilisation optimisée de l'outil Intranet réduit considérablement les pertes de temps et favorise une transmission sécurisée de l'information. La messagerie électronique permet le partage des nouvelles et des agendas, la disponibilité et l'échange de documents... Ce qui favorise le travail de groupe et la gestion de la circulation des documents et du travail. Dans un climat marqué par une forte concurrence entre les trois opérateurs, ces outils favorisent une nette amélioration de la productivité de Mobilis. Ce qui aura, à terme, des effets bénéfiques sur les résultats opérationnels du premier opérateur national de téléphonie mobile.

III– Méthodes et Matériels :

Nous avons souhaité mener cette recherche en adoptant une posture d'interprétation afin de comprendre un phénomène à la fois riche, complexe. Pour ce faire, nous avons recueilli des données en adéquation avec notre problématique afin de constituer des conclusions sensées. Ensuite, nous avons décrit ce phénomène du transfert de connaissances managériales d'entreprises étrangères vers des entreprises publiques algériennes de services publics. Cela a pu se dérouler à travers l'interaction et la collaboration quotidienne des acteurs de ce processus de transfert dans une relation de coopération fondée sur un type de contrat. Dans cette perspective, nous avons jugé opportun, à partir de notre problématique de recherche, d'utiliser ces méthodes de recueil de données dans une approche qualitative de cas-multiples.

IV-Résultats et Discussion :

Actuellement le manque d'un grand nombre d'expériences des contrats en Algérie ne permet pas de mener d'étude quantitative sur ce sujet. C'est pourquoi c'est une démarche exploratoire que nous avons choisie afin d'avoir une meilleure compréhension de ces partenariats. Nous avons

privilegié une méthode qualitative, et plus particulièrement, les études de cas comme moyen de compréhension et de production de la connaissance dans une perspective d'analyse de la réalité. Dans ce cadre, la méthodologie qualitative est, selon Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990) « une recherche qui produit des résultats sans utiliser des procédures statistiques ou tout autre méthode quantitative.

Parmi les outils mobilisés, les entretiens semi-directifs constituent la source principale. Au départ, nous avons eu recours à cet outil en tant que source privilégiée de récolte d'informations. Mais nous avons ensuite également eu recours aux documentations internes et externes comme source à la fois secondaire et complémentaire.

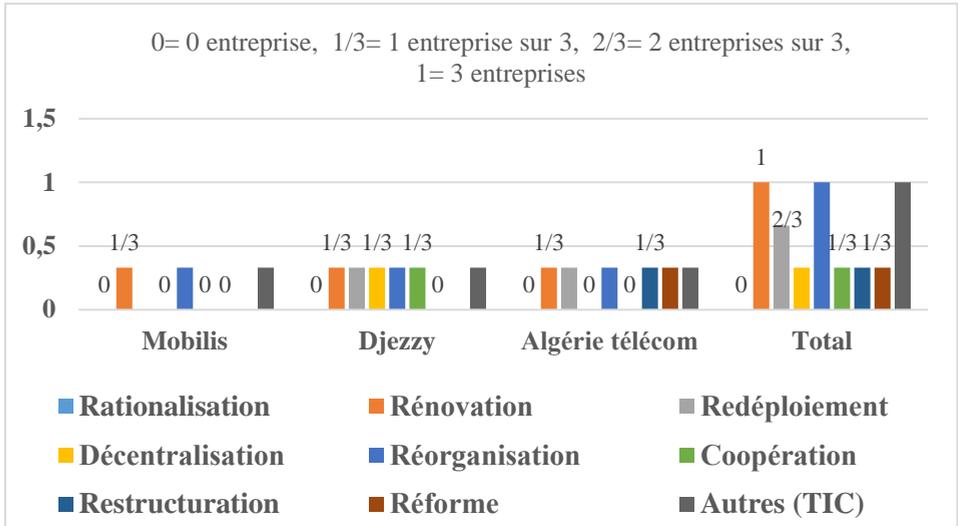
V. Enquête sur les contraintes managériales des entreprises publiques Algériennes de Télécom.

L'environnement économique de l'Algérie a toujours été marqué par une forte présence et prédominance des entreprises publiques de grande taille ayant un caractère stratégique et économique permettant à l'Etat de garder la mainmise sur ses entreprises afin de préserver son patrimoine

Nous avons synthétisé les principaux résultats de l'enquête en 04 figures et ce comme suit :

1. Mutations des entreprises étudiées
2. Conception de l'innovation
3. Apports des types de contrats en matière d'innovation
4. Limites recensées dans la pratique des contrats

Figure1 : Mutations des entreprises étudiées



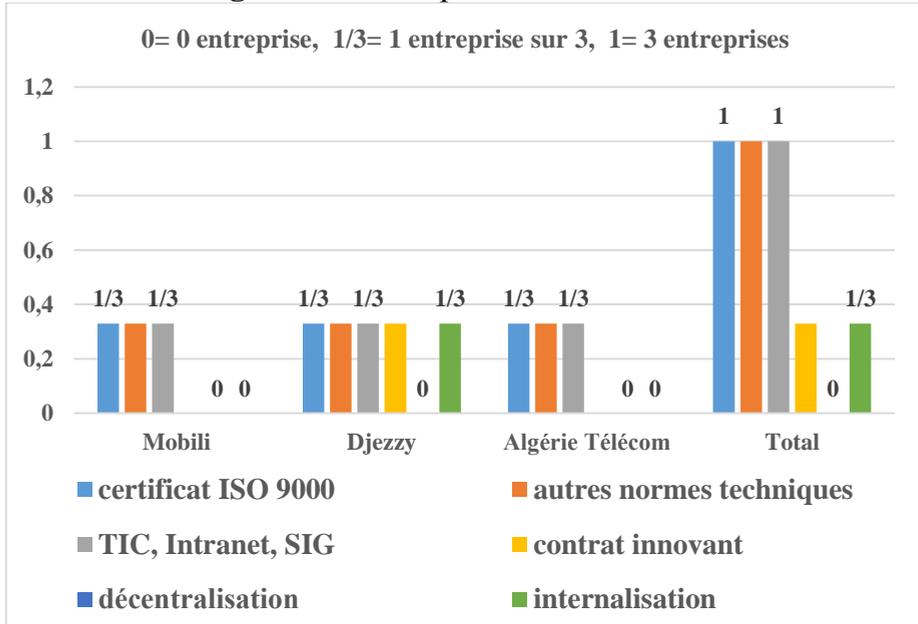
Source : Résultats de l'enquête

Par ailleurs la figure 1 nous résume 09 formes de l'innovation du point de vue de leur changement de structure. Mis à part la rationalisation qu'aucune entreprise enquêtée n'a adoptée, les 8 autres ont eu plus de succès

Comme par exemple :

- Rénovation et Réorganisation et TIC : 100% l'ont pratiquée
- Décentralisation, Coopération, Restructuration et Réformes, ont été adoptés par les 1/3 des entreprises (33%).
- Enfin redéploiement a été pratiqué par les deux tiers des entreprises (66%)

Figure 2 : Conception de l'innovation

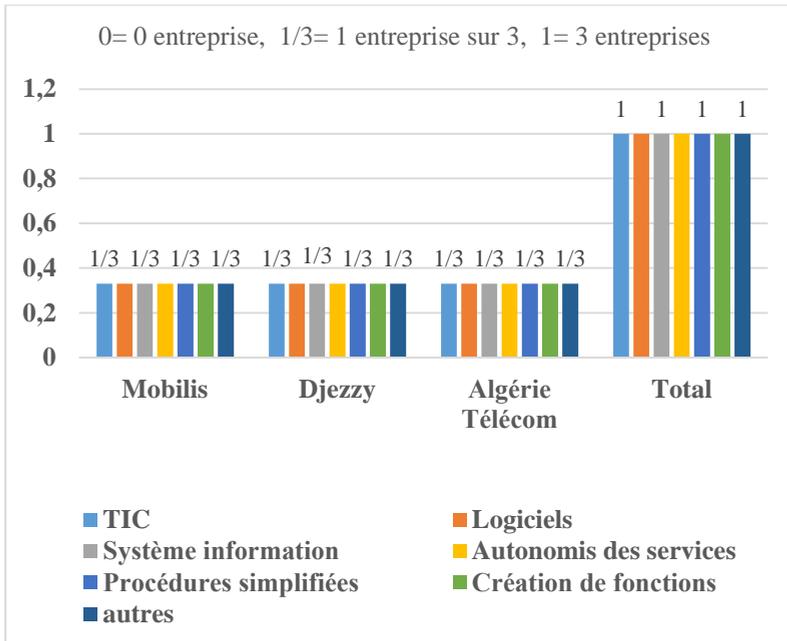


Source : Résultats de l'enquête

D'après la figure 2 : l'innovation est comprise comme des opérations visant à utiliser :

- Certification ISO 9000, les TIC, Intranet et SIG et les autres normes techniques pour toutes les entreprises
- Le reste représente des contrats innovants et l'internalisation (une entreprise sur trois) et la décentralisation (aucune entreprise)

Figure 3 : Apports des types de contrats en matière d'innovation

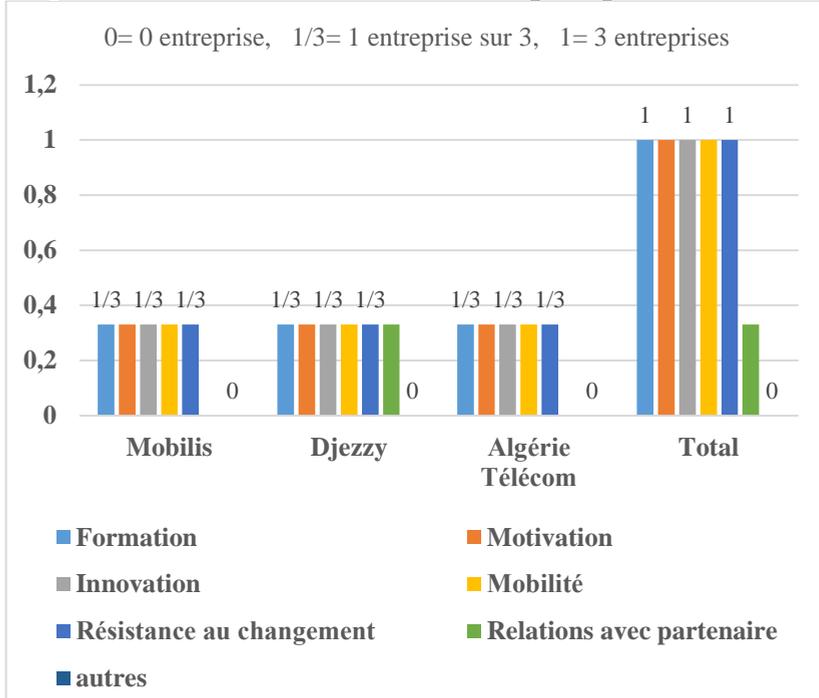


Source : Résultats de l'enquête

D'après la figure 3 : il est clair que l'ensemble des entreprises enquêtées ont complètement transformées leurs fonctionnements grâce à l'innovation apportée par les différents contrats.

Il est vrai que la pression du public pour une qualité de services meilleurs en plus dans des secteurs de services publics lesquelles une fois modernisés ont sensiblement améliorés les performances. Toutes ses entreprises ont introduit dans leurs fonctionnements des TIC, des logiciels, des systèmes d'information... qui ont facilité et introduit plus d'autonomie dans les services, des procédures simplifiées et créations de nouvelles fonctions (informatique, marketing, audit...).

Figure 4 : Limites recensées dans la pratique des contrats



Source : Résultats de l'enquête

D'après la figure 4 : Malgré d'innombrables améliorations constatées, certaines contraintes professionnelles persistent comme certaines limites en matière de formation, de motivation, d'innovations, de mobilité effrénée, de résistances aux changements organisationnels et aux relations souvent tendues avec les partenaires étrangers notamment pour Djezzy.

VI-Conclusion:

Depuis son ouverture au privé, le marché de la téléphonie mobile a connu un dynamisme sans précédent, au point où la commutation mobile a dépassé, et de loin, toutes les prévisions en matière de télé densité et de diversité de services et produits. La concurrence entre les différents acteurs s'est installée donnant ainsi une forte disponibilité du service avec diversité et d'une haute qualité à des tarifs alléchants et les usagers ressentent

concrètement les effets positifs en termes d'offres et de confort qualitatif offert par un marché pluriel. Ce dynamisme est rendu possible avec l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché de la téléphonie mobile suite à l'octroi des licences d'exploitation aux opérateurs mobile privés, en l'occurrence Orascom Telecom Algérien (OTA) sous la marque DJEZZY et Wataniya Telecom Algérie (WTA) Sous la marque NEDJMA, en plus de l'opérateur historique public, Algérie Telecom via sa filiale Algérie Telecom Mobile (ATM) sous la marque MOBILIS. Introduction générale. Dès lors, ces opérateurs deviennent des concurrents directs, encadrés et interdépendants stratégiquement, livrant ainsi une concurrence acharnée via l'engagement des actions stratégiques afin de défendre ou d'améliorer leurs positions, de surmonter les défis et de dépasser les enjeux. Par ailleurs, à travers leurs stratégies concurrentielles, les opérateurs adoptent des relations compétitives multidimensionnelles en exerçant d'importantes influences sur la structure du secteur pour imposer leur logique et pour sortir gagnant du jeu concurrentiel. Cette situation témoigne, de la dynamique industrielle qui caractérise le segment de la téléphonie mobile en Algérie depuis son ouverture à la concurrence.

L'économie algérienne est tenue de s'ajuster en s'engageant résolument dans la voie de la rénovation et l'innovation de ses structures et en opérant un mouvement d'ensemble de son économie avec de nouvelles configurations productives, ceci en tentant de minimiser le prix à payer.

L'étude nous a permis d'avoir et de faire un premier bilan des contraintes de management qui limitent le développement du secteur.

Référence :

1. Beusse, N., & Gonnet, M., (2012), Partenariats public-privé en Méditerranée : Etat des lieux et recommandations pour développer les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, IPEMED, février.
2. Bellon, B., Ben-Youssef, A., & Plunket, A., (2000), Alliances et réseaux industriels euroméditerranéens : les accords comme modes

- d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques, Etude pour le Compte de la FEMISE.
3. Djoudi, B. (2008). Les contraintes d'intégration de l'économie algérienne à la mondialisation : crise du modèle de transition et prégnance des intérêts des acteurs. L'Algérie face à la mondialisation. (CODESRIA, Éd.) *L'Algérie face à la mondialisation*, pp. 1-27.
 4. Crocq, I. (2004). *Régulation et réglementation dans les télécommunications Paris*. (Economica, Éd.)
 5. Crozet, Y. (1997). *Analyse économique de l'État*. (C. 2e édition Armand Colin, Éd.) Économie.
 6. Ghassane, Hadjar., (2014), Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes. thèse de doctorat, Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis,
 7. Hireche, A., (2013), Le partenariat public-privé : Regard sur l'expérience de l'Arabie Saoudite, XIIème Symposium International, MDI- Business School, « Partenariat public-privé : entre nécessité publique et expertise privée », Alger, 26 Mai.
 8. KHERBACHI Hamid, G. N. (2016). *dérèglementation des télécommunications en Algérie : évaluation de l'impact qualitatif basée sur la perception des utilisateurs* (Vol. 25). (r. d. appliquée, Éd.)
 9. Marty, F. (2013). Les partenariats public-privé dans les infrastructures de télécommunications à haut et très haut débit : les enjeux concurrentiels . *Revue d'économie industrielle*, 141 | 1er trimestre , 73-116.
 10. Olivier Boylaud, G. N. (2001/1). Le secteur des télécommunications : réglementation, structure du marché et performancepages . *Revue économique de l'OCDE*(32), 111 - 158.