

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

**Ecole Nationale Supérieure de Management**

**Pôle universitaire Kolea**



**MASTER ACADEMIQUE EN ECONOMIE INDUSTRIELLE DES  
RESEAUX ET INFRASTRUCTURES**

**MEMOIRE DE FIN CYCLE**

**THEME :**

**LE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL D'ALGÉRIE  
TELECOM MOBILE " MOBILIS " SUR LE MARCHE DE LA  
TELEPHONIE MOBILE ALGERIEN**

**Présenté par :**

**Sara KACIMI**

**Sonia AOUCHAR**

**Encadré par :**

**Rabah BELAID**

**Messaoud ZEROUTI**

**Année Universitaire 2014/2015**

**Troisième promotion**



## **REMERCIEMENTS**

*Nous tenons en premier lieu à remercier Dieu, de nous avoir cédé santé, volonté et courage pour l'accomplissement de ce présent mémoire.*

*Nous remercions également nos encadreurs Mr BELAID Rabah et Mr ZEROUTI Messaoud, notre promoteur au niveau de MOBILIS Mr TOUATI pour leurs aide et leurs conseils.*

*Nos remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.*

*Nous remercions, nos professeurs à l'ENSM qui ont contribué à notre formation.*

*N'oublions pas de remercier nos chers parents pour leur contribution, leur patience ainsi que pour leur soutien sans faille tout au long de nos longues années d'étude.*

*Enfin, nous exprimons tous nos remerciements à nos ami(e)s, a leur tête M<sup>elle</sup> DAHMANI Amel.*

*Sara et Sonia*

## Résumé :

Notre mémoire s'intéresse à l'analyse du positionnement concurrentiel de l'opérateur historique Mobilis par rapport aux autres concurrents présent sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie. Notre étude analyse dans un premier lieu les indicateurs pertinents qui permettent de distinguer ou de positionner les opérateurs l'un par rapport à l'autre. Dans un second lieu, nous avons analysé le positionnement concurrentiel de Mobilis à l'aide des modèles de l'analyse stratégique : l'analyse de l'environnement macroéconomique PESTEL, le modèle des cinq forces (+1) de Porter qui fournit aux dirigeants les axes d'une stratégie concurrentielle pour l'entreprise et une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menace grâce à la matrice d'aide à la décision SWOT afin d'avoir une évaluation exhaustive qui comprends tous les facteurs internes, externes, qualitatives et quantitatives qui peuvent affecter le positionnement concurrentiel de Mobilis.

Mots clés : Mobilis, Positionnement concurrentiel, marché de la téléphonie mobile Algérien, PESTEL, PORTER, SWOT

## Abstract:

Our thesis focuses on the analysis of the competitive positioning of the incumbent Mobilis on the current Algerian market mobile phone. Firstly, our work analyzes some relevant indicators to distinguish or to position an operator relative to each other. In the second place, we analyzed the competitive positioning of Mobilis using some models of strategic analysis: macroeconomic environment analysis : PESTEL, the five forces (+1) of Porter who provides to the leaders competitive strategies axes for the company and an analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats) through the SWOT decision support matrix in order to have a comprehensive assessment that includes all the internal factors, external, qualitative and Quantitative that can affect the competitive position Mobilis

Key words: Mobilis, competitive positioning, Algerian market mobile, PESTEL, PORTER, SWOT

## ملخص

تهدف هذه الأطروحة الى تحليل الوضعية التنافسية للمتعامل التاريخي موبيليس مقارنة بباقي المنافسين الآخرين في سوق الهاتف النقال الجزائرية. تحلل دراستنا أولاً بعض المؤشرات ذات صلة بالوضعية التنافسية لمتعامل مقارنة بأخر. ثم، قمنا بتحليل الوضعية التنافسية لموبيليس باستخدام بعض نماذج التحليل الاستراتيجي: نموذج تحليل بيئة الاقتصاد الكلي "PESTEL"، نموذج PORTER الذي يوفر لمسؤولي الشركات اهم المحاور لاستراتيجية تنافسية للشركة ودراسة تحليلية لنقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات وذلك بفضل مصفوفة "SWOT" المساعدة لإتخاذ القرار من أجل الحصول على تقييم شامل يتضمن جميع العوامل الداخلية والخارجية، النوعية والكمية التي يمكن أن تؤثر على الوضعية التنافسية لموبيليس

**الكلمات المفتاحية:** موبيليس، الوضعية التنافسية، سوق الهاتف النقال الجزائرية، نموذج PESTEL، نموذج PORTER، مصفوفة SWOT

## SOMMAIRE

Remerciements	
Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des graphes	
Liste des schémas	
Liste des abréviations	
Introduction générale .....	02
<b>CHAPITRE I : CONCURRENCE ET POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL : LES FONDEMENTS THEORIQUES</b>	
Introduction.....	05
Section 01 : De la concurrence parfaite à la concurrence imparfaite .....	05
Section 02 : Les approches de la concurrence .....	12
Section 03 : Le positionnement concurrentiel .....	17
Conclusion .....	29
<b>CHAPITRE II : LES TELECOMMUNICATIONS: UNE INDUSTRIE DE RESEAU OUVERTE A LA CONCURRENCE</b>	
Introduction.....	31
Section 1 : La libéralisation et les Réformes des industries de réseaux.....	31
Section 2 : Présentation du marché de la téléphonie mobile.....	35
Section 3 : Marché de la téléphonie mobile en chiffre.....	39



Conclusion .....49

**CHAPITRE III : EVALUATION DU POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DE  
MOBILIS**

Introduction.....51

Section 1: L'analyse concurrentielle de Mobilis (analyse qualitative du positionnement)...52

Section 2 : Analyse de l'intensité concurrentielle à l'aide du modèle des cinq forces (+1) de PORTER.....55

Section 3 : l'Analyse par la matrice SWOT.....60

Section 4 : Synthèse de l'analyse concurrentielle et recommandations.....65

Conclusion .....67

Conclusion générale .....69

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXE**

## Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
<b>1-1</b>	Types de stratégie adéquate à chaque type d'analyse	<b>19</b>
<b>2-1</b>	<i>Configuration du marché de la téléphonie mobile en Algérie</i>	<b>39</b>
<b>2-2</b>	<i>Les prévisions en termes d'abonnés à l'horizon 2007</i>	<b>40</b>
<b>2-3</b>	Évolution des parts de marchés en nombre d'abonnés et le taux de pénétration pour la période (2001-2013)	<b>41</b>
<b>2-4</b>	Evolution du chiffre d'affaire (en milliards de dinars) pour chaque opérateur de la téléphonie mobile pour une période allant de 2011 à 2013.	<b>45</b>
<b>2-5</b>	Evolution des parcs abonnés (en millions) de chaque opérateur de la téléphonie mobile pour une période allant de 2011 à 2013.	<b>46</b>
<b>2-6</b>	Evolution de l'APRU de la téléphonie mobile pour chaque opérateur pour la période allant de 2011 à 2013	<b>47</b>
<b>3-1</b>	Analyse de l'environnement politique et économique	<b>53</b>
<b>3-2</b>	Les influences socioculturelles et technologiques	<b>54</b>
<b>3-3</b>	Les influences écologiques et légales	<b>54</b>
<b>3-4</b>	Objectifs et stratégies de Djezzy et Ooredoo	<b>59</b>
<b>3-5</b>	Les forces de Mobilis	<b>60</b>
<b>3-6</b>	Les faiblesses de Mobilis	<b>61</b>
<b>3-7</b>	Les opportunités de l'environnement	<b>62</b>
<b>3-8</b>	Les Menaces de l'environnement	<b>63</b>
<b>3-9</b>	Synthèse de l'analyse SWOT	<b>64</b>

## Liste des Figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
1-1	Le triptyque Structure-Comportement-Performance	15
1-2	L'analyse SWOT	19
1-3	Schéma des 5 forces de PORTER	22

## Liste des graphes

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
2-1	<i>Evolution du taux de pénétration du mobile</i>	42
2-2	<i>Evolution de la répartition des abonnés entre prépayer et post payé pour la période entre 2005 et 2013</i>	43
2-3	Évolution des parts de marché en nombre d'abonnés	44

## Liste des schémas

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
3-1	Hexagone sectoriel du marché de la téléphonie mobile	58

## *LISTE DES ABREVIATIONS*

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
<b>ARPT</b>	Autorité de régulation des Postes et Communications
<b>ARPU</b>	Average revenu per user
<b>ATM</b>	Algérie Télécom Mobile
<b>B to B</b>	Business to business
<b>B to C</b>	Business to consumer
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>Cm</b>	Cout Marginal
<b>CPP</b>	Concurrence Pure et Parfaite
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>GSM</b>	Global System for Mobile
<b>MPTIC</b>	Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication
<b>OTA</b>	Optimum Télécom Algérie
<b>PDM</b>	Part de marché
<b>SCP</b>	Structure-Comportement- Performance
<b>SWOT</b>	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
<b>VOIP</b>	Transfert de Voix sur le Protocole Internet
<b>WTA</b>	Wataniya Télécom Algérie
<b>3G</b>	Troisième génération

|

# ***Introduction générale***

---

Le secteur des télécommunications en Algérie a connu des mutations bouleversantes et profondes sous l'effet des processus de libéralisation et de régulation qui ont conduit à l'introduction de la concurrence au sein d'un secteur considéré pendant longtemps comme un monopole naturel régi par l'ordonnance n°75-89 du 30 décembre 1975, modifiée et complétée portant code des postes et des télécommunications.

C'est la promulgation de la loi 2000-03 du 05 Aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, que le secteur marque son passage d'un régime monopole public détenu par l'opérateur historique Algérie télécom à une situation concurrentielle. Et depuis, le marché de la téléphonie mobile ne cesse de faire des pas en avant en enregistrant des performances extraordinaires avec une croissance exponentielle.

Cette évolution marquante n'est rendu possible qu'avec l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché de la téléphonie mobile, et cela suite à l'octroi des licences d'exploitation aux opérateurs mobiles privés en l'occurrence Optimum Télécom Algérien (OTA) sous la marque DJEZZY et Wataniya Telecom Algérie (WTA) sous la marque OOREDOO, en plus de l'opérateur historique public, Algérie Télécom via sa filiale Algérie Télécom Mobile (ATM) sous la marque MOBILIS .

Dès lors, ces opérateurs deviennent à présent des concurrent direct, interdépendant stratégiquement, manifestant ainsi une concurrence acharnée via l'engagement des actions stratégiques afin de surmonter les défis et de dépasser les enjeux, à préserver leur avantage concurrentiel mais aussi à défendre et améliorer leurs positionnement concurrentiel afin de sortir gagnant du jeu concurrentiel.

Après avoir connu une croissance exponentielle entre 2003 et 2009, le marché algérien de la téléphonie mobile entre progressivement dans une phase de maturité avec une télé-densité (taux de pénétration du mobile) dépassant les 100% en 2013. Cette nouvelle situation entraîne un accroissement sensible de l'intensité concurrentielle à laquelle doivent faire face les trois opérateurs présents sur ce marché.

C'est dans cette optique d'analyse que nous avons choisi d'étudier le positionnement concurrentiel de l'opérateur historique par rapport aux autres concurrents présent sur le marché de la téléphonie mobile algérien actuel.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser le positionnement concurrentiel d'ATM Mobilis en menant une étude sur l'environnement interne et externe de l'entreprise, d'abord pour évaluer sa capacité stratégique pour faire face aux menaces et les changements induits par la saturation du marché, ensuite d'analyser sa compétitivité et la pertinence de son

positionnement et enfin tirer les enseignements qui s'imposent quant à la position concurrentielle de l'opérateur et à l'attrait du marché.

La question centrale à laquelle nous allons essayer de répondre tout au long de notre travail s'articule comme suit :

**Quels sont les défis auxquels doit faire face l'opérateur Mobilis dans le nouveau contexte de saturation du marché et que doit-il faire pour obtenir un positionnement concurrentiel satisfaisant?**

Pour répondre à notre problématique, nous avons jugé utile de répondre à ces questions suivantes :

- Quel est le positionnement voulu de Mobilis ? Comment a-t-il évalué et dans quel sens ? Et quel sont les perspectives de son évolution ?
- Comment préserver l'avenir de l'entreprise et améliorer son positionnement sur un marché devenu très concurrentiel?
- Quels sont les axes stratégiques suivis par Mobilis pour améliorer son positionnement?
- Quels sont les contraintes que rencontre Mobilis ?

Pour répondre à ces questions, nous partons avec l'hypothèse qui sera vérifiée à la fin de ce travail :

- La saturation du marché et l'intensité concurrentielle sur le marché de la téléphonie mobile Algérien incite Mobilis à se focaliser sur une stratégie de communication et/ ou de différenciation

Pour ce qui est de la méthodologie suivie dans de notre travail, nous avons opté à une méthode qualitative basée sur l'observation et l'analyse, entretiens afin d'avoir le maximum d'informations qualitatives et quantitatives sur les facteurs qui puissent impacter le positionnement de l'entreprise et qui peut être ne sont pas pris en considérations dans les plans d'actions stratégique de l'entreprise.

Pour répondre aux problèmes posés et à l'hypothèse retenue, nous avons présenté les résultats de notre travail de recherche à travers trois chapitres :

- Un premier chapitre introductif évoquera les fondements conceptuels méthodologiques relatifs à notre sujet de recherche à savoir une définition des concepts clés tels que la concurrence, positionnement concurrentiel et une présentation des modèles de concurrence parfaite et imparfaite en économie industrielle, des principales approches de la concurrence, et les principaux outils d'analyse concurrentielle dédiés à l'évaluation du positionnement concurrentiel ( Pestel, Porter et SWOT)
- Un deuxième chapitre où on a dressé une présentation du marché de la téléphonie mobile, ainsi une analyse de l'évolution de ce marché après sa libéralisation afin d'évaluer sa dynamique et sa situation à l'heure actuel.
- Un troisième chapitre pratique, où on discute dans un premier lieu les indicateurs pertinents qui permettent de distinguer ou de positionner les opérateurs l'un par rapport à l'autre. Dans un second lieu, nous avons analysé le positionnement concurrentiel de Mobilis à l'aide des modèles de l'analyse stratégique : l'analyse de l'environnement macroéconomique PESTEL, les cinq forces (+1) de Porter qui fournit aux dirigeants les axes d'une stratégie concurrentielle pour l'entreprise et une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces) grâce à la matrice SWOT afin d'avoir une évaluation exhaustive qui comprends tous les facteurs internes, externes, qualitatives et quantitatives qui peuvent affecter le positionnement concurrentiel de Mobilis.

Chapitre 1. Concurrence et  
positionnement concurrentiel : les  
fondements théoriques

---

La concurrence est le moteur de la croissance et du développement économique. C'est pour cela qu'elle était et elle reste est le thème central de toutes les sciences économiques. Elle incite les agents à être plus compétitif, plus efficace afin de sortir gagnant du jeu concurrentiel.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les fondements théorique de la concurrence et du positionnement concurrentiel en économie.

## ***Section 1 : De la concurrence parfaite à la concurrence imparfaite***

### **1.1. Définition de la concurrence :**

« La concurrence est un concept économique se définissant par l'existence sur un marché d'une rivalité entre les vendeurs et/ou les acheteurs d'un même produit. Qu'elle soit parfaite ou imparfaite, elle joue un rôle majeur dans la stratégie des entreprises »<sup>1</sup>. Elle peut porter sur des biens, des services, ou sur la marque, ce qui permet de distinguer ces typologie de la concurrence :

- *La concurrence directe* : concerne l'offre des produits qui sont de même nature et répondent au même besoin (un smart phone Samsung et un i phone, par exemple)
- *La concurrence indirecte* : contrairement à la première, elle est définie par des acteurs qui répondent au même besoin avec une solution de substitution (Skype et Viber vs le roaming).

### **1.2. Le modèle de la concurrence pure et parfaite :**

La concurrence pure et parfaite « CPP » est un modèle qui sert de référence en économie pour analyser et réguler le fonctionnement des marchés. Elle est censée être le modèle optimal qui garantit une meilleure allocation des ressources ; elle suppose que ni les acheteurs, ni les firmes (vendeurs) ne peuvent accroître leur profit (utilité) en modifiant leur comportement (Optimum de Pareto<sup>2</sup>) et l'absence d'une de ses hypothèses suffit de la rendre imparfaite et donne une situation d'un marché où la compétition a toujours lieu mais selon des mécanisme qui s'éloignent du modèle théorique (CPP) et donc l'optimum parétien.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire économique et financier, <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/14488/concurrence-definition-traduction.html>

<sup>2</sup> Optimum de Pareto : état économique dans lequel, il n'est plus possible d'améliorer la situation d'un individu sans dégrader celle d'un autre.

La CPP permet d'atteindre un optimum économique car elle maximise le surplus global<sup>3</sup> qui mesure le bien-être social<sup>4</sup>. Ce dernier est défini comme la somme des surplus du consommateur<sup>5</sup> et du producteur<sup>6</sup>.

Il est supposé dans ce modèle que l'objectif de chaque firme est de maximiser son profit. La référence à cet objectif implique que chaque firme tend à égaliser son *cout marginal*<sup>7</sup> ( $C_m$ ) au prix du marché. La règle d'optimalité est donc  $C_m = \text{Prix}$

### 1.2.1. Hypothèses :

Ce modèle est fondé sur cinq hypothèses centrales : l'atomicité, l'homogénéité, la liberté de l'entrée et sortie, la perfection de l'information et la mobilité des facteurs de production. La concurrence est pure si et seulement si les trois premières hypothèses soient vérifiées, et parfaite si les deux dernières hypothèses sont vérifiées.

#### ❖ Les hypothèses relatives à la pureté :

##### A. Atomicité du marché :

L'atomicité suppose l'existence d'un grand nombre d'agents (vendeurs et acheteurs) indépendants sur le marché. Ces agents sont de taille restreinte par rapport à la dimension du marché ; de sorte qu'aucun agent ne puisse exercer une influence sur les autres. Il est à noter ainsi que les interactions stratégiques entre les vendeurs et les acheteurs n'existent pas dans ce modèle (ni entreprise dominante, ni entente entre les entreprises pour fixer les prix de vente ou les quantités, pas de coalitions, du type association de consommateurs qui pourrait obtenir par exemple un abaissement des prix). Les agents sont donc dans une situation de « *Price taker* » ou preneur de prix.

---

<sup>3</sup> Le surplus global: les gains nets d'utilité pour le consommateur et de profit pour le producteur

<sup>4</sup> Bien-être social : Il est mesuré par le surplus (profit) des consommateurs et des producteurs

<sup>5</sup> Le surplus du consommateur se définit comme la différence entre la disposition à payer (*Willingness to pay*) et le prix effectivement payé.

<sup>6</sup> Le surplus du producteur correspond à la différence entre la disposition à vendre (*willingness to sell*) et le prix effectivement appliqué.

<sup>7</sup> Cout marginal  $C_m$  : le cout d'une unité additionnelle d'output (de production) =  $C(q+1) - C(q)$ .

## **B. Homogénéité :**

Selon la présente hypothèse, les biens vendus sur le marché ont les mêmes caractéristiques autrement dit sont perçus identiquement par les consommateurs, c'est-à-dire que les acheteurs ne font aucune distinction entre les biens et services proposés pour répondre à un besoin donné, de ce fait ils sont considérés comme des consommateurs indifférents (pas de marque, pas de publicité). Les vendeurs pour leur part ne peuvent pas non plus différencier leurs acheteurs.

## **C. La libre entrée et sortie :**

Dans le cadre de la CPP, il n'existe pas des barrières à l'entrée, ni des barrières à la sortie. Les firmes peuvent entrer ou sortir rapidement et librement du marché à tout moment, en l'absence des contraintes des frais.

## **❖ Les hypothèses liées à la perfection de la concurrence :**

### **D. La perfection de l'information:**

Les agents économiques (acheteurs et vendeurs) sont parfaitement informés des conditions de vente et d'achats accordées aux autres agents économiques notamment les prix pratiqués par toutes les firmes présentes sur le marché et les caractéristiques de produit, l'information est donc librement accessible.

### **E. La parfaite mobilité des facteurs de production:**

Les facteurs de production (capital, travail, technologie) peuvent être allouées et réallouées en fonction de la rentabilité escomptée. Cela implique que les technologies de production sont accessibles pour toutes les firmes.

### 1.2.2. Limites du modèle de CPP :

L'analyse des néoclassiques n'explique pas comment fonctionne concrètement la réalité (la dimension positive), mais elle explique comment la réalité devrait fonctionner pour être aussi parfaite que le modèle (dimension normative). Elle manque également de réalisme ; en réalité, les marchés ne fonctionnent pas selon les règles dictées par ce modèle.

Des recherches ont été faites pour remédier aux insuffisances du modèle de la concurrence pure et parfaite CPP. Des modèles de concurrence plus proches à la réalité ont été élaborés et ont donné naissance aux nouveaux modèles de concurrence dite imparfaite.

### 1.3. Les imperfections de marché ; causes et modèles de concurrence imparfaite :

Le modèle de concurrence pure et parfaite suppose que les profits des entreprises à long terme sont nuls. Les entreprises vont donc essayer de s'éloigner de ce régime. Examinons quelques mécanismes le permettant. Ces derniers engendrent des cas de concurrence imparfaite. Les cas de concurrence imparfaite se manifestent par la violation d'une des hypothèses de la CPP.

#### 1.3.1 Le monopole : le cas de non atomicité de marché.

Le monopole est le cas le plus opposé de la concurrence pure et parfaite. Il reflète le cas où une seule entreprise présente sur le marché (elle le détient complètement), répond à toute la demande des consommateurs.

L'idée de base dans ce cas est que le monopoleur peut influencer le prix de vente sur le marché<sup>8</sup>; la firme dominante est en position de Price maker (faiseuse de prix) puisque la demande qui lui est adressée est égale à la demande globale du marché.

On peut dégager trois grands facteurs favorisant la concentration industrielle. *En premier lieu*, le cas de rendements d'échelle croissants<sup>9</sup>, les couts moyens et marginaux diminuent à long terme. Le doublement de la production entraîne une augmentation de couts moins forte en proportions. Il est donc plus rentable d'avoir une seule entreprise produisant 2Q que deux entreprises produisant chacune la quantité Q. Si de plus les couts fixes sont élevés, cela freine

---

<sup>8</sup> En agissant directement sur le prix de vente ou en modifiant les quantités vendues.

<sup>9</sup> Diminution du cout moyen avec l'augmentation du volume de production (économie d'échelle)

l'entrée de concurrents. *En second lieu*, si les ressources sont rares ou peu accessibles, alors l'apparition de monopole est favorisée. La rareté peut être celle d'une ressource naturelle, comme l'eau ou le pétrole. Elle concerne aussi un accès à une technologie limitée par un brevet qui peut empêcher toute entreprise autre que celle qui détient ce brevet de produire. Ajoutons *enfin* des comportements anticoncurrentiels ou dits de prédation. Il s'agit par exemple d'ériger des barrières à l'entrée en fixant un prix (bas) tel que l'entrée de concurrents ne sera pas rentable. On peut aussi pratiquer des politiques de publicité agressives ou saturer les marchés en étendant au maximum la gamme de produits.

### **1.3.2. La concurrence monopolistique :**

Une des critiques les plus fréquemment adressée au modèle de la concurrence pure et parfaite concerne l'hypothèse d'homogénéité des produits qui stipule que les biens ou services offerts par les firmes sont identiquement perçus par les consommateurs. Chamberlin et Robinson développent en 1933 le modèle de la concurrence monopolistique comme une alternative.

La concurrence monopolistique est un régime de concurrence hybride, entre le monopole et la concurrence pure et parfaite.

Ce modèle introduit les phénomènes de différenciation des produits et des opérations publicitaires et garde les autres hypothèses de la CPP (atomicité, la libre entrée et sortie, l'information parfaite et la mobilité des facteurs de production)

### **1.3.3. Les oligopoles :**

L'oligopole correspond à une structure de marché dominée par quelques grands producteurs qui offrent des produits homogènes. Le marché oligopolistique se caractérise par une parfaite information et mobilité des facteurs de production. Cependant, l'entrée sur le marché oligopolistique est impossible ; cela est dû à l'existence des barrières à l'entrée qui peuvent avoir plusieurs causes:

- Les barrières institutionnelles (ministère de la défense, licence pour la fourniture d'un service public, ...)
- La technologie, avec présence de rendements d'échelle élevant la taille critique minimale (Industrie aéronautique)
- Différentiels absolus de coûts : intégration verticale, réseau efficace d'approvisionnement et de distribution, etc. (Industrie agroalimentaire)

- Différentiation des produits et stratégies des entreprises (gamme de produits, niches, etc.)

#### **1.3.4 La contestabilité des marchés : les barrières à l'entrée/sortie :**

Développée dans les années 1980 par Baumol et Willig (1982), la théorie des marchés contestables (concurrentiels) remet en doute l'idée selon laquelle le monopole ne peut être concurrentiel. Par conséquent, ces auteurs remettent en cause les politiques de mise en œuvre des monopoles publics.

Un marché est contestable lorsque l'entrée et la sortie de ce dernier sont peu coûteuses. Lorsque le marché est parfaitement contestable, il n'y a pas de barrières à l'entrée ni de coûts d'irréversibilité ou échoués (hypothèse de parfaite mobilité des facteurs). Ces conditions favorisent les entrées/sorties très rapides (*raids*) par des entreprises extérieures au marché dès qu'une occasion de profit apparaît (Arena *et al.* 1988).

Dans le cas d'un marché contestable avec un nombre réduit d'entreprises, ce marché possède les propriétés d'un marché concurrentiel, les comportements stratégiques n'ont alors pas d'importance. En revanche, en cas de marché non contestable, on peut recourir à la théorie des jeux pour étudier les comportements stratégiques (Carlton *et al.*, 2008).

#### **1.4. Les limites de la concurrence imparfaite :**

La concurrence imparfaite engendre de l'inefficacité économique. La restriction de la production, l'inefficacité productive, l'inefficacité dynamique et la recherche de rente, sont les quatre grandes catégories d'inefficacité économiques qui résultent de la concurrence imparfaite.

- La restriction de la production :

Le problème principale des marchés imparfaits est le pouvoir de marché, les firmes qui le détiennent ont la possibilité de fixer le prix sur le marché elles sont faiseuses de prix ou « Price maker ». Le prix dans ce cas-là sera supérieur à celui d'un prix de marché concurrentiel, et par la suite la quantité d'équilibre sera inférieure à celle d'un marché

concurrentiel. Ce qui donne incitation à la firme de diminuer le niveau de production et engendrer ainsi une perte d'efficacité allocative<sup>10</sup>.

- L'inefficacité productive :

L'inefficacité productive est une conséquence du pouvoir du marché, une entreprise qui détient un pouvoir de marché n'a pas d'incitation à minimiser ses coûts de production et par conséquent d'être efficace dans sa production.

- L'inefficacité dynamique :

L'inefficacité dynamique renvoie à l'amélioration du processus de la production et à l'adoption du progrès technique dans le temps et à l'innovation. Dans un marché concurrentiel, les entreprises sont incitées à développer des produits et des techniques moins coûteuses, ce qui n'est pas le cas pour les marchés imparfaits plus précisément pour le monopole, dont le profit est garanti même sans fournir l'effort de la recherche et de développement.

- La création de la rente :

Le monopole crée la rente : c'est l'unique producteur d'un bien sans substituts proches. Il peut aller déterminer son prix  $P^M$  (un prix généralement excessif), et le fixer ainsi au-dessus du coût marginal, tandis que la quantité mise en vente est en dessous de celle mise en place en cas de concurrence ; ce qui va accroître son profit par rapport à une situation de concurrence. Dans le but d'accroissement de sa rente monopolistique, Le monopoleur ne traite pas de manière uniforme l'ensemble des consommateurs. La firme peut en effet différencier les consommateurs en fonction de leur âge, sexe, revenu, localisation, en leur accordant des prix selon les groupes des consommateurs. C'est le cas du *monopole discriminant*.

---

<sup>10</sup> Dans un cas de marché imparfait ou le prix est supérieur à un prix concurrentiel, le consommateur ne va pas allouer ses ressources d'une façon optimale. En effet, certains consommateurs ne peuvent acquérir le produit offert même si leur "disposition à payer" est supérieure au coût marginal de production.

## *Section2 : les approches de la concurrence*

L'économie industrielle concerne l'étude systématique du fonctionnement des marchés ou des industries, en particulier de la manière dont les entreprises se font concurrence. L'analyse de la concurrence est un point primordial dans les recherches et les analyses de plusieurs courants économiques.

### **2.1. L'apport des classiques :**

Les premières analyses systémiques de la concurrence sont attribuées à Adam SMITH.

Dans la pensée classique, la concurrence est considérée comme une institution sociale favorable à l'intérêt général. Pour Adam Smith, la concurrence est une rivalité entre les individus dans la recherche de leurs avantages collectifs à l'échange. Cette recherche personnelle contribue au bien-être collectif (social).

Ainsi, la concurrence est liée à un processus dynamique par lequel les agents économiques poursuivent leurs intérêts individuels au détriment de leurs rivaux. Cette libre concurrence permet de déterminer, sans intermédiaire les prix et les quantités échangées et assurer ainsi le bon fonctionnement de l'économie (le principe de la main invisible d'Adam Smith).

Enfin, pour assurer le bon fonctionnement de ce processus il faut rejeter tous les éléments qui peuvent contraindre le déroulement de ce processus : position monopolistique, prix administrés etc.

### **2.2 L'apport des Néoclassiques :**

L'école Néoclassique dont les précurseurs sont : Léon Walras (1838-1910), Carl Menger (1840-1921) et Vilfredo Pareto (1848-1923), Cette époque des néoclassiques est qualifiée par les économistes de « révolution du marginalisme » ou par « le calcul à la marge », du fait de la mobilisation des mathématiques pour analyser la dernière unité disponible, c'est-à-dire l'utilité de la dernière unité consommée et le coût de la dernière unité produite.

Les néoclassiques se sont focalisé sur l'étude des marchés ce qui a donné naissance à une nouvelle théorie de la concurrence dite la concurrence pure et parfaite (CPP).

La concurrence pure et parfaite renvoie à une situation de marché où un certain nombre de conditions (cités ci-dessus) sont réunis et satisfaites en même temps

Pour les Néoclassique, le marché est composé uniquement de trois marché : le marché des biens et services, le marché du travail et le marché des capitaux. Cependant, l'équilibre général « Walrasien » est atteint lorsqu'il est simultanée et dans le cadre de la CPP sur ces trois marchés.

### **2.3 L'apport de l'école autrichienne :**

*L'École autrichienne*, « école de Vienne » ou « école psychologique » est une école de pensée en économie élaborée suite à la publication des Principes d'économie politique de Carl Menger en 1871. Ses principaux représentants sont, outre Carl Menger, Eugen Von Böhm-Bawerk, Ludwig Von Mises, Friedrich, Murray Rothbard, Schumpeter, et Von Hayek qui fut la figure la plus reconnue .

Par opposition à la théorie Néoclassique, les autrichiens considèrent la concurrence comme « un processus continu de déséquilibre »<sup>11</sup>.

Pour Hayek, la concurrence est dynamique par nature dont les caractéristiques essentielles (publicité, investissement, interaction...) sont écartées dans l'approche statique, et de ce fait la conception processuelle est la mieux placée pour expliquer la réalité des marchés.

Pour Schumpeter, ces déséquilibres sont engendrés par la découverte permanente de nouvelles opportunités productives et de marché.

Cette conception de la concurrence, semble mieux refléter les faits économiques modernes. Il faut noter cependant que les auteurs utilisent des qualificatifs différents pour caractériser cette concurrence qui s'éloigne de la concurrence pure et parfaite : concurrence réelle, concrète, contemporaine, etc. Celle-ci «se caractérise principalement par la permanence du mouvement, les unités économiques se mettant en action dans l'objectif d'améliorer leur position ou d'attaquer celle des adversaires, toute situation étant sujette à révision.

---

<sup>11</sup> KRAFT.J « Le processus de concurrence », Ed Economica, 1999

## 2.4. L'économie industrielle:

### 2.4.1. Le courant structuraliste : l'école de Harvard

La concurrence comme la définit le modèle CPP est alors synonyme à un état stationnaire<sup>12</sup> mais non de progrès, toutes les données qui concernent le fonctionnement du marché sont des données externes : le prix est connu (une donnée de marché) et personne ne pourra le modifier.

Ce cas de stationnarité de la concurrence donna une nécessité d'un renouvellement de l'approche de fonctionnement des marchés, plus proches au processus concurrentiels réels. L'économie industrielle trouva évidemment un terrain favorable pour cette situation d'une théorie microéconomique peu encline à se libérer de son modèle standard de la CPP.

Le premier développement était avec les économistes industriels américains de Harvard, connus ainsi comme le courant interventionniste, les travaux de cette école étaient dans le but de fournir des lignes directrices à la politique de la concurrence. Les économistes de Harvard se penchent sur la concurrence en réaction à la vague de concentration industrielle dans des secteurs stratégiques vers la fin du 19<sup>e</sup> siècle donnant naissance à une législation Antitrust rigoureuse : Sherman Act(1890), trade commission Act (1914) et le Clayton Act (1914). Leur principale motivation était d'expliquer la détermination des prix sur les marchés de la concurrence imparfaite.

En développant dans les années 1930 le paradigme **SCP** (Structure-Comportement-Performances), comme modèle d'analyse en économie industrielle.

Il s'agit d'une grille d'analyse des industries, procédant d'une méthodologie essentiellement empirique qui vise à réduire les écarts entre les théories disponibles et les observations sur le marché, cette méthodologie consiste à :

- Déterminer les aspects qui caractérisent la structure de marché (nombre de vendeurs et acheteurs, différenciation des produits...)
- Examiner le comportement typique des firmes dans l'industrie (en termes de tarification, positionnement dans l'espace des produits, l'investissement, recherche et développement, fusion et acquisition)
- Estimer le degré de compétitivité et d'efficacité (de performance) des entreprises et de l'industrie

---

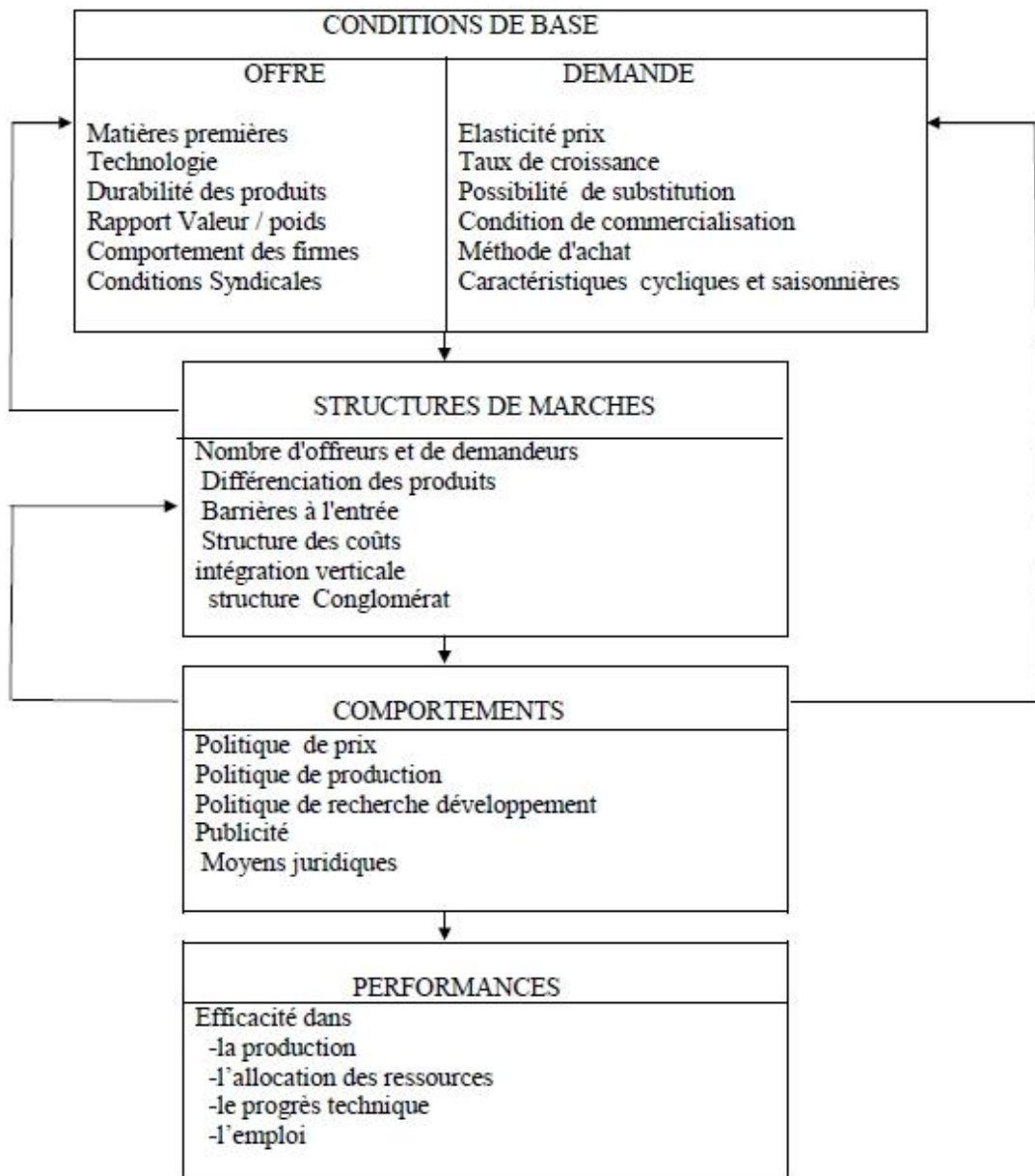
<sup>12</sup> Richard Arena et al, Traité de l'économie industrielle, 2<sup>e</sup> édition, Edition Economica, 1991, p399

Selon le modèle SCP, les conditions de base et la structure du marché (nature de l'offre, de la demande, caractéristiques des produits, conditions de l'entrée) déterminent les comportements stratégiques des entreprises (investissement, politique de prix, publicité,..) qui eux même déterminent la performance du marché (profits, qualité de produits,..).

Structure → Comportement → Performance

et suppose qu'en cas de défaillance du marché l'Etat doit intervenir au niveau de la structure du marché ou bien sur le comportement des entreprise.

**Figure 1-1 : le triptyque structure- comportement –performance**



Source : R.Arena, L. Benzoni et al, op cit, p135

Cette analyse des structuralistes suscita de l'intérêt auprès des autorités antitrust. Elles s'en inspirent pour réglementer à la fois les structures de marché (contrôle des fusions et des acquisitions) et les comportements (détection des comportements stratégiques anticoncurrentiels). Mais dans ce domaine cette théorie est dépassée, surtout à partir des années 70, par la montée en puissance aux Etats Unies de la pensée libérale (école de Chicago) qui considère que l'intervention de l'Etat doit être minimale car le marché peut s'autoréguler grâce à la libre concurrence.

- **Limites du modèle :**

Les principales critiques proviennent principalement des économistes appartenant à l'école de Chicago, ils considèrent que :

- Le modèle est trop déterministe. L'hypothèse d'existence d'une seule relation linéaire et univoque élimine l'effet de feedback entre les trois composantes du modèle.
- La relation entre structures et performances peut être inversée: les performances des entreprises peuvent être à l'origine des structures.
- Les structures de marchés ne sont pas déterminées par le modèle
- Les marges (prix – coût) ne peut être directement observée via les données comptables sur les firmes et les secteurs
- Le caractère statique de l'analyse SCP.

#### **2.4.2 Les comportementalistes : l'école de Chicago**

Contrairement à l'école d'HARVARD, en 1970 les CHICAGO boys (POSNER, BORK, PELTZMAN et STIGLER) estime que le marché se régule par la libre concurrence entre les entreprises et donc peu d'action sur la structure.

Les libéraux ne nient pas l'existence les imperfections sur le marché tel que le comportement collusif, mais d'une nature instable, (une désagrégation naturelle).

Les principaux apports de cette école sont la théorie des marchés contestables et les barrières à la sortie.

### ***Section 3 : Le positionnement concurrentiel :***

Michael Porter affirme que le positionnement concurrentiel a pour objectif de situer l'entreprise par rapport à la concurrence et de pouvoir tirer les enseignements qui s'imposent quant à la position concurrentielle de l'entreprise et à l'attrait du marché<sup>13</sup>. Pour avoir sa place sur son marché, un diagnostic stratégique pour l'entreprise est indispensable.

#### **3.1. Définition du positionnement :**

« Le positionnement est la Place d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit analysé dans son espace concurrentiel en termes de part de marché, d'image, de forces et de faiblesses, d'opportunités et de menaces »<sup>14</sup>

Il est très important de distinguer entre le positionnement et l'image, cette dernière est un résultat qu'on constate, tandis que le positionnement est une ambition (il se construit).

#### **3.2. Le diagnostic stratégique :**

Le diagnostic stratégique permet d'évaluer l'entreprise dans son environnement afin de déterminer ses possibilités de survie et de développement. Il comprend l'impact stratégique de l'environnement de l'entreprise, des ressources et compétences internes et les attentes et les influences des parties prenantes. On distingue deux grands types de diagnostic :

##### **3.2.1. Diagnostic interne :**

Il concerne l'analyse des capacités propres de l'entreprise en termes de forces et faiblesses. Ce diagnostic a pour but de mettre en évidence les points forts et les points faibles de l'entreprise en examinant ses différentes fonctions.

##### **3.2.2. Diagnostic externe :**

A l'aide des outils d'analyse classique (Pestel, Porter, BCG), on évalue les éléments extérieurs rencontrés par l'entreprise dans son environnement, qui peuvent entraîner l'échec de sa stratégie ''menaces'' ou ceux qui favoriseront le succès de sa stratégie ''opportunités''.

La combinaison des deux analyses permet de détecter les facteurs clés de succès de l'entreprise qui aideront les dirigeants par la suite dans leurs choix stratégiques.

---

<sup>13</sup> Porter, M.E., Competitive Strategy, The Free Press, 1980, p.39.

<sup>14</sup> Jacques LENDREVIE & Julien LEVY, Mercator, 11<sup>e</sup> édition, édition Dunod, 2014, p 643

### 3.3. Les modèles de l'analyse du positionnement de l'entreprise :

Il existe plusieurs modèles d'analyse du positionnement de l'entreprise, pour notre cas d'étude nous ferons appel aux modèles de PESTEL, le modèle des cinq forces (+1) de Porter et l'analyse par la matrice SWOT

#### 3.3.1. Le modèle d'analyse par la matrice SWOT:

La dénomination SWOT est l'acronyme de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*, ou FFOM : Forces, Faiblesses (de l'organisation), Opportunités <sup>15</sup> et menaces <sup>16</sup> (de l'environnement), est un outil de diagnostic et d'analyse stratégique. Elle résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement (les influences grâce à l'analyse externe de l'environnement : Menaces et Opportunités) et de l'analyse de la capacité stratégique d'une entreprise (Analyse interne : Forces et Faiblesses), d'un secteur en vue d'identifier les points d'action potentiels à inclure dans la stratégie de développement de l'élément à laquelle elle sera appliquée. Cette analyse permet à l'entreprise d'améliorer son positionnement sur le marché en exploitant les opportunités et les forces, neutralisant ou évitant les menaces et évitant ou minimisant les faiblesses.

Ce type d'analyse offre :

- Un cadre pour identifier et pour analyser les bonnes affaires
- Une occasion pour analyser une situation et développer des stratégies et des tactiques
- Une base pour évaluer les compétences clés
- Les indices et le cœur de la culture d'entreprise pour aller vers le changement

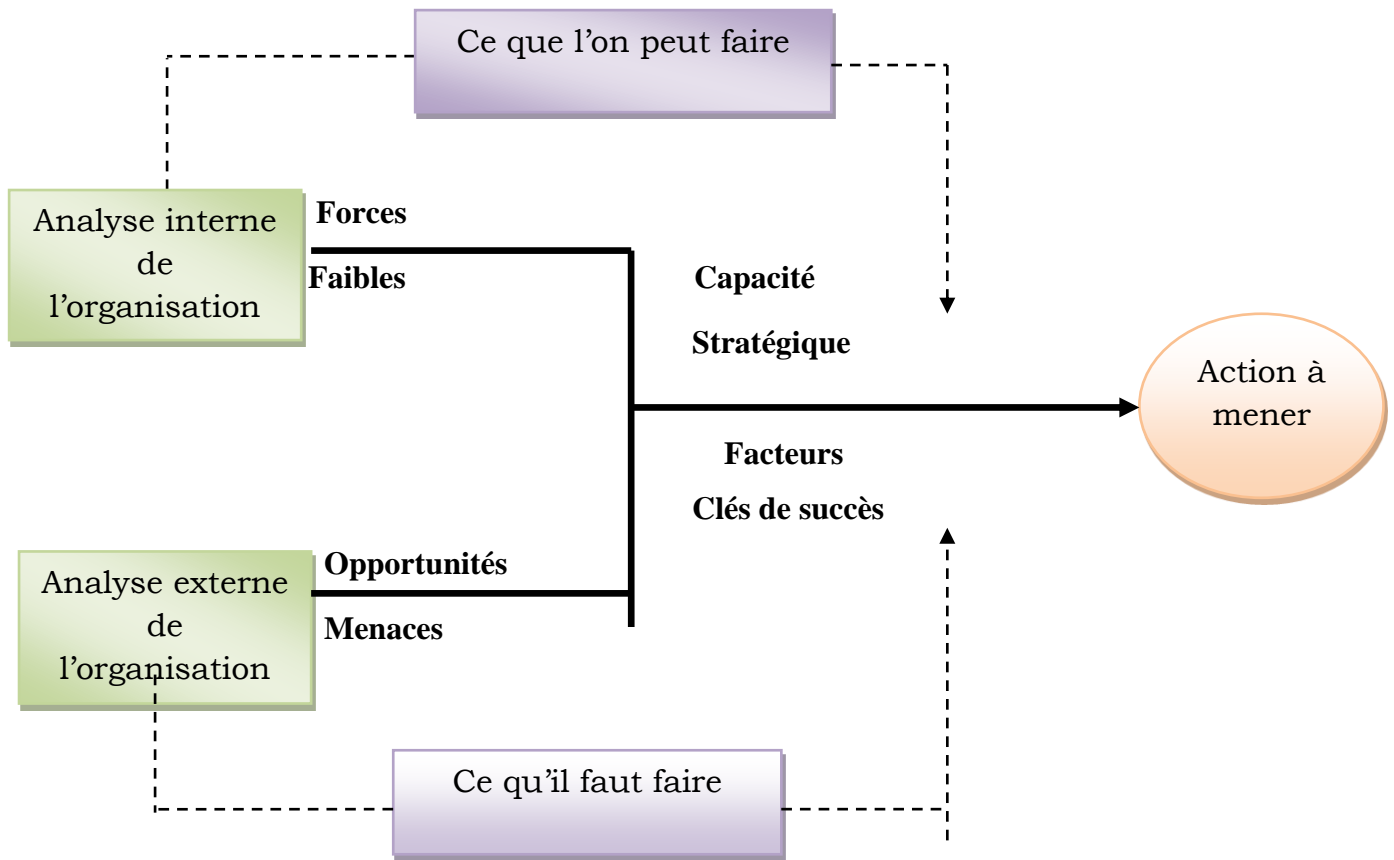
---

<sup>15</sup> Évènement susceptible d'aider à la réalisation des projets stratégiques en raison et de l'exploitation qu'en fait l'entreprise.

<sup>16</sup> Un évènement qui, compte tenu de l'interprétation qui en est faite et du traitement envisagé par l'entreprise, est susceptible d'entraver la réalisation des projets stratégiques.

### 3.3.1.1. Principe de l'analyse de SWOT :

Figure 1-2 : L'analyse SWOT :



Source : Gerry JOHNSON et al, « STRATEGIQUE », 8<sup>e</sup> édition, Edition Pearson, 2008, Page 143.

### 3.3.1.2. Types de stratégies à adopter selon le résultat de l'analyse :

- Tableau 1-1 : types de stratégie adéquate à chaque type d'analyse

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Opportunités</b>	Stratégie force-opportunité  <b>Stratégie Offensive</b>	Stratégie faiblesse-opportunité  <b>Stratégie de Réorientation</b>
<b>Menaces</b>	Stratégies force-Menace  <b>Stratégie Défensive</b>	Stratégie faiblesse- Menace  <b>Stratégie de Survie</b>

Source : MF BOUCHELOUKH, Cours de Réseau, Intégration et mondialisation, ENSM 2015

- **Stratégie Force- opportunité : stratégie offensive d'expansion :**

C'est la situation idéale où les forces vont dans la même direction que les opportunités. Elle consiste à exploiter les forces internes de l'entreprise afin de poursuivre les opportunités de l'environnement.

- **Stratégie Faiblesse-Opportunité : stratégie de réorientation**

Consiste à résorber les faiblesses internes de la firme afin de pouvoir mieux exploiter les opportunités de l'environnement, Il faut être attentif aux faiblesses relatives à des besoins clients.

- **Stratégie Forces-Menaces : stratégie Offensive**

Consiste à utiliser les forces internes pour se protéger des menaces de l'environnement ou de convertir les menaces en opportunités en investissant les ressources nécessaires.

- **Stratégie Faiblesses- Menaces : Stratégie de repositionnement ou de réorientation**

Consiste à minimiser les faiblesses de la firme pour la rendre moins vulnérable aux menaces extérieures

### **3.3.1.3. Forces de SWOT :**

Ce modèle d'analyse permet de visualiser rapidement l'adéquation (ou l'inadéquation) d'une stratégie à une problématique. C'est la confrontation entre les résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégiques constitue l'intérêt de l'analyse SWOT.

### **3.3.1.4. Faiblesses de SWOT :**

La distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe n'est pas toujours évidente. L'exactitude des résultats dépend de l'exactitude de l'analyse sur le court, moyen et long terme, et de la conscience que l'environnement interne ou externe peut rapidement changer, ce qui nécessite de régulièrement mettre à jour la matrice SWOT.

### **3.3.2. Analyse de l'environnement Macroéconomique: PESTEL :**

L'analyse PESTEL est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une société opère. Elle étudie l'ensemble des éléments **P**olitiques, **E**conomiques, **S**ocioculturels, **T**echnologiques, **E**cologiques et **L**égaux qui peuvent affecter l'entreprise. Une fois l'analyse des facteurs réalisée, il convient ensuite d'étudier l'impact spécifique de chacune des forces sur l'industrie, le marché et l'organisation elle-même.

Les facteurs PESTEL jouent un rôle important dans l'organisation d'une industrie. Cependant ils sont habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités.

Le modèle PESTEL est généralement un excellent moyen de prendre du recul sur son industrie et son marché, en repassant en revue les points clefs qui la favorisent ou la freinent. C'est parfois le début efficace d'un travail de re-segmentation de son marché, ou de recherche d'océan bleu. C'est l'un des nombreux outils qui permettent de sortir des réflexes conditionnés que le chef d'entreprise a développé.

#### **3.3.2.1. Avantages du PESTEL<sup>17</sup> :**

- Facilite la compréhension des différentes dimensions de l'environnement macro-économique
- Incite au développement d'un raisonnement stratégique
- Permet de prendre conscience de menaces éventuelles
- Permet d'anticiper et de prévoir les actions à mettre en œuvre face à ces menaces
- Permet à l'organisation de voir quelles opportunités lui sont offertes

#### **3.3.2.2. Les limites du modèle<sup>18</sup> :**

- Difficile à mettre en œuvre dans une société en mouvement permanent
- Met en œuvre un grand nombre d'informations qui peuvent, à terme, paralyser l'analyse.
- L'analyse PESTEL ne concerne que l'environnement extérieur de l'entreprise et peut occulter les problèmes liés à l'organisation de la structure elle-même

---

<sup>17</sup> Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique, Livre Blanc réalisé par l'Institut de la communication de l'Université de Poitiers, 2010, P8

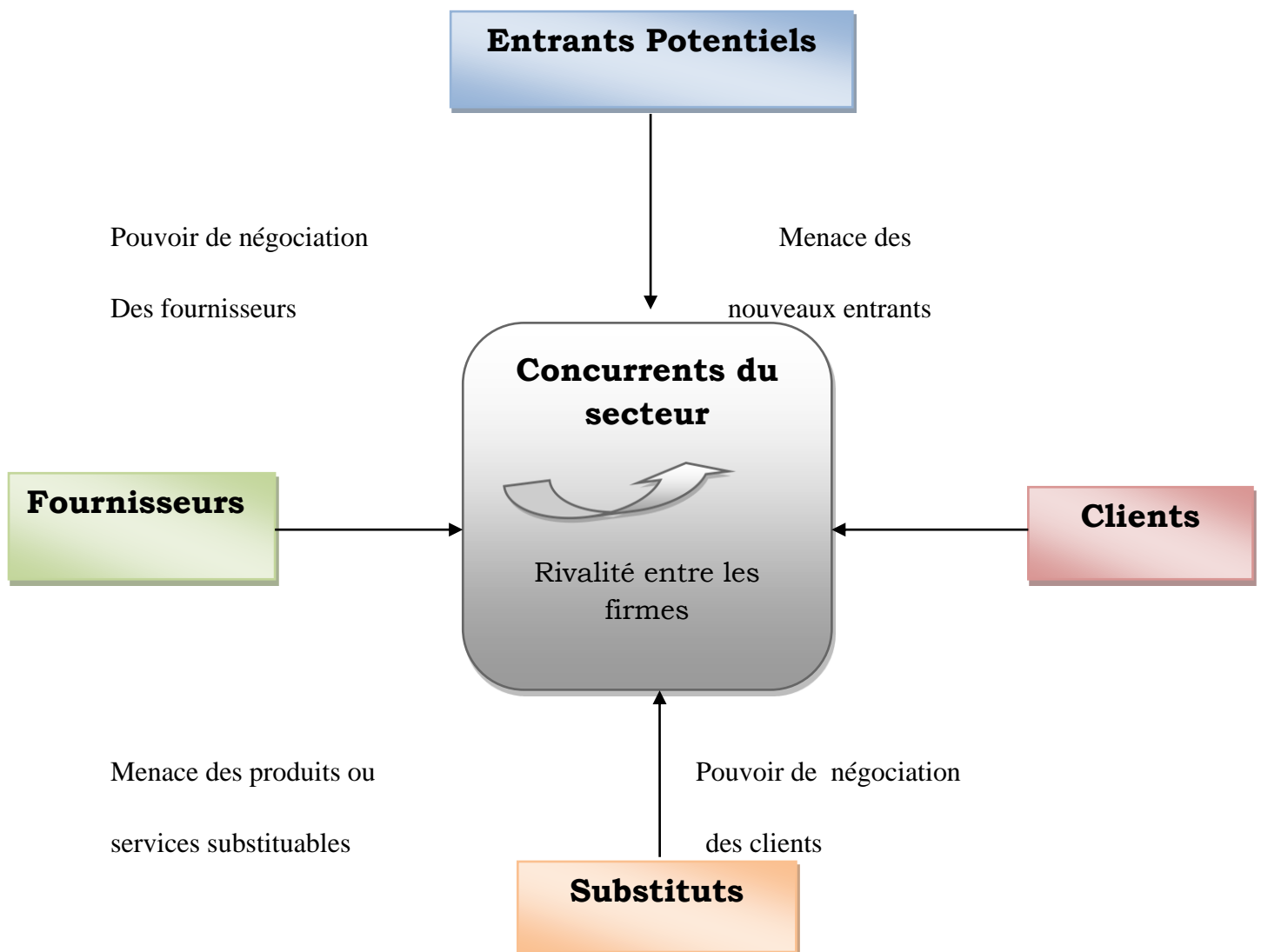
<sup>18</sup> Méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique, op cit, P8.

### 3.3.3. Le modèle des cinq forces (+1)<sup>19</sup> de Porter :

Le modèle des 5 forces (+1), défini par Michael PORTER, permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle : il s'agit d'identifier la *structure concurrentielle* d'une industrie ou d'un secteur.

Le modèle de PORTER est fondé sur l'idée que la structure du secteur a une influence sur la compétitivité des entreprises.

Figure 1-3 : schéma des 5 forces de PORTER



Source : Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, Op cit, Page 143

<sup>19</sup> Pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs, menace des produits de substitution, intensité de la concurrence intra-sectorielle, menace des entrants potentiels, pouvoir de l'Etat.

- **Le pouvoir de négociation des clients :**

C'est la capacité du client de négocier des éléments tels que le prix ou les conditions de vente avec l'entreprise. Selon Porter, le pouvoir des clients est lié notamment à leurs concentration dans le marché, aux coûts de transfert et également à leurs sensibilité au prix.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Les fournisseurs disposent d'un pouvoir de négociation relatif à leurs concentrations dans le marché, à la différenciation des produits qu'ils offrent, et aux coûts de transfert que peuvent subir grâce à la spécificité technique de certains produits.

- **La menace des produits de substitution :**

Les produits de substitution sont une alternative à l'offre. Ils peuvent soit répondre au même besoin soit influencer sur la demande. Selon Porter, plus les prix des produits de remplacement sont faibles, plus ces derniers exercent une forte pression sur les profils des firmes. Par ailleurs, la menace des produits de substitutions peut être évaluée par le niveau de rapport qualité/prix qu'offrent les firmes.

- **L'intensité de la concurrence intra-sectorielle:**

Elle met en avant les rapports de force entre les entreprises du même secteur qui se battent pour maintenir ou accroître leur position. Ce rapport de force peut être plus ou moins intense en fonction de l'attractivité du marché, ses perspectives de développement, les barrières à l'entrée, le nombre et la taille des concurrent.

- **La menace des entrants potentiels :**

Porter considère que La menace des nouveaux entrants dépend du niveau des barrières à l'entrée, c'est-à-dire des facteurs que les entrants potentiels doivent surmonter pour pouvoir concurrencer les organisations déjà en place dans une industrie. Et du comportement dissuasif des firmes en place. Ces barrières correspondent à tout ce qui peut faire que les entrants potentiels resteront potentiels elles peuvent être de nature financière, commerciale ou des barrières de ressources et compétences. De plus, les firmes en place peuvent freiner la concurrence par une stratégie prédatrice, ce qui renforce par la suite les barrières à l'entrée.

- **Le pouvoir de l'Etat :**

L'influence des pouvoirs publics sur l'entreprise est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché.

### **3.3.3.1. Les avantages de la méthode :**

- Présentation complète de l'environnement concurrentiel de l'entreprise
- Permet de comprendre quelles sont les forces qui impactent sur la rentabilité de l'entreprise
- Facile à réaliser et à analyser
- Permet d'en déduire des actions stratégiques à mener

### **3.3.3.2. Les faiblesses De la méthode :**

- Logique d'affrontement : le modèle laisse peu de places pour des logiques de coopération et s'intéresse plus aux menaces qu'aux opportunités
- Se focalise sur l'environnement en excluant les stratégies qui s'appuient sur les ressources et les compétences
- le modèle est trop qualitatif, il exclut les données quantitatives.

## **3.4. Le rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel**

Dans un environnement concurrentiel, l'entreprise doit se positionner par rapport à ces concurrents afin de résister aux menaces de son environnement. Ce positionnement par rapport à la concurrence s'appuie sur la stratégie de l'entreprise et exprimé à travers des plans d'actions.

La stratégie définit le positionnement de l'entreprise et met en application les moyens nécessaires pour l'atteindre (moyens humains et financiers) de la façon la plus rentable sur le marché.

En choisissant son positionnement stratégique (différence significative que l'entreprise entend mettre dans la tête des consommateurs), l'entreprise choisit du même coup la stratégie générique qu'elle mettra en avant pour affronter la concurrence.

Michael Porter, définit trois grandes stratégies génériques pour faire face et vaincre la concurrence à savoir : la domination globale par les coûts, une différenciation de l'offre et une concentration de l'activité

### **3.4.1. Stratégie de différenciation :**

La différenciation c'est la capacité que possède une entreprise à construire une offre différente de celle de ces concurrents. Ce type de stratégie consiste à jouer sur la différenciation perçue par le client. Les entreprises qui adoptent ce type de stratégie peuvent être rentables sans disposer de grande part de marché. La firme peut se différencier par rapport à ses concurrents soit par rapport :

- au produit : on distingue deux aspects de différenciation produit, l'aspect physique (couleur, design, forme...) et l'aspect de qualité (noms commerciaux, Labels)
- à la notoriété : la notoriété permet aux clients potentiels de se souvenir d'une entreprise ou de sa marque.
- à l'image : les critères principaux qui permettent aux entreprises de se différencier par l'image sont : la réputation, la présence dans les médias, l'ancienneté et la qualité du produit
- Aux points de vente ou de service : facilité de commande, d'achat, de livraison
- au personnel : formation de très haute qualité,

Une stratégie de différenciation réussie doit être :

- Significative : c'est-à-dire qu'elle est perçue par le consommateur
- Valorisable : c'est-à-dire économiquement viable (rentable)
- Défendable : elle vise le long terme

L'entreprise en adoptant une stratégie de différenciation, peut se différencier vers le haut ce qui est connue par la stratégie de sophistication c'est-à-dire de proposer des produits ou services dont la qualité est jugée supérieure à celles des concurrents, ou au contraire une différenciation vers le bas en adoptant une stratégie d'épuration, qui consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents.

### **3.4.2. Stratégie de concentration ou de focalisation:**

Cette stratégie se fonde sur la négligence et l'indifférence des concurrents. Selon cette stratégie, l'entreprise doit se focaliser sur une partie réduite d'un secteur (un segment ou une niche) ou sur une zone géographique, elle cible une catégorie des consommateurs qu'elle juge qu'ils sont mal desservis par les généralistes, qui sont moins efficace ou ne sont pas intéressés par la cible de marché soit parce que la taille de marché est trop restreinte ou par rapport à une demande trop contraignante dans le cadre d'une production de masse. Dans ce cas-là, La force de la firme réside dans une adaptation totale et permanente aux spécificités de sa cible.

Dans ce cas, les généralistes font preuve de « myopie stratégique » en laissant ainsi de nouvelles firmes apprendre tranquillement leur métier en marge de leur marché. Celles-ci seront demain des concurrents directs avec lesquels il faudra composer.

La stratégie de focalisation permet à l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de son marché, de réagir et s'adapter très rapidement en gardant une certaine indépendance et une part de marché réduite

### **3.4.3. Stratégie de domination par les coûts :**

Cette stratégie consiste à proposer une offre qui a la même valeur perçue que celle des concurrents, mais à un prix plus bas que celui des firmes concurrentes. Cela implique donc la possibilité d'obtenir les coûts de production les plus bas possibles par rapport à la concurrence.

Pour ce faire, l'entreprise qui adopte cette stratégie est amenée à élargir son échelle de production (production ou une distribution de masse) pour pouvoir générer des économies d'échelle ainsi que des effets d'apprentissage ou d'expérience. Ces deux facteurs (économies d'échelle et effet d'expérience) permettent à l'entreprise de ramener ses coûts unitaires de production à un niveau sensiblement inférieur à celui de ses concurrents. Elle pourra ainsi mener une politique commerciale agressive tout en gardant une marge bénéficiaire correcte.

### 3.5. Les étapes de l'analyse du positionnement concurrentiel :

Le positionnement concurrentiel a deux visions : interne et externe, cette dernière concerne la place de l'entreprise par rapport à ses concurrents, quant à la vision interne, elle renvoie aux choix stratégiques des dirigeants de positionner leur entreprise dans son marché.

La *première* étape dans l'analyse concurrentielle consiste à définir la *position concurrentielle* de l'entreprise : La position concurrentielle est définie d'une part par la place occupée par l'entreprise sur le marché. Sur un marché nous pouvons identifier:

- Le leader : l'entreprise qui détient la plus forte part de marché (PDM). Il veut garder l'initiative. Il lance des nouveautés.
- Le challenger ou le prétendant : Juste derrière le leader, il cherche à le rattraper, il veut accroître ses PDM. Il est dynamique.
- Le suiveur : Souvent, il "imite" le leader en faisant moins cher. Il cherche à consolider ses PDM.
- Le spécialiste : il est souvent trop petit pour attaquer le leader. Il se concentre sur un marché de niche.
- Le sortant : il n'arrive pas à garder ses parts de marchés ; il sort petit à petit.

D'autre part, la position concurrentielle est aussi la somme des avantages et des désavantages concurrentiel. Rappelons que l'avantage concurrentiel est défini comme la «meilleure maîtrise» de certaines compétences qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activité<sup>20</sup>. Autrement dit, une entreprise possède un avantage concurrentiel si elle a un taux de profit durablement supérieur à celui de ces concurrents.

La *deuxième* étape consiste à déterminer le *positionnement* de l'entreprise : contrairement à l'étape précédente qui mesure la position quantitativement (la part de marché), cette étape l'évalue en se basant sur des données qualitatives et consiste à faire une sorte d'autoévaluation de l'entreprise.

La détermination du positionnement de l'entreprise consiste dans un premier lieu à déterminer les facteurs clés les plus importantes pour la firme (activité ou segment qui peuvent apporter un avantage concurrentiel et le bien mesurer, ensuite faire une sorte de Benchmarking pour ce qui concerne : la *performance* et la position globale de l'entreprise et de ces concurrents, en

---

<sup>20</sup> Lexique économique, Ed Dalloz, paris. L AZZOUAOU, cours d'analyse stratégique des secteurs, ENSM 2014

prenant comme variables les facteurs clés identifiés ci-dessus. Enfin, pour une meilleure validation de la démarche, il faut confronter la position concurrentielle à la part de marché.

La *troisième* étape, vise à intégrer la dynamique de la position dans sa réflexion. De nos jours, l'entreprise agit dans un environnement plutôt concurrentiel ou ses actions sont interdépendantes de celles de ces concurrents, d'où il est important de prendre en considération toutes les actions de ses concurrents c'est-à-dire être au courant des évolutions de son environnement, d'où l'importance de mettre en place un système d'information dédié à la veille concurrentielle et technologique, ce qui permet à l'entreprise de prendre en compte, les modifications des facteurs clés de succès et du degré de maîtrise qu'en ont les concurrents

La *dernière* étape consiste à mesurer les écarts et établir des plans d'actions. Etablir son plan d'action est une étape indispensable dans toutes les analyses et les évaluations stratégiques, c'est grâce aux plans d'actions que la stratégie est mise en place (ou appliquée). Mais il est à souligner qu'avant l'élaboration des plans d'actions, deux grandes mesures doivent être mises en place

En premier lieu, il convient de mesurer l'écart concurrentiel, en comparant sa position concurrentielle avec son concurrent le plus proche (celui qui représente la plus grande menace). Ensuite, la firme doit établir son profit concurrentiel en analysant ses forces et ses faiblesses par rapport à ses concurrents et par la suite en travaillant sur ses forces et ses faiblesses tout en s'engageant à renforcer les forces et à diminuer les faiblesses.

## **Conclusion :**

Dans ce premier chapitre, nous avons essayé de mettre en avant les éléments de base qui entourent notre sujet. Nous l'avons fait en commençant d'abord par définir la concurrence et présenter le modèle de la concurrence pure et parfaite, modèle de référence en analyse économique. Ensuite nous avons présenté les modèles de concurrence imparfaite et les principales approches de la concurrence. Enfin nous avons présenté le concept du positionnement et on a vu l'intérêt pour l'entreprise de se positionner vis-à-vis de ses concurrents et par la suite comment l'évaluer afin de détecter les éléments qui peuvent l'influencer et établir les plans d'actions pour améliorer ou garder son positionnement sur le marché.

Le principal enseignement que l'on peut tirer à l'issue de ce premier chapitre est que la concurrence est toujours présente, quelle que soit la configuration ou la forme d'organisation du marché. La théorie des marchés contestables soutient que l'entreprise est soumise à la pression concurrentielle même dans le cas d'une structure monopolistique.

Nous verrons dans le chapitre suivant que les industries de réseau, traditionnellement structurées sous forme de monopoles naturels, ont subi des réformes qui ont conduit à la libéralisation de certains segments d'activité, ce qui a eu pour conséquence d'accroître l'intensité concurrentielle en leur sein. Nous montrerons cela à travers le cas de l'industrie des télécommunications qui connaît depuis le début des années 1980 une série de réformes ayant conduit notamment à la libéralisation du segment de la téléphonie mobile.

A travers les développements du Chapitre-2 ci-après, nous nous proposons de montrer que, suite aux réformes du secteur des télécommunications, les opérateurs de téléphonie mobile sont désormais soumis à une forte pression concurrentielle, d'où l'importance pour eux de définir des stratégies leur permettant de se positionner et de se maintenir sur leurs marchés.

## Chapitre2. Les télécommunications : une industrie de réseau ouverte à la concurrence.

---

La libéralisation et l'ouverture de l'industrie des télécommunications au capital privé sont nées de la volonté des gouvernements de déréguler ce secteur et a induit plusieurs changements dans la structure du marché des télécommunications, en particulier celui de la téléphonie mobile.

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu des mutations profondes suite à son ouverture à la concurrence. Cette ouverture a mis fin au monopole public qui a été détenu pendant longtemps par l'opérateur historique Algérie Telecom, et a fait émerger d'autres opérateurs privés. Et depuis, le marché de la téléphonie mobile a enregistré des performances extraordinaires avec une croissance exponentielle, notamment dans la période allant de 2003 à 2009 (Voir le graphe n°1).

Pour cela, dans ce présent chapitre, et bien avant même de s'étaler sur la question de la concurrence sur le marché de téléphonie mobile en Algérie, il est important de bien définir la structure de ce marché, et il convient de faire un survol sur l'historique de la libéralisation des industries de réseaux, notamment celui du marché de la téléphonie mobile en Algérie en déterminant le rôle essentiel des autorités de régulation, présenter les opérateurs en place, ainsi que les éléments permettant d'apprécier l'évolution de la taille du marché.

## ***Section 1 : La libéralisation et les Réformes des industries de réseaux.***

### ***1. Historique de la Libéralisation et régulation des industries de réseaux.***

Depuis quelques années, l'industrie de télécommunications a connu de profonds changements. Avant, l'infrastructure n'était utilisée que pour la transmission des communications téléphoniques. Un seul opérateur assumait la construction de l'infrastructure et la commercialisation du service des communications téléphoniques.

A la fin des années soixante-dix, le processus de libéralisation a commencé avec le secteur du transport aérien aux Etats-Unis, une parmi les premières ouvertures à la concurrence, qui constitue aujourd'hui un enjeu économique majeur qui concerne toutes les industries de réseau, aussi bien le transport aérien que les télécommunications, l'électricité et les réseaux

postaux.<sup>21</sup>

La libéralisation des industries de réseau est née de la volonté des gouvernements de remodeler les tarifications, faire progresser la productivité, réduire les rentes des entreprises publiques et corriger les défaillances du marché<sup>22</sup>.

Ces mouvements de libéralisation reflètent le courant de pensée de l'école de Chicago qui dénonce pour le rôle minimal de l'état et qui préconise la libre concurrence sur le marché, ainsi que son autorégulation. En revanche, le deuxième courant est celui des partisans des monopoles qui jugent que ces secteurs sont mieux gérés dans une situation de monopole du fait que ces industries sont qualifiées comme des industries de réseau et qui sont aussi caractérisés par des rendements décroissants ce qui leur donne la caractéristique de monopole naturel.

En effet, suite à sa restructuration, le marché des télécommunications est passé d'une problématique qui se base sur l'accès des tiers au réseau de l'opérateur historique et sur les risques d'abus de position dominante à des problématiques plus oligopolistiques.

Par ailleurs, la preuve de la libéralisation des télécommunications est que la concurrence est le déterminant clé de la performance. Il semble donc naturel de faire en sorte que la réglementation n'entrave pas les rouages des marchés concurrentiels (Thirion, Chaupaud, 2006, p.126), ce qui a mené à des changements radicaux du cadre institutionnel et réglementaires de ces industries.

Donc cette ouverture avait pour caractère de rendre les activités de réseaux plus performants en termes de prix et de qualité. De plus, dans la littérature existante en économie industrielle, la concurrence joue également un rôle important dans l'amélioration de la gestion ainsi que dans la stimulation de l'efficacité du marché « Barry and Joseph (1983), Hart (1983) and Ros (1999) indique que le marché concurrentiel permet aux propriétaires des firmes d'obtenir plus facilement de l'information par laquelle il vont inférer leurs efforts en management. De plus, Hayek (1945), Alchian et Kessel (1962), Williamson (1963), Leibenstein (1966) et Mac Namara (1992) indiquent que la concurrence est un mécanisme pour stimuler l'efficacité productive, allocative et dynamique sur le marché ».<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> GAGNEPAIN, P. (2001) : « La nouvelle théorie de la régulation des monopoles naturels » ; *Revue française d'économie*, vol. 15 n°4, p. 81.

<sup>22</sup> GAGNEPAIN, P. Ibid., p 82.

<sup>23</sup> SHILIN ZHENG, M, et R. WARD, (2011) « *The Effects of Market Liberalization and Privatization on Chinese Telecommunication* », *China Economic Review*, Vol. 22, Issue 2, June, pp.210-220.

## **2- La libéralisation du secteur de télécommunications en Algérie**

Au début des années 1960, le ministère des Postes et des Télécommunications a été chargé du développement et de l'exploitation de l'infrastructure des télécommunications. En 1975, le code des postes et télécommunications lui attribuait explicitement, dans un contexte d'étatisation du système économique, la responsabilité de l'installation, du développement et de l'exploitation de l'infrastructure des télécommunications. L'État engage alors un vaste programme visant à développer un service public<sup>24</sup>. En 1983, ses compétences ont été étendues à la définition et à l'application de la politique nationale, ainsi qu'à la codification et la réglementation du secteur des télécommunications.

Jusqu'à la fin des années 90, le secteur des postes et des télécommunications constituait une structure de marché de type monopolistique. Les télécommunications relevaient ainsi du secteur des "P&T" (Postes & Télécommunications), monopole placé sous la tutelle de l'ex-Ministère des postes et des télécommunications.

Le nouveau cadre réglementaire de la poste et des télécommunications fixe les règles générales d'organisation et de fonctionnement de cette industrie. Cette dernière a été subdivisée en deux secteurs celui de la poste et celui des télécommunications. Cette subdivision a donné naissance à l'entreprise publique Algérie Télécom, l'opérateur historique du secteur des télécommunications.

En 2000, un processus de réforme des postes et télécommunications a été initié avec objectif la privatisation et l'ouverture de ce secteur à la concurrence. Afin de réaliser cet objectif, les pouvoirs publics ont redéfini le cadre institutionnel et réglementaire, notamment par la promulgation de la Loi n° 2000-03 du 5 août 2000.

Le processus d'ouverture du marché des télécommunications en Algérie a débuté en 2001 avec l'octroi d'une deuxième licence de services mobiles à l'opérateur Djezzy, filiale de la compagnie OTA<sup>25</sup>. Et en 2004 avec l'entrée d'un troisième opérateur de services mobiles Nedjma de WTA<sup>26</sup>. Afin de répondre aux besoins de régulation, une institution indépendante dont sa principale mission est d'assurer une concurrence loyale entre les concurrents et assurer l'amélioration de bien-être social.

---

<sup>24</sup> Il s'agit de biens et/ou services dont la consommation est collective, leur utilisation vérifiant le double critère de non-rivalité et de non-exclusion.

<sup>25</sup> Orascom Telecom Algérie.

<sup>26</sup> Watania Telecom Algérie.

### ***Les principaux objectifs de la réforme du secteur des télécommunications***

Dans sa Déclaration Politique Sectorielle (DPS) pour la Poste et les Télécommunications, adoptée le 24 janvier 2000, le Gouvernement a opté pour une refonte en profondeur du secteur de la poste et télécommunications afin de faire entrer l'Algérie dans la société de l'information.

Cette réforme est surtout dictée par la nécessité d'assurer la compétitivité des entreprises et de l'économie algérienne et d'offrir un meilleur service à moindre coût aux citoyens.

Il s'agit également, de rattraper un retard important dans les secteurs de la poste et des télécommunications en profitant des nouvelles technologies de l'information et de la communication, en s'inspirant des expériences vécues à l'échelle internationale.

#### **Les principaux objectifs de cette réforme sont :**

- Accroître et diversifier l'offre de services de la poste et des télécommunications ;
- Améliorer la qualité des services offerts et des prestations rendues à des prix compétitifs ;
- Mettre à niveau et développer le réseau postal et celui des télécommunications;
- Promouvoir les services financiers postaux en encourageant l'épargne nationale et en élargissant la gamme des services offerts ;
- Promouvoir les télécommunications, comme secteur économique essentiel à l'essor d'une économie compétitive, diversifiée et ouverte au monde.

## ***Section 2 : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile.***

Après avoir abordé la libéralisation des industries de réseaux de manière générale et la libéralisation de la téléphonie mobile en Algérie, nous allons nous pencher sur la présentation et l'analyse du marché de la téléphonie mobile en Algérie. Cela nous permettra de mettre en évidence le processus d'évolution du marché algérien du mobile ainsi que le poids relatif des différents opérateurs opérants sur ce marché.

### ***1- Les intervenants institutionnels***

#### ***1-1- Autorité de régulation des postes et des télécommunications (ARPT)***

L'autorité de régulation de la poste et des télécommunications « **ARPT** » est une autorité indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a été créée et instituée en mai **2001** à partir de l'article **10** de la loi n° **2000-03**.

L'action de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications est menée de manière autonome ou partagée avec le ministre chargé de la poste et des télécommunications. Elle reflète la mise en œuvre d'une politique publique visant la création d'un nouveau cadre institutionnel qui régleme les activités de ce secteur.

Afin d'accomplir ses missions de manière efficiente, l'autorité de régulation est dotée de deux organes, le Conseil, instance délibérante, et la Direction Générale, organe de gestion, tous deux définis par la loi **2000-03** du 5 août 2000.

En l'année 2011 a vu la création de deux nouvelles directions au niveau de l'ARPT : La Direction de la Certification Electronique (DCE) et La Direction Finances et Comptabilité (DFC).

#### ***1-2- Le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication***

Le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) exerçait, sous le régime du monopole, les fonctions d'opérateur postal et d'opérateur de télécommunications.

Il était par ailleurs en charge des fonctions de définition de la politique sectorielle et du cadre réglementaire applicable, mais suite aux nouvelles réformes du secteur, les missions « du MPTIC » ont des attributions nouvelles. Conformément à la loi, le MPTIC élabore et met en œuvre la politique sectorielle, définit la stratégie d'ouverture et prépare l'encadrement réglementaire de cette ouverture.

## **2- Les opérateurs de la téléphonie mobile de norme GSM**

Depuis son ouverture, le marché des télécommunications a connu une nette progression. Désormais, en plus de l'opérateur public historique **Algérie Telecom Mobile**, deux opérateurs privés, se partagent un marché de la téléphonie en plein boom.

En Juillet 2001, la deuxième licence de téléphonie mobile de type GSM a été attribuée à l'opérateur **Orascom Telecom Algérie** qui a mis fin au monopole, et en Décembre 2003 une troisième licence de GSM a été cédée à l'opérateur **Wataniya Telecom Algérie**.

### **2-1- La société Orascom Telecom Algérie (OTA) : dénomination commerciale « Djezzy »**

Présent au Moyen Orient, en Asie et en Afrique, Orascom Telecom Holding (O.T.H.) est un leader dans le domaine de la téléphonie et des nouvelles technologies. Implanté en Algérie, en Egypte, en Tunisie, au Pakistan, au Bangladesh, en Irak et, au Zimbabwe, le groupe Orascom Telecom compte désormais 50 Millions d'abonnés dans le monde, ce qui lui confère une envergure internationale.

En vertu du décret exécutif n° 01-219 de 10 jourmada El Oula 1422 correspondant au 31 juillet 2001, Orascom Telecom Algérie est autorisé à établir et exploiter un réseau public de télécommunication cellulaire de norme GSM, et remporte la deuxième licence de téléphonie mobile après une rude concurrence avec les plus grands opérateurs mondiaux du domaine<sup>27</sup>, et ce pour un montant de **737** millions de Dollars.

A son installation Orascom Telecom Holding qui est une société anonyme, détient 53,5 % des actions d'OTA, le reste est réparti entre la compagnie British Virgin Island (43,1%) et l'opérateur économique privé Algérien CEVITAL (3,4%)<sup>28</sup>. À l'heure actuelle les actionnaires de cet opérateur ont changé et l'ETAT algérien veut le racheter et devenir un actionnaire majoritaire avec 51%.

À cet effet, OTA est devenue une société contrôlée par des actionnaires algériens, même si rien ne filtre sur l'identité de ces actionnaires et la valeur exacte d'OTA.

---

<sup>27</sup> Au même moment que l'opérateur français Orange France ne proposait que 412 millions de dollars US

<sup>28</sup> Rapport annuel de l'ARPT, 2003, p. 135.

## 2-2- *La société Wataniya Telecom Algérie : dénomination commerciale « Nedjma »*

Wataniya Télécom Algérie a remporté Le 2 décembre 2003, la troisième licence de téléphonie mobile en Algérie en proposant la meilleure contrepartie financière , à l'issue de processus d'un appel d'offres international grâce à une soumission gagnante de **421** millions de dollars US soit 33 milliards de DA, devant l'opérateur espagnol **Telefonica**, dont la proposition était de 409,2 millions de dollars US, de ce fait **Wataniya Télécom Algérie** a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie.

Afin de répondre à l'attente de la clientèle, l'opérateur a opté pour la tarification à la seconde après la première minute de communication et une technologie plus avancée qui apporte notamment le message photo (MMS) et les services d'informations et de loisirs NEDJMA net, ce qui lui confère le titre incontestable du premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie.

**Wataniya Télécom Algérie** est une société par actions de droit algérien, Filiale de **Wataniya Télécom**, société koweïtienne de télécommunications fondée en 1997 qui opère un réseau *GSM* au Koweït depuis 1999. En 2013 **Wataniya Télécom** change de nom et devient **Ooredoo** qui se traduit par « je veux ». Et par conséquent, sa filiale **Nedjma** devient ainsi **Ooredoo Algérie**, un changement qui ne sera pas immédiat, car une période de rebranding étalée sur une année et demi a été accordée à toutes les filiales pour passer vers la nouvelle marque.

## 2-3- *La société Algérie Télécom Mobile (ATM): dénomination commerciale « Mobilis »*

**Algérie Télécom Mobile (ATM)** est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, filiale d'**Algérie Telecom (AT)**, avec un capital de **25** milliards de DA. Créée suite à la réforme du secteur des télécommunications, permises par la promulgation de la loi 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

**Algérie Télécom Mobile (ATM)** sous sa marque **MOBILIS** est devenu autonome en Août 2003, cette autonomie lui donne la pleine capacité de s'engager et de contracter d'une manière autonome, conformément aux dispositifs législatifs en vigueur. En plus l'opérateur public dans le marché de la téléphonie mobile a le statut d'une entreprise publique économique (EPE), société par action. Depuis sa création, **MOBILIS** s'est fixé comme objectifs : la satisfaction des clients, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qu'ils lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 10 Million d'abonnés en un temps record.



Optant pour une politique de changement et d'innovation, **MOBILIS** travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients. En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant et en créant des produits et services innovants, elle est aujourd'hui positionnée comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : « Partout avec vous ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

*MOBILIS* c'est aussi :

- Une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant les 136 Agences *MOBILIS*
- Plus de 60.000 points de vente indirecte.
- Plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS)
- Des plateformes de Service des plus performantes.
- De l'innovation et un développement de plusieurs offre et services : « forfaits 0661, mobiControl, Gosto, mobilisCarte, Mobi+, MobiConnect, Sellekni, GPRS MMS, 3G... » Et les rechargements électroniques "Arsselli, Racimo et la Carte Internationale prépayée".

L'opérateur public, *MOBILIS*, a réalisé en 2013 un chiffre d'affaire de plus de 70 milliards de DA. Ce résultat est la meilleure performance de l'entreprise depuis sa création.

### ***Section 3 : Marché de la téléphonie mobile en chiffre***

Depuis son ouverture à la concurrence, le marché de la téléphonie mobile ne cesse de croître en enregistrant des performances économiques extraordinaires, au point où il est parvenu à une phase de maturité en un temps record et cela contrairement à toutes les attentes, où il constitue le centre d'interaction entre des acteurs institutionnels et opérateurs téléphoniques, donnant ainsi une nouvelle dimension à ce secteur.

En outre, La concurrence est désormais intense suite à l'engagement des manœuvres stratégiques par les opérateurs afin de tailler des positions favorables et l'interaction concurrentielle des opérateurs sur le marché de la téléphonie mobile, se caractérise par une forte interdépendance stratégique et un apprentissage de la concurrence, rendant ainsi les relations concurrentielles inter-opérateur complexes et ambiguës. Ainsi l'étude quantitative que nous allons entreprendre dans cette section, en témoigne de cette réalité.

#### ***1- La configuration du marché :***

En Algérie, le secteur des télécommunications s'est caractérisé pendant longtemps par une structure de marché en monopole public intégré verticalement. Cette industrie est donc passée d'une structure de monopole naturel à une structure concurrentielle sur le marché.

***Tableau n°2-1 : configuration du marché de la téléphonie mobile en Algérie***

Segment de Télécommunication	Régime d'exploitation	Configuration du marché pour l'année 2001	Configuration du marché pour l'année 2002	Configuration du marché pour l'année 2003	Configuration du marché pour l'année 2004
<b>Téléphonie mobile de norme GSM</b>	Licence	Monopole	Duopole	Duopole	Concurrence (oligopole)

*Source : adapté de la réalité du marché à partir de 2000*

Ce tableau retrace la configuration du marché de la téléphonie mobile en Algérie pour chaque période. En plus de l'opérateur public historique **Algérie Telecom Mobile**, en Juillet 2001, la deuxième licence de téléphonie mobile de type GSM a été attribuée à l'opérateur **Orascom Telecom Algérie** qui a mis fin au monopole, et qui a donné une configuration duopolistique à ce marché, et ce n'est qu'en Décembre 2003 que la troisième et dernière licence de type GSM a été cédée à l'opérateur **Wataniya Telecom Algérie** qui par elle le marché de la téléphonie mobile a été ouvert à la concurrence.

## **2- Evolution du parc d'abonnés et du taux de pénétration**

### **2-1- Parc d'abonnés et part de marché des trois opérateurs**

Depuis 2000, date de sa libéralisation, le marché de la téléphonie mobile a connu une croissance exponentielle. Le taux de pénétration du marché mobile en Algérie est monté en flèche, passant de 1,5% de la population en 2002 à 99,28 % en 2012 et à 102.11% en 2013, soit respectivement de 450 244 abonnés à 37,53 millions d'abonnés et à 39,52 millions d'abonnés. En effet, le nombre d'abonnés n'a cessé d'augmenter depuis la libéralisation du secteur et ce qui témoigne de la démocratisation de la téléphonie mobile en Algérie. En réalité personne n'a tablé sur un tel succès et sur une telle croissance, les prévisions annoncées par les opérateurs de la téléphonie mobile et de l'autorité de régulation en 2004, portent le nombre d'abonnés attendus à l'horizon 2007 à 12 millions, comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau n°2-2: les prévisions en termes d'abonnés à l'horizon 2007**

<b>Année</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Nombre d'abonnés</b>	<b>10 millions</b>	<b>11 millions</b>	<b>12 millions</b>

*Source : adopté du rapport de l'ARPT, 2004*

Mais au terme de 2007 les données réelles sont contre toutes les attentes, comme le montre le tableau ci-dessous.

<b>Année</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Nombre d'abonnés</b>	<b>13,661 millions</b>	<b>20,997 millions</b>	<b>27,562 millions</b>

D'après ce tableau, on constate que le nombre d'abonnés est plus de deux fois les prévisions estimées, soit avec un écart positif de 15 million d'abonnés en plus.

Concernant les indices de croissance du marché, nombre d'abonnés et taux de pénétration, et leur implication sur les parts de marché et leur taux d'évolution des trois opérateurs sont résumé dans le tableau ci-dessous :

*Tableau n°2-3 : Évolution des parts de marchés en nombre d'abonnés et le taux de pénétration pour la période (2001-2013).*

Année	Nombre d'abonnés			Nombre total d'abonnés	Taux de Pénétration (%)
	Mobilis	Djezzy	Nedjma		
2001	100 000	-	-	100 000	0,32
2002	135 204	315 040	-	450 244	1,5
2003	167 662	1279 265	-	1 446 927	4,67
2004	1 176 485	3 418 367	287 562	4 882 414	15,26
2005	4 907 960	7 276 834	1 476 561	13 661 355	41,52
2006	7 476 104	10 530 826	2 991 024	20 997 954	63,60
2007	9 692 762	13 382 253	4 487 706	27 562 721	81,50
2008	7 703 689	14 108 857	5 218 926	27 031 472	79,04
2009	10 079 500	14 617 642	8 032 682	32 729 824	91,68
2010	9 446 774	15 087 393	8 245 998	32 780 165	90,30
2011	10 151 914	16 595 233	8 504 779	35 615 926	96,52
2012	10 622 844	17 845 669	9 059 150	37 527 703	99,28
2013	12 451 373	17 574 249	9 491 423	39 517 045	102,11

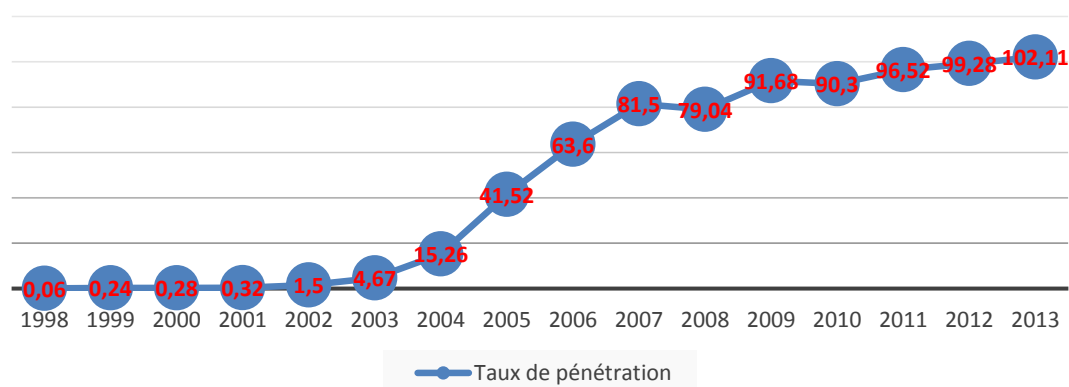
*Source : adapté depuis les rapports annuels de l'ARPT*

Ce présent tableau illustre clairement la croissance du parc d'abonnés de chaque opérateur et par conséquent le taux de pénétration, un nombre total d'abonné qui passe de **100 000** Millions en 2001 à **39 517 045** Millions en 2013, Ceci peut s'expliquer par le passage à la concurrence, mais aussi par l'introduction des cartes prépayées, avec comme raisons principales la facilité d'accès, la mobilité, la baisse des tarifs, le plafonnement possible des dépenses de consommation téléphonique opérées par les trois opérateurs.

## 2-2- Le taux de pénétration

Le taux de pénétration s'agissant de la télé densité dans la téléphonie mobile, a enregistré un bond remarquable dès l'ouverture du marché à la concurrence (figure ci-dessous), ainsi entre 2003-2004, la télé densité a connu une progression considérable, passant de 4,82% en 2003 à 15,26% en 2004 soit une hausse de 10,44 points. De 2004 à 2007 le taux de pénétration passe de 15,26% à 81,5% soit une hausse de plus de 66 points, même si ce taux va connaître une légère baisse en 2008, l'année 2013 quant à elle enregistre un taux de pénétration avoisinant les 102%.

Graph n° 2-1 : Evolution du taux de pénétration du mobile



Source : *Elaboré par nos soins*

Cette figure, retrace l'évolution nette de la densité de la téléphonie mobile en Algérie pour la période allant de 1998 à 2013, où on constate une progression remarquable du taux de pénétration tout au long de la période, sauf pour 2008, où on constate une légère baisse du taux de pénétration qui passe **de 81,5% à 79,04 %**, ce qui peut s'expliquer par le passage obligatoire par un contrat afin d'acquérir une puce. Dès lors le taux de pénétration reprend son augmentation en montée, enregistrant ainsi une hausse de plus de 2,83 % de l'année 2012 à l'année 2013 pour enregistré un taux de 102,11%.

### 3- Les parts de marché de la téléphonie mobile « prépayée » et « post payée »

Les clients détenteurs de carte prépayée représentent actuellement **90%** du total des usagers de la téléphonie mobile. La diffusion des services prépayés permet aux clients de contrôler leur consommation sans avoir à s'engager via des abonnements mensuels fixes. Cependant pour attirer les clients vers le post payé les opérateurs ont orientés leurs offres promotionnelles essentiellement vers le post payé.

### 3-1- La formule prépayée :

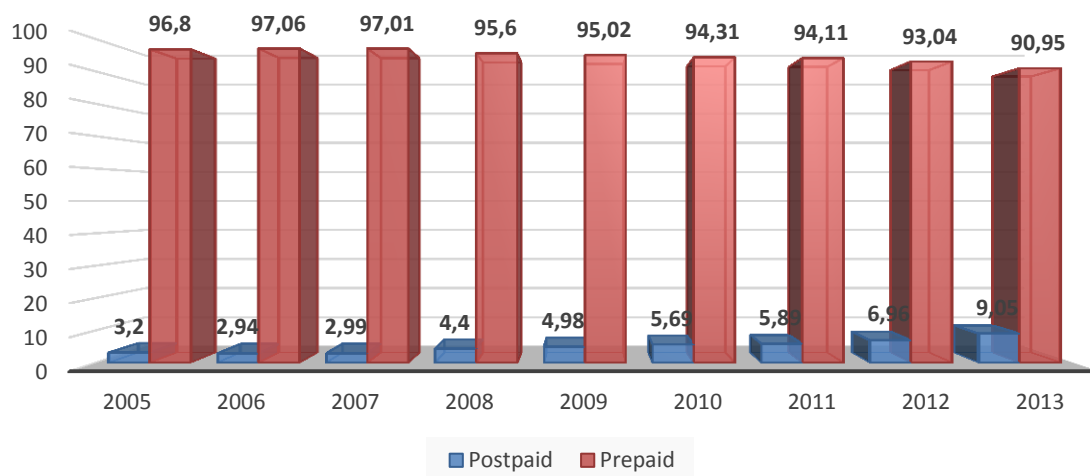
Les formules prépayées ont l'avantage de permettre de maîtriser le budget de téléphonie mobile. Les offres prépayées sont un choix populaire, offrant une grande flexibilité. Les offres prépayées sont comme les forfaits mais avec un plafond de communication déterminé à l'avance. De ce fait, le client connaît à l'avance le montant qu'il va payer. Il ne paye que ce qu'il a consommé et il n'a pas de mauvaises surprises.

### 3-2- La formule post payé :

Pour la formule post payée la liberté de communiquer est garantie sans interruption grâce à des forfaits et abonnements. Dans cette formule le mode d'accès se fait soit par souscription, configuration ou bien abonnement. Pour ce qui est du paiement et de rechargement plusieurs possibilités sont offertes tel que la facturation.

Depuis l'avènement du segment de la téléphonie mobile en Algérie, la formule prépayée domine le marché avec plus 90% du total des usagers de la téléphonie mobile comme le montre la figure n°. Cette afflux s'explique par le fait que le consommateur algérien préfère opter pour cette formule, qui lui convient, et qui lui permet aussi de bien gérer ses consommations et son budget.

**Graphe n°2-2 : Evolution de la répartition des abonnés postpaid et prepaid entre 2005 et 2013**



*Source : élaboré à partir des rapports de l'ARPT*

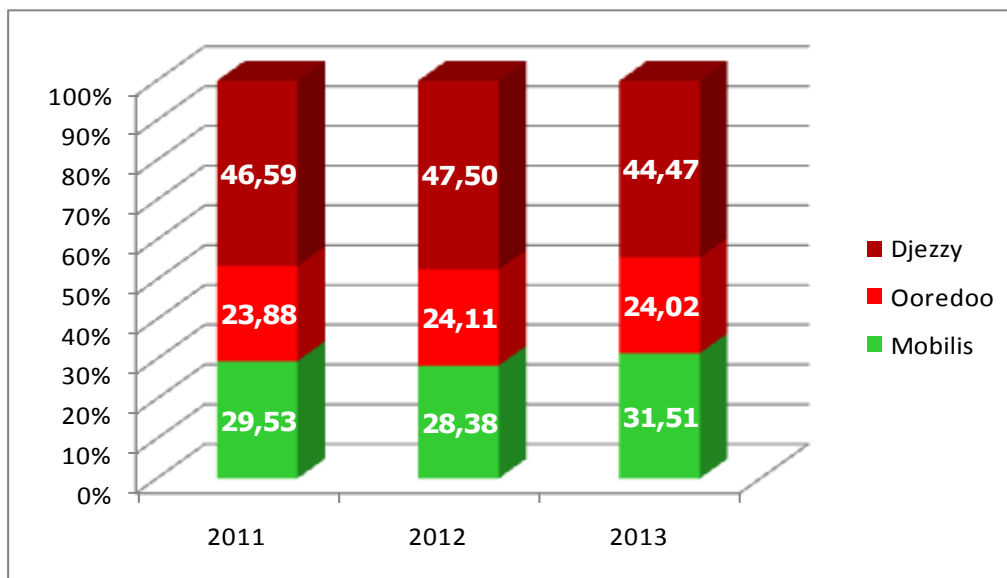
Les clients détenteurs de cartes prépayées représentent 92% du total des usagers de la téléphonie mobile en 2004 et va connaître son pic en 2007 avec 97,01%, mais à partir de 2008 une légère baisse va être enregistrée dans ladite formule et ce qui profite à la formule post payée de gagner quelques points suite notamment aux efforts entrepris par les opérateurs durant ces dernières années pour attirer les clients vers le post payé en proposant plus d'avantages sur les offres, et l'intervention de l'ARPT par l'adoption de la décision n°1 du 06 janvier 2009, définissant le cadre réglementaire des promotions et s'assurer ainsi d'une meilleure visibilité de l'impact des promotions sur le marché.

Ainsi, La part des usagers du post-payé a vu une augmentation sensible avec 9.05 % en 2013, contre 6,96% en 2012.

**4- Evolution des parts de marché en nombre d'abonnés**

Concernant les parts de marché, le graphe ci-dessous atteste clairement qu'en 2013, ATM-Mobilis est le seul opérateur à avoir conquis des parts de marché (+3,2%) contre une stabilité chez Ooredoo et un recul de Djazzy avec -3,08%.

**Graphe n° 2-3 : Évolution des parts de marché en nombre d'abonnés.**



**Source : l'ARPT, observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie, 2013**

Les récentes statistiques de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) révèlent que l'Algérie comptait 39 millions d'abonnés fin 2013, une croissance exceptionnelle de 200% s'est enregistrée en l'espace de quatre ans.

Par opérateurs, le nombre d'abonnés est de 17,6 millions pour Djezzy, 12.5 millions pour Mobilis et 9.5 millions pour Ooredoo. Le nombre des abonnés prépayés est plus important que celui du postpayé «95% des parts de marché sont en prépayé ». L'Algérie est actuellement serait en avance en matière de télé-densité du mobile, en comparaison aux autres pays de la région d'Afrique du Nord. Sur 100 habitants, il y a 102 personnes qui sont abonnées chez un des trois opérateurs de téléphonie mobile. Selon une dernière étude britannique réalisée par l'agence Companies and Markets, le marché algérien de la téléphonie mobile est considéré comme étant l'un des plus développés en Afrique.

#### 5- Evolution du chiffre d'affaire pour chaque opérateur de la téléphonie mobile.

Après la libéralisation du marché des télécommunications et l'entrée des opérateurs privé OTA et WTA. Le marché de la téléphonie mobile est dominé par le premier opérateur entrant OTA grâce à la commercialisation du service Prépayé accessible à des bourses moyennes que sa soit en terme de part de marché que sur le chiffre d'affaire.

**Tableau 2-4 : Evolution du chiffre d'affaire (en milliards de dinars) pour chaque opérateur de la téléphonie mobile pour une période allant de 2011 à 2013.**

<b>Opérateurs</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Djezzy</b>	<b>143</b>	<b>147</b>	<b>142.8</b>
<b>Ooredoo</b>	<b>60.184</b>	<b>74.7</b>	<b>83.6</b>
<b>Mobilis</b>	<b>51.3</b>	<b>57.8</b>	<b>71.887</b>

Source : élaboré par nos soins à partir des données des opérateurs.

L'analyse du chiffre d'affaire détenue par chaque opérateur qui se fonde sur le nombre d'abonnés montre qu'en 2011, OTA détient le plus grand CA, avec 143 Milliards de dinar. Il est suivi de WTA avec 60,18 Milliard de dinar de CA, et enfin ATM avec 51,3 milliard du dinar de chiffre d'affaires. Par rapport à l'année 2013, Le CA de l'opérateur OTA à connu une baisse de 4,2 Milliard de dinar après avoir enregistré en 2012 son plus haut CA, contrairement au CA de l'opérateur WTA qui n'as pas cesser d'augmenter depuis 2011 pour atteindre un chiffre d'affaire de 83.6 Milliard de dinar en 2013, De même pour l'opérateur ATM qui quant à elle a vu son CA progressé de 57.8 Milliard de dinar en 2012 à 71.88 Milliard de dinar en 2013.

## 6- Le parc abonné de chaque opérateur de la téléphonie mobile.

Après plusieurs années de stagnation, le segment du mobile connaît depuis sa libéralisation en 2000 une dynamique sans précédent, notamment après la vente de la deuxième licence privée de téléphonie mobile. En effet le parc d'abonnés mobiles a connu une fulgurante croissance Passant de 450 000 abonnés en 2002 à 35,615 millions en 2011.

Le nombre total d'abonnés mobiles s'élève à 35,5 millions en 2011 passe à 39,5 millions en 2013, où on remarque une évolution exponentielle du nombre de parc abonné pour chaque opérateur, autant pour ATM qui gagne plus de 2 millions d'abonnés grâce au rajeunissement de sa marque et la sympathie gagné auprès de ces clients notamment les plus jeune, et ce principalement depuis que ATM s'est investi dans l'accompagnement des jeunes et la promotion des différents sport ; et cela en espace d'une année.

**Tableau 2-5 : Evolution des parcs abonnés (en millions) de chaque opérateur de la téléphonie mobile pour une période allant de 2011 à 2013.**

<b>Opérateurs</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Djezzy</b>	<b>16.5</b>	<b>18.06</b>	<b>17.5</b>
<b>Ooredoo</b>	<b>8.5</b>	<b>9.47</b>	<b>9.4</b>
<b>Mobilis</b>	<b>10.5</b>	<b>10.05</b>	<b>12.65</b>

Source : élaboré par nos soins à partir des données des opérateurs.

Sur un marché de plus de 39 millions d'abonnés, Djezzy se maintient en tête avec 17,6 millions d'abonnés, suivi d'ATM Mobilis qui compte 12,5 millions d'abonnés, Ooredoo compte pour sa part 9,5 millions d'abonnés à fin 2013 et se classe en troisième position.

D'après le tableau, On remarque que OTA enregistre une perte de 1,52 % de son parc d'abonné, une hausse de 4,77 % pour WTA et un taux de croissance à deux chiffre pour ATM, soit 17,21% , ce chiffre englobe en grande partie le parc du type prépayé, car grâce à l'extension des réseaux de vente et leur prise en charge en matière de technique de vente et d'animation soutenue par les efforts de communication, et par des offres plus simple répondant mieux aux attentes des clients grand public ; le parc abonné de ATM ne cesse d'accroître, alors que pour le type post payé, malgré le manque d'attrait des offres avec engagement et les limitations imposé par la plateforme actuelle qui empêche, entre autre la confection d'offre et des services innovant représente 8% du parc globale.

#### 7- Les revenus des réseaux mobiles "APRU"

L'ARPU (Average Revenu Per User) représente le revenu engendré par un abonné sur un réseau mobile. Il est calculé en divisant le chiffre d'affaires généré par le client sur les 12 derniers mois par l'utilisation du réseau (appels sortants, appels entrants, frais d'accès au réseau, revenus de l'interconnexion et du roaming des clients d'autres réseaux et revenus provenant des services à valeur ajoutée) par la moyenne pondérée du nombre de clients sur la même période.

**Tableau 2-6 : Evolution de l'APRU de la téléphonie mobile pour chaque opérateur pour la période allant de 2011 à 2013.**

<b>Opérateurs</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Dejzzy</b>	<b>711</b>	<b>6.88</b>	<b>689</b>
<b>Ooredoo</b>	<b>664</b>	<b>712</b>	<b>731</b>
<b>Mobilis</b>	<b>460</b>	<b>489</b>	<b>662</b>

Source : élaboré à partir des données des opérateurs

L'APRU a connu une baisse considérable en passant de 711 DA/mois en 2011 à 6,88 DA/mois en 2012, soit une baisse de 704 DA/mois pour OTA. On pourra constater que la consommation d'OTA ne suit pas son parc d'abonné, car elle est arrivée à une étape où elle garde la fidélité de sa clientèle, sans pour autant lui offrir des offres ou des promos attrayantes. Tandis que pour WTA et ATM leur APRU ne cesse de s'améliorer depuis 2011. Nous pouvons également expliquer la baisse, par que les recettes ont tendance à baisser alors que le volume de minute de communications augmente, cela peut être expliqué par la baisse des prix. Selon le rapport annuel (2010), « *Le marché de la téléphonie mobile est arrivée à son niveau de maturation, ce qui a produit une stagnation des revenus générés par ce marché* ».

Le secteur de la télécommunication s'ouvre à la concurrence après avoir été placé sous un monopole public pendant longtemps. Cette ouverture est le fruit des réformes entreprises par le gouvernement afin d'accompagner l'évolution des besoins en matière de technologie, d'information et de télécommunication.

Afin de bien mener ces réformes, le gouvernement algérien a mis en place un cadre législatif et réglementaire fixant les règles et mesures relatifs à l'exploitation, l'établissement et la fourniture des services des télécommunications dans des conditions objectives de la concurrence. Et cela en particulier en mettant en place une autorité administrative auquel incombe le rôle de la régulation.

Le passage de la situation de monopole à une situation concurrentiel a favorisé l'arrivée de nouveaux opérateurs privés. En effet, désormais à côté de l'opérateur historique deux autres opérateurs, l'analyse chiffrée que nous avons mené dans ce chapitre a pu montrer à quel point cette introduction de la concurrence a engendré des performances et une croissance significative.

Mais la croissance exponentielle du marché, constatée notamment sur la période 2003 – 2009 ne peut se poursuivre indéfiniment. Le marché algérien de la téléphonie mobile, après une période de forte croissance, arrive en effet à une phase de saturation.

Avec un taux de pénétration du mobile de l'ordre de 102% en 2013, ce marché arrive à sa phase de maturité, ce qui a pour effet d'accroître l'intensité concurrentielle entre les trois opérateurs sur ce segment et dans leur quête d'avantage concurrentiel ou de positions avantageuses, les opérateurs mobilisent des mouvements compétitifs de type

|

spécifique et singulier centrés sur des objectifs particuliers et précis. Ce choix est dicté par le souci de l'évitement de la concurrence à la phase de démarrage, mais à la phase de maturité du secteur, les opérateurs doivent opérer un revirement dans leurs mouvements compétitifs, en optant pour une gamme varié d'action et de réaction afin d'occuper tous les espaces disponibles et dans une vision globalisante de la stratégie axée principalement sur l'affrontement.

C'est dans cette optique que nous allons abordé le chapitre 3, qui portera essentiellement sur l'étude du positionnement de Mobilis sur le marché algérien de la téléphonie mobile qui répondra donc au besoin de redéfinition de la stratégie de l'opérateur pour s'adapter au nouveau contexte du marché qui a atteint sa phase de maturation.

## Chapitre3. Evaluation du positionnement concurrentiel de Mobilis.

---

Suite aux conséquences que la libéralisation a fait naître, l'opérateur historique s'est engagé dans un vaste chantier de restructuration pour mieux cultiver la culture concurrentielle dans ces organes afin de contrer les menaces et d'exploiter des opportunités. Ce travail s'est soldé par la mise en place d'une stratégie concurrentielle par palier suivant les contraintes et les enjeux. Tandis que les nouveaux entrants armés d'une expérience dans le domaine, acquise grâce à leur implantation bien avant dans des marchés d'envergure ont alimenté leur vision stratégique d'ambitions d'être des leaders. Cela, en effet, est perceptible dans leurs choix stratégiques axés sur des actions innovantes, telles que les offres et services adaptés aux besoins des consommateurs, programme d'investissement massif, politique de communication très sophistiquée, technologie de pointe...Etc. d'où la complexité de l'environnement externe que rencontre Mobilis de nos jours, elle essaye de se montrer plus compétitif voire plus performante pour sortir gagnant dans le jeu concurrentiel. De ce fait le diagnostic stratégique s'avère donc très utile pour renforcer son positionnement sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie.

L'objectif de ce chapitre est d'étudier le positionnement de Mobilis sur le marché de la téléphonie mobile, En procédant à un diagnostic stratégique de l'entreprise, pour aboutir à ce résultat, nous avons mené un diagnostic stratégique de l'entreprise à l'aide des outils de l'analyse stratégique de Porter, Pestel et Swot afin de pouvoir détecter les éléments qui affectent l'entreprise et pour établir les plans d'action nécessaires pour garder ou améliorer son positionnement par rapport à ses concurrents.

## ***Section 1 : L'analyse concurrentielle de Mobilis (analyse qualitative du positionnement)***

Suite à l'analyse quantitative menée dans le chapitre précédent où nous avons analysé le positionnement de Mobilis en termes de part de marché et des principaux indicateurs du positionnement, nous avons jugé utile de compléter notre étude par une analyse qualitative.

La démarche méthodologique adoptée sur le terrain afin de réaliser cette analyse comportait des entretiens individuels avec les principaux responsables chargés de l'élaboration stratégique dans l'organisme d'accueil, à savoir :

- Le directeur de la stratégie de la programmation et de la performance
- Le sous-directeur suivi de la performance et business plan

Notre choix à l'entretien était en vue de faire une étude exhaustive en prenant en compte tous les éléments internes et externes qui peuvent affecter l'entreprise. Pour ce faire, nous avons opté à des entretiens face à face avec les responsables cités dessus.

Les réponses collectées de notre étude sont analysées par les outils d'aides à la décision ( Les réponses collectées de cette étude qualitative sont analysées par des outils managériaux (analyse PESTEL, PORTER et la matrice SWOT,) afin d'analyser au mieux le positionnement concurrentiel d'ATM Mobilis et d'en déduire les contraintes rencontrées afin de les améliorer.

### **1- Diagnostic externe : Analyse de l'environnement Macroéconomique: PESTEL**

Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories : **Politiques, Economique, Sociologiques, Technologiques, Ecologiques et Légales**, de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise.

### 1.1. Tableau 3-1 : Analyse de l'environnement politique et économique

L'environnement Politique	L'environnement Economique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre la politique du développement des technologies de l'information et des télécommunications, l'Etat exprime une grande volonté en favorisant le développement du haut et très haut débit fixe et mobile, et consacre un budget très intéressant afin de mettre en œuvre ses orientations.</li> <li>• Afin d'assurer le service Universel, l'Etat impose aux opérateurs publics de couvrir les zones éloignées et peu peuplées. Comme connu, le service universel est économiquement non rentable et non rémunéré parce ce que l'opérateur est sensé récupérer ses pertes par ses gains dans les zones peuplées (subventions croisées), ce qui n'incite pas les opérateurs privés à l'assurer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une bonne Conjoncture économique qui favorise l'activité économique, exprimée par une baisse du taux d'inflation (+8,8% en 2012, 3,25% en 2013 et 1,5% à fin Juillet 2014) et une amélioration du pouvoir d'achat des algériens grâce aux augmentations des salaires.</li> <li>• Une économie rentière, la croissance est essentiellement dépendante des cours du pétrole, d'où l'évolution du montant des importations des biens et liée à la variation du taux de change des principales devises utilisées</li> </ul>

Source : établi par nos soins

## 1.2. Tableau 3-2 : les influences socioculturelles et technologiques

L'environnement Socioculturel	L'environnement Technologique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La majorité (69%) de la population est jeune (entre 15 et 39ans), les statistiques prévoient une stabilité de cette évolution jusqu'à l'horizon de 2017.</li> <li>• Un taux de concentration de la population algérienne de 90% dans le nord du pays et dans les hauts plateaux</li> <li>• Changement des habitudes de consommation des Algériens en utilisant les smart phones et l'internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur des télécommunications est caractérisé par de fortes évolutions de l'environnement technologique</li> <li>• Amélioration de la couverture haut débit fixe (ADSL, 4G) ;</li> <li>• Lancement du Haut débit mobile 3G/3G++ ;</li> <li>• Forte utilisation et importance des réseaux sociaux</li> <li>• Accessibilité des Smartphones de bonne qualité et de différentes marques et gamme.</li> </ul>

Source : établi par nos soins

## 1.3. Tableau 3-3 : les influences écologiques et légales

L'environnement Ecologique	L'environnement Légal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises algériennes ne donnent pas un grand intérêt aux questions du développement durable. ceci est interprété par le manque des actions des entreprises en termes de responsabilité sociétale des entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le changement du système économique et l'ouverture de l'économie algérienne n'a pas exclu l'existence des contraintes réglementaires étatiques à savoir le code des marchés publics, la réglementation de l'ARPT et le passage obligatoire par l'ANEP<sup>29</sup></li> </ul>

Source : établi par nos soins

<sup>29</sup> Entreprise Nationale de Communication d'édition et de publicité

#### **1.4. Synthèse de l'analyse Pestel :**

Les résultats de l'analyse Pestel montrent que de l'environnement macroéconomique favorisant le développement du climat des affaires : une bonne conjoncture économique, une stabilité politique ...etc. Cependant le cadre législatif représente un handicap pour les opérateurs de la téléphonie mobile et pour Mobilis en particulier étant donné qu'elle est une entreprise nationale, Dans chaque nouvelle offre Mobilis attend la validation de l'ARPT qui possède les pouvoirs suivants : consultatif, réglementaire, de sanction, quasi-juridictionnel. L'obligation du passage par l'ANEP freine les actions de communication de Mobilis et la rend faible devant les actions de communication agressive de ses concurrents surtout de la part d'Ooredoo.

### **Section 2 : Analyse de l'intensité concurrentielle à l'aide du modèle des cinq forces (+1) de PORTER**

L'analyse des cinq forces (+1) de Michael PORTER est une méthode d'analyse microéconomique (externe) de l'entreprise qui permet d'identifier les menaces qui pèsent sur les profits de toutes les entreprises d'un secteur. Elle permet d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité concurrentielle : il s'agit de déterminer la *structure concurrentielle* d'une industrie ou d'un secteur.

L'idée sur laquelle le modèle de Porter est fondé est que : la structure du secteur a une forte influence sur la compétitivité des entreprises.

L'intensité de chaque facteur est notée sur une échelle de 0 à 10

#### **2.1. La rivalité entre les opérateurs :**

C'est l'élément le plus important et le plus influant sur l'entreprise, évaluer la rivalité dans un secteur nécessite d'abord une identification de ces concurrents et par la suite une évaluation de leurs forces. Mobilis fait face à deux concurrents : Djezzy et Ooredoo qui appartiennent à des groupes puissants et qu'ils ont une très bonne connaissance du marché maghrébin et arabe et surtout qui échappent aux obligations imposées par l'Etat algérien à savoir le service universel les dépenses publicitaires et la forte dépendance au code des marchés.

Ces arguments ont poussé nos interviewés à considérer que la rivalité entre les opérateurs est très forte, en lui accordant une note de **9/10**.

## **2.2. Les contraintes imposées par l'Etat :**

L'influence des pouvoirs publics sur l'entreprise est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. Cette influence est exprimée essentiellement par le ministère des postes et des télécommunications et l'ARPT, cette dernière qui a pour mission de délivrer des autorisations pour les opérateurs souhaitant s'intégrer dans le marché algérien et de réguler la concurrence entre ces derniers. Le poids des contraintes légales est jugé donc fort et elles sont notées à **8/10**.

## **2.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Les opérateurs de la téléphonie mobiles dépendent clairement de leurs fournisseurs.

Les fournisseurs de Mobilis sont les chinois *ZTE* et *HUAWEI* et le suédois *Ericsson* qui est considéré comme un fournisseur d'excellence pour Mobilis, pour ce qui concerne les couches les plus sensibles du réseau, ce fournisseur détient un pouvoir fort qui tend à s'affaiblir grâce à la stratégie de diversification de l'entreprise.

Concernant les distributeurs, ils sont dotés d'un pouvoir important car 63% du chiffre d'affaire est réalisé via deux distributeurs.

Conclusion : le pouvoir de négociation des fournisseurs/ distributeur est fort ayant une note de **8/10**

## **2.4. Le pouvoir de négociation des clients :**

Les modes de consommations des algériens évoluent rapidement : leurs habitudes changent et ils deviennent de plus en plus exigeants vis-à-vis de l'offre proposée par les opérateurs. De plus, ils sont très versatiles et n'hésitent pas à changer d'opérateurs plusieurs fois dans l'année selon les offres proposées par ces derniers. Dans le marché de la téléphonie mobile, on distingue deux grands segments de clients : BtoB<sup>30</sup> et BtoC<sup>31</sup>, est, à son tour sectionnés en deux sous-segments: celui du prépayé et le segment du post payé.

Le pouvoir de négociation des clients varie selon leur catégorie soient des particuliers « grand public » ou professionnels. Les particuliers ont un faible pouvoir, cependant les réseaux

---

<sup>30</sup> Business to business : destiné aux entreprises « marché corporate »

<sup>31</sup> Business to consumer : connu comme le marché de grand public

sociaux jouent un grand rôle de prescripteurs sur le marché. Pour les professionnels, les grandes entreprises procèdent un pouvoir relativement fort.

Globalement, le pouvoir de négociation des clients est moyen **5/10**

### **2.5. La menace des produits de substitution :**

Dans le marché des télécommunications, un produit de substitution représente un autre service de communications ou une technologie alternative. Pour les services de substitution présents actuellement sur le marché des télécommunications algériennes on trouve tout d'abord, la téléphonie fixe, qui représente une faible menace à la téléphonie mobile en enregistrant un nombre d'abonnés plus de 3 millions <sup>32</sup> en 2014, soit plus de treize fois moins le nombre d'abonnés de la téléphonie mobile. A long terme, la technologie VOIP (Transfert de Voix sur le Protocole Internet) peut permuter la téléphonie mobile et ceci particulièrement pour desservir les clients professionnels ainsi que les communications internationales et donc elle exerce une forte influence (produit potentiellement substituable).

Donc la menace des substituts est actuellement considérée comme faible ayant une note de **4/10**

### **2.6. La menace des nouveaux entrants :**

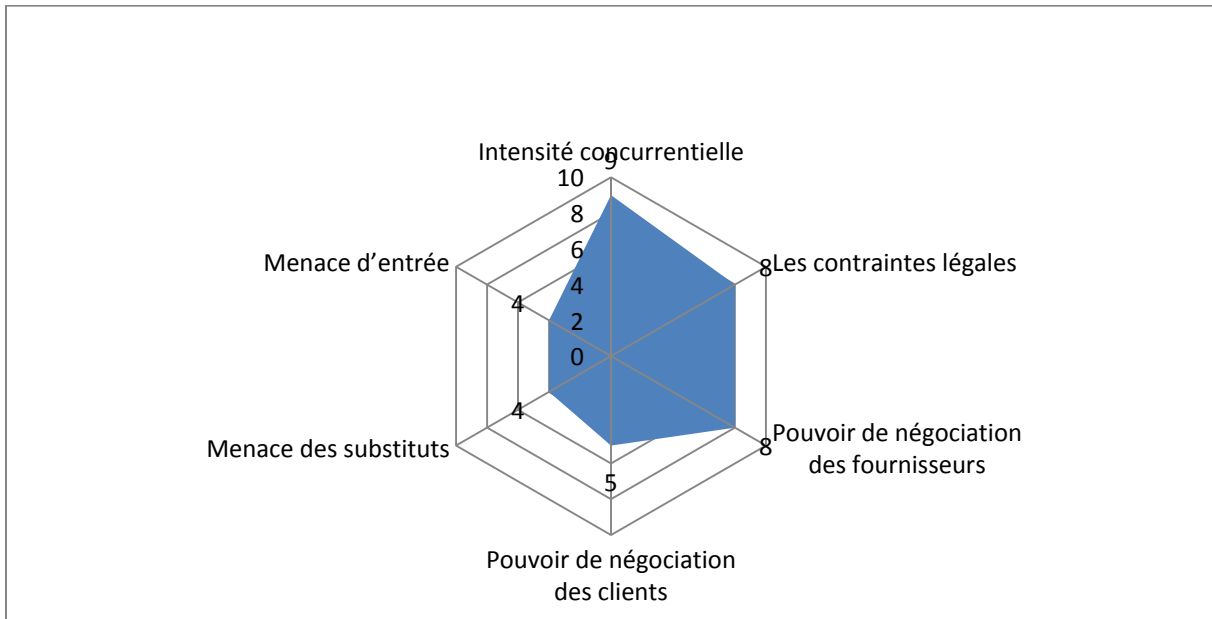
L'arrivée potentielle de nouveaux entrants dans le marché de la téléphonie mobile ou fixe n'est pas envisageable pour le moment. Cependant, les opérateurs étrangers qui désirent pénétrer le marché algérien en proposant des services de communication en Roaming IN à leurs propres abonnés peuvent avoir un impact direct sur le Chiffre d'affaire Roaming IN de ATM-Mobilis. D'où nous avons considéré la menace des entrants potentiels faible et ayant une note de **4/10**.

---

<sup>32</sup> <http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=chiffres> consulté le 30/06/2015 à 17h56

## 2.7. Représentation graphique de l'analyse de Porter :

Schéma 3-1 : Hexagone sectoriel du marché de la téléphonie mobile



Source : établi par nos soins sur Excel à partir des résultats de l'analyse de Porter

## 2.8. Synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle :

L'analyse des cinq forces (+1) de Porter montre une forte intensité concurrentielle dans le secteur de la téléphonie mobile Algérien. Une concurrence menée essentiellement par des opérateurs qui appartiennent aux groupes internationaux puissants et présents partout dans le monde et qui aient de grandes ambitions à se développer et de s'accaparer d'importante part de marché. Le tableau ci-dessus donne une synthèse des objectifs et de stratégie des concurrents de Mobilis. L'une des stratégies clairement identifiables chez Ooredoo et ce, avant même le lancement de la 3G a consisté en la préparation du marché à la consommation de la data mobile (distribution massive de clé USB compatibles 3G, développement des applications et offrir la possibilité de paiement mobile).

❖ **Tableau 3-4: objectifs et stratégies de Djezzy et Ooredoo**

<b>Opérateur</b>	<b>Marché Grand public</b>	<b>Marché Entreprise « corporate »</b>
<b>Djezzy</b>	<p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conserver ses parts de marché et ses clients à fort revenus ;</li> <li>- Sécuriser ses revenus voix et entretenir l'effet club ;</li> <li>- Rattraper le retard accusé sur le lancement de la 3G ;</li> </ul>	<p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenir son parc d'artisans et de professions libérales</li> </ul>
	<p><b>Stratégie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offres illimitées (millénium) ;</li> <li>- Programme de fidélité ;</li> <li>- Soutient d'un éco système de développement d'application / Store d'applications.</li> </ul>	<p><b>Stratégie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme fidélité dédié entreprise ;</li> <li>- Offre de services SAAS (Google apps for professionals)</li> </ul>
<b>Ooredoo</b>	<p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conquérir le marché DATA mobile haut débit ;</li> <li>- Augmenter ses parts de marché Postpaid</li> </ul>	<p><b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conquête du marché des entreprises (Personnes morales)</li> </ul>
	<p><b>Stratégie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rafraichissement de ses offres ;</li> <li>- Développement et hébergement d'applications mobiles ;</li> <li>- introduction du mobile payement</li> </ul>	<p><b>Stratégie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie commerciale agressive et proposition de services à valeurs ajoutées</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins à partir des résultats des entretiens avec les interviewés

## Section 3 : l'Analyse par la matrice SWOT:

### 3.1. L'analyse interne

#### 3.1.1. Tableau 3-5 : les forces de Mobilis

<b>Forces</b>	<b>Éléments positifs de Mobilis</b>
Un personnel jeune en majorité	87% du personnel entre 30 et 35ans,
Très bonne santé financière	Mobilis est l'une des entreprises nationales les plus rentables et qui enregistre un faible taux d'endettement
Réseau totalement modernisé et infrastructures à la pointe de la technologie	Mobilis exige la qualité, il se traite avec les meilleurs fournisseurs du monde
Large gamme de produits et services	puces, clés internet et vente des smart phones
Fort lien affectif avec les algériens	seul opérateur mobile national
Meilleure couverture des zones isolées et désertiques	Etant donné que Mobilis est le l'opérateur national, l'Etat lui confère la mission d'assurer le service public
Leader du marché concernant les offres post payées ;	Mobilis est le leader et l'unique opérateur qui offre du service post payées (pour Ooredoo c'est des produits hybrides, il n'ya pas de post payées pur et djezzy se focalise sur le prépayé, ce qui peut être une source d'avantage concurrentiel pour ATM

Source : établi par nos soins

### 3.1.2. Tableau 3-6: les faiblesses de Mobilis

Faiblesses	Points négatifs de Mobilis
Absence d'un CRM « Customer Relationship Management », impliquant que le service client ne soit pas suffisamment développé (absence de prise en charge spécifique des abonnés à fort revenu) ;	Le CRM consiste à répondre au mieux aux attentes des clients afin de les fidéliser tout en augmentant le chiffre d'affaire de l'entreprise.
Une base client très peu équipée en terminaux supportant la 3G (11,65% à fin septembre 2014) ;	Le manque d'équipement en smart phones affecte la commercialisation de la 3G
Les possibilités de communication sont limitées par rapport à la concurrence compte tenu du passage obligatoire par les services de l'ANEP;	Ce qui ne répond pas aux exigences du marché surtout avec les actions publicitaires agressives des concurrents surtout de la part d'Ooredoo.
Forte dépendance de sa société mère Algérie Télécom, surtout pour ce qui concerne la prise de décision.	Son rattachement à Algérie Telecom n'est pas confortable pour faire face aux concurrents disposant de grandes libertés d'action et de manœuvre du fait de leur statut.
Faible revenu moyen par client (RMPC/ARPU) par rapport à ses concurrents	L'Arpu est un indicateur important relatif à la croissance du chiffre d'affaire
Faiblesse des salaires par rapport à la concurrence (à transférer en menace);	Djezzy et Ooredoo payent mieux, ce qui pourra baisser la motivation des employés de Mobilis ou les inciter à chercher de travail chez les concurrents.

L'effort de formation reste faible, essentiellement en formations spécialisées ;	Manque de formation qui assure un meilleur équilibre entre les exigences du poste et le PIC <sup>33</sup> de l'employé
Manque de services à valeur ajoutée à cause de limitations des systèmes de taxation ;	Les offres dépendent de la plateforme réseau qui est des fois faible
Peu, ou pas d'analyse d'impact des offres et des promotions lancées ne permettant pas de vérifier leur rentabilité ;	

**Source : établi par nos soins**

### 3.2. L'analyse externe

#### 3.2.1. Tableau 3-7 : Les opportunités de l'environnement

Opportunités	Opportunités de l'environnement
Un marché haut débit mobile en pleine expansion ;	le lancement de la 3G a augmenté le volume des ventes des clés internet et des terminaux <sup>34</sup> .
Un marché haut débit couvert partiellement par le fixe	
La concentration/présence sur les zones isolées	la mission d'assurer le service universel, est accordée à Mobilis, chose qui lui permet de gagner la confiance et la fidélité des clients se trouvant dans ces régions voire des autres régions même.
Une couverture étendue (grand Sud et zones éloignées) ; Institution publique qui peut générer la confiance du consommateur.	
L'adoption de nouveau mode de marketing, chose qui lui permet de renforcer son image de marque	Un système Marketing développé répondra aux exigences de la concurrence et lui permet d'attirer plus de clients et de les fidéliser.
Politique de numérisation de masse adoptée par l'état ;	

**Source : établi par nos soins**

<sup>33</sup> Plan individuel des compétences

<sup>34</sup> Les Smartphones

### 3.2.2. Tableau 3-8 : les Menaces de l'environnement

Menaces	Points négatifs de l'environnement
la puissance marketing, financière et commerciale et l'agressivité de la concurrence.	Actuellement tous les opérateurs procèdent la même technologie, la différenciation se joue donc sur le marketing et les produits offerts.
Le pouvoir important des distributeurs impacte directement le chiffre d'affaires et les encaissements.	Mobilis doit diversifier ou augmenter le nombre de ces distributeurs (actuellement sont trois) afin d'éviter un éventuel risque d'entente des distributeurs qui affectera directement les profits d'ATM.
Développement des services OTT et leur pénétration rapide notamment grâce au développement des services 3G.	Avec le développement de la 3G les consommateurs préfèrent se connectent via skype et viber qu'à travers les appels téléphoniques.
Le lancement de la 4G LTE par Algérie Télécom, apportant une réponse de qualité et répondant rapidement et avec peu de contraintes aux demandes d'accès à l'internet ;	Le lancement de la 4G donne à Algérie télécom le statut d'un nouveau concurrent qui menace le service de la 3G des opérateurs mobiles

**Source : établi par nos soins**



### 3.3.3. Tableau 3-9 : Synthèse de l'analyse SWOT :

	Origine Interne (l'organisation)	Origine Externe (Environnement)
Positif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un personnel jeune en majorité;</li><li>• Très bonne santé financière ;</li><li>• Réseau totalement modernisé et infrastructures à la pointe de la technologie ;</li><li>• Large gamme de produits et services ;</li><li>• Présence dans toutes les wilayas du pays sur les plans technique et commercial ;</li><li>• Fort lien affectif avec les Algériens (seul opérateur mobile national).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un marché haut débit mobile en pleine expansion ;</li><li>• Un marché haut débit couvert partiellement par le fixe (opportunité limitée dans le temps) ;</li><li>• Politique de numérisation de masse adoptée par l'état ;</li><li>• Une couverture étendue (grand Sud et zones éloignées) ;</li><li>• Institution publique qui peut générer la confiance du consommateur.</li></ul>
Négatif	<ul style="list-style-type: none"><li>• Service client pas suffisamment développé et absence de prise en charge spécifique des abonnés à fort revenu ni d'un CRM ;</li><li>• Manque de services à valeur ajoutée en grande partie en raison de limitations des systèmes de taxation ;</li><li>• Une base clients très peu équipée en terminaux supportant la 3G (11,65% à fin septembre 2014) ;</li><li>• Peu, ou pas d'analyse d'impact des offres et des promotions lancées ne permettant pas de vérifier leur rentabilité ;</li><li>• Les possibilités de communication sont limitées par rapport à la concurrence compte tenu du passage obligatoire par les services de l'ANEP;</li><li>• L'effort de formation reste faible, essentiellement en formations spécialisées ;</li><li>• Faiblesse des salaires par rapport à la concurrence ;</li><li>• Absence de contrôle de revenus assurance et l'absence de comptabilité analytique ;</li><li>• Système d'information peu fiable (contrôle des fraudes,...)</li><li>• Dépendance d'AT pour les liens (charges) ;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La puissance marketing, financière et commerciale et l'agressivité de la concurrence.</li><li>• Le lancement par Algérie Télécom de la 4G LTE, apportant une réponse de qualité et répondant rapidement et avec peu de contraintes aux demandes d'accès à l'internet ;</li><li>• Le pouvoir des distributeurs est important car impactant directement le chiffre d'affaires et les encaissements.</li><li>• Le pouvoir des fournisseurs Ericsson et Huawei qui fournissent l'essentiel des équipements techniques réseau et SI ;</li><li>• Le pouvoir d'Algérie télécom en tant que fournisseur unique de liens de transport (pouvoir sur la négociation des tarifs).</li><li>• Développement des services OTT et leur pénétration rapide notamment grâce au développement des services 3G.</li></ul>

Source : établi par nos soins à partir des résultats des entretiens.

#### ***Section 4 : Synthèse de l'analyse concurrentielle et recommandations***

Afin de bien analyser le positionnement concurrentiel de Mobilis, Notre analyse discute dans un premier lieu les indicateurs pertinents qui permettent de distinguer ou de positionner les opérateurs, à savoir l'évolution du chiffre d'affaire et du parc abonnés entre la période 2011-2013, qui montre clairement la dominance de Djezzy sur le marché en terme de chiffre d'affaire et de parc abonnés, et met Mobilis dans une position de challenger en ayant la deuxième place en terme de parc abonnés et la dernière concernant le chiffre d'affaire et de revenu moyen par consommateur (ARPU).

Dans un second lieu, nous avons analysé le positionnement concurrentiel de Mobilis à l'aide des modèles de l'analyse stratégique : l'analyse de l'environnement macroéconomique PESTEL, les cinq forces (+1) de Porter qui fournit aux dirigeants les axes d'une stratégie concurrentielle pour l'entreprise et une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menace grâce à la matrice SWOT.

Les résultats du diagnostic accompli, montre d'après l'analyse Pestel un climat des affaires stable et favorable pour les entreprises privées que publique (l'entreprise nationale est obligée de passer par l'ANEP chose qui bloque leurs actions de communication).

Le modèle de Porter montre une forte intensité concurrentielle dans le secteur des télécommunications en Algérie, en marquant une forte rivalité entre les opérateurs, un pouvoir de négociation des fournisseurs important et une grande influence des contraintes légales.

Nous avons pu également dévoiler les principaux points fort et faible de l'entreprise et de son environnement grâce à l'analyse SWOT, qui montre que Mobilis est une entreprise nationale jeune, en bonne santé financière ambitieuse qui doit mener des actions agressives en termes de communication pour faire face à ces concurrents puissants

Les conclusions tirées par cette analyse ont permis d'identifier la réalité concurrentielle. Mobilis est le leader des entreprises nationales en termes de compétitivité et d'efficacité et la lutte pour être le meilleur n'est pas facile, car elle se trouve devant un très grand challenge pour renforcer sa position sur le marché et résister aux menaces de ces concurrents et nous ont permis de proposer les recommandations suivantes afin d'améliorer le positionnement concurrentiel de Mobilis :

- Renforcer le système de communication pour se rapprocher plus des clients et une meilleure visibilité sur le marché, à travers :
  - La publicité
  - S'engager dans Le mouvement associatif ou le volontariat, en consacrant une part de ces revenus aux associations, aux émissions télévisées à caractère social ou en les sponsorisant, chose qui sera apprécié par les clients algériens connus par leur solidarité et de marquer la marque dans l'esprit du consommateur.
- Adopter des offres promotionnelles à chaque cible de clients (la discrimination par les prix), à savoir les étudiants dont leur disposition à payer est beaucoup moins de celle des salariés
- Opter pour une stratégie de différenciation par rapport à ces concurrents en proposant de nouvelles applications/ services : tel que le e-paiement
- Améliorer le système de fidélisation des clients, en leurs offrant plus de cadeaux selon le volume de leur recharge par exemple, leur ancienneté (leur faire des cartes de fidélité qui contiennent tout l'historique du client afin de leur donner plus d'avantage)
- Opter pour une stratégie de différenciation par rapport à ces concurrents en proposant de nouvelles applications/ services : tel que le e-paiement
- Inciter l'équipe marketing à être plus efficace afin d'avoir un meilleur suivi pour les offres lancés (plus de rémunérations, bonus pour le meilleur groupe...)
- Adopter des promotions permettant de récompenser les clients afin de les retenir, et les inciter à consommer plus en Signant des contrats ou de partenariats avec les grandes distributeurs (Uno, ardis, .. pour capter les chefs de famille) ou les grands distributeurs des parfums (Zohara, Yves rocher...pour les femmes et les jeunes) ou d'autres magasins. ces contrats permettent aux clients de convertir leurs points « Fedilis » en cadeaux (l'idée est de capter toutes les catégories de clients).
- Renforcer le service après-vente,
- Nécessité de suivre les programmes lancés lors des séances d'évaluation du positionnement concurrentiel (veille stratégique)



## Conclusion :

A travers ce chapitre nous avons pu analyser le positionnement concurrentiel de Mobilis et d'en déduire les différents points qui ont un impact négatif sur le positionnement concurrentiel de l'opérateur historique.

Dans ce nouveau contexte de saturation de marché, Mobilis est en position peu stressante, en étant le deuxième opérateur en termes de parc abonnés et le dernier en termes de chiffre d'affaire. Les résultats de l'analyse concurrentielle montrent les contraintes rencontrés par l'opérateur historique pour améliorer son positionnement

## ***Conclusion générale.***

---

En 2000, le Gouvernement Algérien a décidé d'un changement en profondeur du secteur de la poste et des télécommunications. Il avait pour but d'encourager les télécommunications comme secteur économique nécessaire au développement d'une économie concurrentielle, Performante, diversifiée et ouverte au monde.

Ce processus de libéralisation initié a donné naissance à une structure oligopolistique mettant en concurrence trois opérateurs sur le marché algérien de la téléphonie mobile. En Juillet 2001, la deuxième licence de téléphonie mobile de type GSM a été attribuée à l'opérateur **Orascom Telecom Algérie** connu sous sa marque commerciale « Djezzy » qui a mis fin au monopole, et en Décembre 2003 une troisième licence de GSM a été cédée à l'opérateur **Wataniya Telecom Algérie** commercialisé sous la marque « Ooredoo ».

Notre travail s'est intéressé au marché de la téléphonie mobile, en considérant d'une part la structure du marché, et d'autre part les comportements stratégiques des opérateurs présents sur ce marché, d'où on a consacré tout un chapitre où on a abordé les fondements conceptuels méthodologiques relatifs à notre sujet de recherche à savoir une définition des concepts clés tels que la concurrence, positionnement concurrentiel et une présentation des modèles de concurrence parfaite et imparfaite en économie industrielle, des principales approches de la concurrence, et les principaux outils d'analyse concurrentielle dédiés à l'évaluation du positionnement concurrentiel ( Pestel, Porter et SWOT) afin de mieux cerner notre problématique portant sur l'étude du positionnement concurrentielle de l'opérateur historique.

Tout au long de ce mémoire, nous avons passé en revue un certain nombre de points relatifs à la libéralisation du marché de la téléphonie mobile, Nous avons essayé de faire un survol sur le marché des télécommunications algérien afin de voir la dynamique du marché et ses différentes caractéristiques, les opérateurs présents et le poids de chacun dans ce marché.

Afin de mieux cerner la problématique de la concurrence et du positionnement de Mobilis sur le marché de la téléphonie mobile, nous avons mobilisé une méthode qualitative descriptive traitée à l'aide des outils de l'analyse stratégique, comme cadre d'analyse de ce comportement. Mais avant on a préféré mettre en avant quelques indicateurs clé de performance du marché de la téléphonie mobile algérien actuel.

On conclut, que malgré les fluctuations et le dynamisme que peut rencontrer les opérateurs téléphonique Algériens, on constate clairement la prédominance de l'opérateur Djezzy (OTA) comme étant une exception à la règle générale, car l'opérateur historique d'un pays dans la plupart des cas est détenteur du monopole dans le secteur de la téléphonie, et conserve sa position dominante même après l'ouverture de marché à la concurrence d'opérateurs dits alternatifs.

Mais les deux autres opérateurs soit, ATM et WTA essayent sans cesse d'évoluer afin d'acquérir la première place. Pour ATM, on constate des résultats en croissance, ATM s'est ressaisi de justesse au moment de l'entrée de WTA, et depuis elle engage toute sa capacité d'innovation que sa soit sur le marché grand public ou le marché entreprise et professionnels, le dynamisme commercial et une omni présence sur l'ensemble du vaste territoire national tout en contribuant à conquérir de nouveaux abonnés, de les fidéliser tout en assurant un accroissement de ses revenus.

En tant que le seul opérateur qui enregistre un taux de croissance de deux chiffres durant trois ans (23%<sup>35</sup> en 2013) et le deuxième opérateurs en terme de parc abonnés et le dernier concernat le chiffre d'affaire, Mobilis est devant un grand challenge pour atteindre son but d'être l'opérateur incontournable en Algérie.

Grace aux résultats de l'analyse accomplie, nous avons pu dévoiler les principaux facteurs externes qui impactent négativement le positionnement de Mobilis. D'abord, la législation, le passage obligatoire par l'ANEP bloquant des actions de communications, ensuite, la centralisation de la prise des décisions, notant que Mobilis doit passer par Algérie Telecom dans toutes ses actions et enfin, l'obligation de mettre ses profits dans la caisse du trésor public contrairement à ces concurrents qui ont toute la liberté de gestion du profit.

D'autres facteurs internes s'avèrent influents à savoir d'une part, le manque de communication de la part de l'opérateur historique, doit développer sa stratégie de communication et fournir beaucoup d'effort de communication pour faire face aux actions de ces concurrents et d'autre part l'absence des séances d'évaluation du positionnement concurrentiel de l'entreprise, chose qui permet de ne pas prendre en considération les évolutions potentiels de l'environnement et le suivi de l'avancement des plans d'actions et par

---

<sup>35</sup> Rapport de gestion de Mobilis 2014

la suite la detection des sources d'inefficience ou qui bloque le processus concurrentiel de l'entreprise.

Enfin, notre étude aurait été plus complète si nous avions mis en place un modèle économétrique ou de théorie des jeux afin de bien avoir les contraintes du positionnement, mais étant donné les contraintes de disponibilité de l'information nous n'avons hélas pu le faire. Ce travail ouvre néanmoins des perspectives pour d'autres études sur le positionnement concurrentiel plus pointue afin de fournir aux dirigeants des entreprises une référence d'évaluation du positionnement concurrentiel.

# ***BIBLIOGRAPHIE***

---

## ❖ **OUVRAGE :**

- CARLTON, (D W) et PERLOFF (JM), « *Economie industrielle* », Traduction de la 2ème édition américaine par F. MAZEROLLE, Paris, De Boeck.2008.
- Gérard Garibaldi, « *Analyse stratégique* », édition Eyrolles, 2012
- Gerry JOHNSON, Kevan SCOLES, Richard WHITTINGTON, Frederic FRERY; “*Stratégique*”, 8<sup>e</sup> édition, Pearson Education France, 2008.
- Henris-Louis VEDIE, « *Mini manuel d'économie industrielle* » ; Edition DUNOD, 2012.
- Jackie KRAFT, « *le processus de la concurrence* », Edition Economica, 1999.
- Jacques LENDREVIE & Julien LEVY, « *Mercator* », 11<sup>e</sup> édition, édition Dunod, 2014.
- Karine CHAPELLE, « *Économie Industrielle* », Edition Vuibert, 2009.
- KRAFT.J « *Le processus de concurrence* », Edition Economica, 1999.
- Richard ARENA, Laurent BENZONI, Jaques DE BANDT, Paul-Marie ROMANIE, « *Traité d'économie industrielle* », 2<sup>e</sup> édition, Edition Economica, 1991.
- LE ROY, F., et S.YAMI, *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, Paris (2009).
- LEVEQUE, F., *Économie de la réglementation*, La Découverte, Paris (09/2004).

## ❖ **ARTICLES ET RAPPORTS :**

- Autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie, Année 2013 (GSM).
- Ouassila LAMANI & Fouad CHERIET, « Analyse concurrentiel et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson : cas de NCA », *Les Cahiers du CREAD n°96 /2011*.
- METHODES D'ANALYSE APPLIQUEES A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE, Livre Blanc réalisé par l' Institut de la communication de l'Université de Poitiers, 2010.
- LAFFONT, J J., “the new Economics of Regulation Ten years after”, *ECONOMETRICA*, Vol.62, N°3, 1994.

- Shilin Zheng, Michael R. Ward. (2011) “The Effects of Market Liberalization and Privatization On Chinese Telecommunication” *China Economic Review*, Vol 22, Issue 2, pp. 210-220.
- Autorité de régulation de la poste et des télécommunications. Rapports annuels de 2001 à 2013.
- MENASRIA, N. « La gouvernance des entreprises à travers le cas de l’Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) », Université de Bejaia,

#### ❖ COURS :

- BELAID Rabah, *cours d’introduction à l’économie industrielle*, Ecole Nationale supérieure de statistique et d’économie appliquée (ENSSEA ex INPS), 2011
- BELAID Rabah, *Économie de réseaux: industries de réseau caractéristiques-morphologie*, ENSM, Alger, 2012.
- BENHASSINE Wassim, *cours d’introduction à l’économie industrielle*, ENSM 2013/2014
- BOUCHELOUKH Mohamed Faouzi, *cours de Réseau, Intégration et mondialisation*, ENSM 2015.
- GASMI Farid, *Cours d’économie des réseaux*, ENSM 2014.
- GASMI Farid, *Economie de la régulation*, ENSM, Alger 2014.
- SOUAM, Said, *Cours d’économie industrielle*, Alger, ENSM, 2014.

#### ❖ Mémoires :

- HADJOU Abdelaziz, « Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications en Algérie : Le cas de la téléphonie mobile », Université de Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2014.
- ZEROUTI Messaoud, « Dynamique d’organisation du marché européen du gaz naturel et valorisation du gaz algérien », Mémoire présenté en vue d’obtention d’un Magister en science économique, option analyse économique, Université de Dely Brahim, 2010.



❖ **SITOGRAFIE :**

<http://www.algeriatelecom.dz/>

<http://www.arpt.dz/>

<http://www.mobilis.dz/>

<http://www.djezzy.com/>

<http://www.Ooredoo.com/>

# *Annexes*

---

## GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de mastère en économie industrielle des réseaux et des infrastructures au sein de l'Ecole National Supérieur de Management « ENSM », dont le thème porte sur « *le positionnement concurrentiel de Mobilis* », nous sollicitons votre participation en vous priant de bien vouloir répondre à nos questions. Nous vous assurons que les informations que vous allez nous fournir seront utilisées à des fins purement scientifique et nous vous remercions de nous consacrer une partie de votre précieux temps.

**Question 01 :** Quelles sont les forces de votre société ?

**Question 02 :** Quelles sont les faiblesses de votre société sur le marché de la téléphonie mobile ?

**Question 03 :** Quelles sont les opportunités que à votre société peut exploiter dans l'environnement de la téléphonie mobile ?

**Question 04 :** Quelles sont les menaces rencontrées par Mobilis dans l'environnement de la téléphonie mobile ?

**Question 5 :** Sur une échelle de 1 à 10, notez les paramètres qui sont en relation avec le marché de la téléphonie mobile du tableau ci-dessous :

	L'intensité concurrentielle	Pouvoir de négociation avec les fournisseurs	Pouvoir de négociation avec les clients	La menace des nouveaux Entrants	La menace des substituts	Le pouvoir de l'Etat
[1-2] (très faible)						
[3- 4] (faible)						
[5-6] (moyen)						
[7-8] (fort)						
[9-10] (très fort)						



**Question 06 :** Quels sont les facteurs politiques qui peuvent impacter le marché d'une entreprise ?

**Question 07 :** Quels sont les facteurs économique qui peuvent impacter le marché de Mobilis ?

**Question 08 :** Quels sont les facteurs socioculturels qui peuvent impacter le marché de Mobilis ?

**Question 09 :** Quels sont les facteurs technologiques qui peuvent impacter Mobilis?

**Question 10 :** Quels sont les facteurs écologiques qui peuvent Mobilis ?

**Question 11 :** Quels sont les facteurs légaux qui peuvent impacter Mobilis?

**Question 12 :** En termes de performance de la stratégie de communication, comment estimez-vous votre entreprise par rapport à ses concurrents ?

**Question 13 :** Est-ce que vous possédez à des séances d'évaluation du positionnement ?

**Question14:** En termes de performance de la stratégie de communication, comment estimez-vous votre entreprise par rapport à ses concurrents ?

**Merci pour votre participation**

