

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلية

Thèse élaborée en vue de l'obtention du diplôme de doctorat L.M.D en sciences de gestion
option : Management des organisations

Les déterminants de la performance des organisations : Cas des opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie

Présentée par :

Mlle BENATIA Ines

Sous la direction de :

Dr. ABID Nabila

Membres du jury

Pr. HIMRANE Mohamed

Professeur à l'ENSM

Président du jury

Dr. ABID Nabila

Maitre de conférences « A » à l'ENSM

Directrice de thèse

Pr. AZZAOUI Khaled

Professeur à l'ESC

Examineur

Dr. GUEDJALI Assia

Directrice de recherche au CREAD

Examinatrice

Dr. MELLOUD Sid Ali

Maitre de conférences « A » à l'ENSM

Examineur

Dr. CHEDRI MAAMAR Sara

Maitre de conférences « A » à l'ENSM

Examinatrice

Année universitaire 2024-2025

RÉSUMÉ

Cette thèse analyse les leviers stratégiques permettant aux opérateurs de téléphonie mobile en Algérie d'améliorer leur performance, mesurée par la satisfaction et la fidélité de leurs clients. Le premier chapitre établit un cadre théorique explicatif de la performance, en mettant l'accent sur la performance commerciale et ses indicateurs, principalement la satisfaction et la fidélité des clients. Les déterminants de ces deux indicateurs clés de la performance commerciale, sont ensuite explorés à travers une revue de la littérature internationale. Le second chapitre contextualise la recherche en explorant le marché algérien de la téléphonie mobile. Une étude qualitative menée auprès des cadres des opérateurs mobiles algériens complète les apports de la littérature et permet de construire le modèle conceptuel de la recherche. Ce modèle est ensuite testé quantitativement à l'aide d'une analyse statistique rigoureuse auprès d'un échantillon de clients des opérateurs mobiles en Algérie. Les résultats révèlent les principaux déterminants de la satisfaction et de la fidélité des utilisateurs de services mobiles en Algérie et fournissent ainsi de précieuses orientations aux acteurs du marché pour optimiser leurs stratégies de gestion des relations clients et améliorer en conséquence leur performance.

Mots-clés : satisfaction client, fidélité client, téléphonie mobile, performance, Algérie.

ABSTRACT

This thesis analyzes the strategic levers enabling mobile telecommunications operators in Algeria to enhance their performance, measured by customer satisfaction and loyalty. The first chapter establishes a theoretical framework explaining performance, focusing on customer performance and its indicators, particularly customer satisfaction and loyalty. The determinants of these two key indicators are subsequently explored through an international literature review. The second chapter contextualizes the research by examining the Algerian mobile telecommunications market. A qualitative study conducted with managers from Algerian mobile operators complements the literature review and allows the development of the research's conceptual model. This model is quantitatively tested using rigorous statistical analysis on a sample of mobile service users in Algeria. The results reveal the primary determinants of customer satisfaction and loyalty in Algeria's mobile telecommunications sector, providing valuable insights for market players to optimize their customer relationship management strategies and, consequently, improve their performance.

Keywords: customer satisfaction, customer loyalty, mobile telecommunications, performance, Algeria.

ملخص

تُحلل هذه الأطروحة الوسائل الاستراتيجية التي تمكن مشغلي خدمات الهاتف المحمول في الجزائر من تحسين أدائهم، المقاس برضا العملاء وولائهم. يُقدم الفصل الأول إطارًا نظريًا يشرح أداء المؤسسات، مع التركيز على الأداء التجاري ومؤشراته، ولا سيما رضا العملاء وولائهم. يتم بعد ذلك استكشاف محددات هذين المؤشرين الرئيسيين من خلال مراجعة الدراسات الدولية. يُسلط الفصل الثاني الضوء على السياق الجزائري من خلال دراسة سوق الاتصالات المحمولة، حيث تكمل دراسة نوعية أجريت مع موظفي شركات الهاتف المحمول الجزائرية مراجعة الدراسات السابقة، وتساعد في تطوير النموذج النظري للبحث. يتم اختبار هذا النموذج كميًا باستخدام تحليل إحصائي دقيق على عينة من مستخدمي خدمات الهاتف المحمول في الجزائر. تظهر نتائج الدراسة العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا العملاء وولائهم في قطاع الاتصالات المحمولة بالجزائر، مما يوفر رؤى قيمة للمؤسسات الفاعلة في السوق لتحسين استراتيجيات إدارة علاقاتهم مع عملائهم، وبالتالي تعزيز أدائهم.

الكلمات المفتاحية:

رضا العملاء، ولاء العملاء، الاتصالات المحمولة، أداء المؤسسات، الجزائر.

REMERCIEMENTS

Je ne peux inaugurer cette liste de remerciements autrement qu'en commençant par remercier dieu le tout puissant de m'avoir guidé dans ce long périple qu'est le parcours doctoral et pour m'avoir donné la force et la persévérance qu'il faut pour aller jusqu'au bout.

J'exprime par ailleurs une profonde gratitude à ma directrice de thèse Dr. Nabila Abid, pour son orientation, ses précieux conseils et sa disponibilité tout au long de cette recherche.

Je remercie aussi les honorables membres du jury qui ont accepté de prendre le temps d'évaluer ce modeste travail.

Par la suite, j'adresse mes vifs remerciements aux cadres des opérateurs mobiles qui ont eu l'amabilité de participer aux entretiens menés dans le cadre de l'étude exploratoire de cette recherche.

De même je remercie infiniment tous les clients des opérateurs mobiles qui ont accepté de prendre part à l'enquête de cette recherche, en prenant le temps de répondre au questionnaire distribué.

Je ne peux omettre de remercier mes parents, mes sœurs, mes tantes et mes amis pour leur soutien indéfectible, leur présence et leurs encouragements, sans lesquels je n'aurais pu surmonter les épreuves de ce long parcours.

Enfin, pour n'oublier personne, je suis reconnaissante à toute personne ayant contribué d'une quelconque manière à l'accomplissement de ce travail, qui n'aurait pu être achevé sans l'aide précieuse des diverses personnes de mon entourage.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES ABREVIATIONS OU ACRONYMES	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I: Phase théorique : Clarification conceptuelle et revue de la littérature	8
Section 1 : Conceptualisation et mesure de la performance	9
1. Genèse du concept de performance	9
2. Cadre théorique du concept de performance	12
3. Typologie de la performance	18
Section 2 : La performance commerciale et ses mesures	23
1. Mesures de la performance commerciale	24
2. Satisfaction client	26
3. Fidélité client	30
Section 3 : Revue de la littérature sur les déterminants de la performance	35
1. Qualité de service	37
2. Le prix	43
3. Innovation	46
CHAPITRE II :Phase empirique : Opérationnalisation et test du modèle explicatif de la performance	54
Section 1 : Cadre organisationnel : secteur des communications mobiles en Algérie	55
1. Cadre réglementaire du secteur des communications électroniques en Algérie	55
2. Acteurs du marché de la téléphonie mobile en Algérie	56
3. Indicateurs économiques du marché de la téléphonie mobile en Algérie	59
4. Menaces du marché de la téléphonie mobile en Algérie	65
Section 2 : Cadre méthodologique : démarche de la recherche	69
1. Enquête qualitative auprès des employés des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie	69
2. Formulation des hypothèses de la recherche et construction du modèle conceptuel de recherche	79
3. Enquête quantitative auprès des clients des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie	89
Section 3 : Résultats et Discussion	96

1. Les caractéristiques de l'échantillon de la recherche	97
2. Validation des échelles de mesure des variables de la recherche	99
3. Test des hypothèses du modèle de la recherche	104
4. Discussion des résultats	113
CONCLUSION GENERALE	122
BIBLIOGRAPHIE	131
ANNEXES	144
TABLE DES MATIÈRES	149

LISTE DES FIGURES

N°	Titre	Page
1.1	Typologie des parties prenantes	16
2.1	Évolution du nombre en millions des abonnés mobiles en Algérie (2012-2023)	61
2.2	Évolution des parts de marché des trois opérateurs mobiles en Algérie (2012-2023)	61
2.3	Evolution de chiffre d'affaires des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie (2012-2022)	62
2.4	Evolution du revenu mensuel par abonné ARPU (2012-2017)	63
2.5	Modèle conceptuel de la recherche	85
2.6	Répartition des répondants selon leur genre	97
2.7	Répartition des répondants selon leur âge	98
2.8	Choix de l'opérateur préféré	98
2.9	Représentation du modèle causal final	104
2.10	Modèle structurel affiné de la recherche	112

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre	Page
1.1	Modèles de performance organisationnelle	14
1.2	Indicateurs de mesure de la performance commerciale	24
1.3	Définitions de l'innovation	47
1.4	Définitions de l'innovation de service	48
1.5	Synthèse de la revue de la littérature	51
2.1	Les résultats financiers des opérateurs algériens de téléphonie mobile	64
2.2	Récapitulatif des fréquences des occurrences thématiques pour chaque thème	78
2.3	Mesures des variables du modèle de recherche	88
2.4	Valeurs recommandées des indicateurs d'ajustement du modèle	95
2.5	Statistiques descriptives de l'échantillon	97
2.6	Indicateurs de fiabilité du modèle de mesure	99
2.7	Indicateurs de validité convergente des variables du modèle	100
2.8	Indicateurs de validité discriminante du modèle	101
2.9	Statistiques descriptives des variables du modèle de mesure	103
2.10	Les indices d'ajustement du modèle	105
2.11	Indicateurs des relations entre les variables du modèle	107
2.12	Synthèse du test des hypothèses	111

LISTE DES ABREVIATIONS OU ACRONYMES

AFC : Analyse Factorielle Confirmatoire

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

ARPCE : Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques

ARPU : Average Revenue Per User

ATM : Algérie Télécom Mobile

AVE: Average Variances Extracted

CFI: Comparative Fit Index

CR: Composite Reliability

CSAT: Customer Satisfaction Score

EBITDA: Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EC : Expérience client

FC : Fidélité des clients

GFI: Goodness of Fit Index

IS: Innovation de service

MDA : Milliards de Dinars Algériens

MES : Modélisation par équations structurelles

MPTIC : Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication

NFI : Normed Fit Index

NPS : Net Promoter Score

OTM : Opérateurs de téléphonie mobile

OTA : Optimum Télécom Algérie

PP : Partie prenante

PS : Prix des services

QS : Qualité de service

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SC : Satisfaction des clients

TBP : Tableau de bord prospectif

TIC : Technologies de l'information et de la communication

WTA : Wataniya Télécom Algérie

INTRODUCTION GENERALE

Les services de communications électroniques sont un produit de l'avènement mondial des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui regroupent entre autres des services de téléphonie et d'internet fixe ou mobile. L'industrie des communications électroniques est un secteur très dynamique à l'échelle mondiale car il est au cœur des activités humaines, sociales et économiques. En raison de son caractère transversal et de son importance économique croissante, cette industrie devient incontournable et sollicite de plus en plus l'intérêt des spécialistes du marketing.

Toutefois, au-delà de son poids économique considérable, si les chercheurs lui consacrent autant de recherche et d'enseignement, c'est surtout parce que l'industrie des communications électroniques et plus particulièrement le marché de la téléphonie mobile fait face à de nombreux défis majeurs. Ainsi, ce dernier est un marché hautement concurrentiel où les marges se réduisent et où les services traditionnels, comme les appels vocaux et les SMS, atteignent la saturation.

Dans un tel marché mature et saturé, maximiser la valeur issue des clients existants représente un sérieux défi stratégique. La satisfaction et la fidélisation des clients s'imposent alors comme des enjeux fondamentaux pour les opérateurs de téléphonie mobile. A cet égard, Eshghi et al. (2007) suite à leur étude sur l'industrie américaine des communications sans fil, recommandent de réorienter les ressources des opérateurs de l'attraction de nouveaux clients vers la fidélisation des clients existants.

En effet, l'attraction et l'acquisition de nouveaux clients requiert des investissements considérables en temps et en argent, tout en étant un processus à la fois long et incertain. Ainsi, Yankee (2001) (cité dans Jawaria et al., 2010) indique que pour les opérateurs de téléphonie mobile, acquérir de nouveaux clients coûteraient environ sept fois plus cher que la fidélisation des clients existants sur une base moyenne. Quant au coût de reconquête d'un client, on estime qu'il sera 50 à 100 fois supérieur au coût de fidélisation de ce client (Astute Solutions, 2010) (cité dans Ofori et al., 2018).

Au regard de ces constats, une fois un client acquis et connecté au réseau de téléphonie mobile d'un opérateur donné, ce dernier a intérêt à maintenir des relations à long terme avec ce client, car l'impact financier de sa perte serait colossal.

Par ailleurs, des études menées dans le secteur des services financiers montrent qu'une augmentation de 5 % de la fidélité des clients, pourrait entraîner une croissance des bénéfices de 25 à 75 % (Chan et al., 2001) (cité dans Aydin & Özer, 2005). En outre, satisfaire ses clients et les fidéliser peut procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel important (Smith & Wright, 2004), lui permettre de conquérir davantage de parts du marché (Saha et al, 2016 ; Jawaria et al., 2010) et soutenir la pérennité de sa marque (Chakraborty & Sengupta, 2014).

Si les clients sont satisfaits d'un produit ou d'un service particulier après son utilisation, ils sont susceptibles de renouveler leur achat et d'essayer des extensions de gamme (East, 1997) (cité dans Kassim, 2006). D'autre part, l'étude du chercheur canadien Barnes (1997) (cité dans Jawaria et al., 2010) a souligné qu'un client fidèle continuerait à recommander son fournisseur aux autres, ce qui aide l'organisation à gagner plus de clients.

En partageant avec leur entourage leurs expériences favorables de consommation, les clients satisfaits et fidèles de l'entreprise s'engagent en fait dans une publicité de bouche à oreille positif qui permet d'attirer gratuitement de nouveaux clients et de réduire en conséquence les coûts de marketing de l'entreprise. Parallèlement, les clients insatisfaits sont susceptibles de changer de marque et de faire du bouche-à-oreille négatif.

De plus, le changement de la demande des clients est un processus continu, et à moins de satisfaire en permanence leurs clients, les fournisseurs de services de téléphonie mobile ne peuvent ni conserver leurs abonnés existants ni attirer de nouveaux utilisateurs potentiels (Saha et al., 2016).

Ainsi, la satisfaction et la fidélité des clients émergent désormais comme des indicateurs de performance déterminants pour les opérateurs mobiles, en particulier dans un marché mature où la survie dépend de la capacité à répondre durablement aux attentes des consommateurs. En tant qu'indicateurs de performance, la satisfaction et la fidélité des clients se distinguent des modèles traditionnels d'évaluation de la performance, reposant exclusivement sur des critères financiers.

En transcendant les approches conventionnelles de performance strictement financière, les indicateurs de satisfaction et de fidélité des clients permettent aux entreprises de développer une évaluation plus éclairée et davantage dynamique de leur compétitivité et de leur résilience stratégique.

En conséquence, l'identification des déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients comme indicateurs de la performance globale des entreprises, constitue naturellement une préoccupation fondamentale pour les managers ainsi qu'une thématique centrale pour les chercheurs.

En ce sens, cette thèse s'inscrit dans le prolongement des travaux portant sur les facteurs explicatifs de la performance de l'entreprise, qui est mesurée ici du point de vue des clients en intégrant les indicateurs de leur satisfaction et de leur fidélité. En vue d'une orientation plus avisée des stratégies organisationnelles, il convient alors de poser **la problématique** suivante :

« Quels sont les leviers permettant aux opérateurs de téléphonie mobile (OTM) en Algérie d'améliorer leur performance, mesurée particulièrement par la satisfaction et la fidélité de leurs clients ? »

S'il est vrai que la performance est un sujet traditionnel en science de gestion, il suscite néanmoins un intérêt perpétuel chez les chercheurs et les managers. Cet intérêt est légitime quand on sait que la performance est incontestablement reconnue comme un impératif de pérennité financière pour les entreprises, en particulier dans un secteur aussi concurrentiel que celui des services de téléphonie mobile.

En outre, compte tenu de la dominance des mesures financières dans la recherche sur la performance, il subsiste un intérêt certain pour une approche différente qui repose davantage sur des indicateurs qualitatifs, intégrant des évaluations humaines de la performance des organisations et reflétant les perceptions de leurs parties prenantes. C'est ainsi que le rôle critique des clients dans la chaîne de valeur des OTM a motivé notre choix de la satisfaction des clients et de leur fidélité comme indicateurs de mesure de la performance commerciale des opérateurs mobiles.

Le cadre organisationnel de cette recherche se délimite ainsi, par le marché algérien de la téléphonie mobile, qui se caractérise par une structure concurrentielle tripolaire particulièrement intense et dynamique. Depuis sa libéralisation au début de ce siècle, ce marché a connu une intensification progressive de la concurrence, alimentée par des évolutions technologiques rapides et une régulation en constante adaptation, évoluant au gré des avancées numériques et des besoins nationaux.

De ce fait, l'objet de cette recherche consiste à identifier dans la littérature les antécédents potentiels de la performance des OTM, mesurée par la satisfaction et la fidélité de leurs clients et d'évaluer par la suite leur pertinence dans le contexte Algérien.

Bien qu'il existe des études montrant des tendances générales telles que des relations positives entre la qualité des services et la satisfaction des clients, ces résultats sont difficiles à généraliser car dans certains contextes la relation est directe, dans d'autres elle est indirecte et dans certains cas la relation est difficile à déterminer. Les dynamiques et les causalités entre les variables varient en fonction du contexte socio-économique dans lequel elles sont observées. Ceci met en avant la nécessité de tester ses relations supposées entre les variables identifiées, spécifiquement dans le contexte concerné du marché algérien des services de téléphonie mobile.

En ce sens, nous aspirons au développement et au test d'un modèle conceptuel qui améliore la compréhension des déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients dans le secteur de la téléphonie mobile. La finalité est de savoir quelles variables exogènes sont le plus significativement corrélées avec les dimensions retenues (satisfaction et fidélité des clients) de notre variable endogène (la performance), spécifiquement dans le contexte Algérien.

L'intérêt de la recherche réside dans l'éclairage qu'elle offre aux OTM sur le comportement et les attentes de leurs clients. Ainsi, définir la satisfaction et la fidélité des clients et comprendre leurs mécanismes sous-jacents, permet aux opérateurs mobiles algériens de rediriger leurs efforts managériaux et d'orienter leurs initiatives d'amélioration vers les actions prioritaires qui répondent le mieux aux attentes de leurs clients.

Les conclusions de cette étude fourniraient donc aux OTM algériens des orientations stratégiques concrètes quant aux mécanismes d'amélioration de leur gestion de la relation client, en vue de soutenir durablement leur performance au regard de leurs clients. A terme ces enseignements pourraient leur permettre non seulement de stabiliser leur base d'abonnés, mais aussi d'accroître leurs parts de marché et leur rentabilité.

Les indications stratégiques de cette recherche sont d'autant plus précieuses, si l'on considère les résultats de l'étude de Lanseur et Ait sidhoum (2021) sur les déterminants du désabonnement des clients de la téléphonie mobile en Algérie, qui a montré plus de 60% des répondants ont révélé avoir changé d'opérateur au moins une fois.

Ce phénomène de commutation, déjà alarmant, risque de s'amplifier davantage avec l'entrée en vigueur de la nouvelle loi 18-04 sur la portabilité des numéros de téléphone mobile, qui permet aux abonnés algériens de changer leur opérateur mobile, tout en conservant leur numéro de téléphone.

En supprimant toute barrière financière, opérationnelle ou même psychologique au changement d'opérateur mobile, ce dispositif contraint les fournisseurs de services de téléphonie mobile en Algérie à redoubler d'efforts pour fidéliser leurs clients et empêcher leur mutation vers les concurrents. Ainsi, cette recherche répond à un enjeu fondamental dans un marché de plus en plus saturé et concurrentiel, où l'amélioration continue de la relation client devient une condition sine qua non pour assurer une croissance pérenne.

En vue répondre à notre problématique, cette thèse est structurée en deux chapitres : un premier chapitre théorique et un second chapitre empirique. Chacun de ces chapitres est composé de trois sections qui abordent progressivement, les aspects conceptuels, méthodologiques et pratiques nécessaires à l'analyse de notre sujet.

Le premier chapitre, dans sa première section, apporte des clarifications sur le concept de performance des organisations, précise le cadre théorique mobilisé dans cette thèse pour expliquer le phénomène de performance, ainsi que les principaux types de performance rencontrés dans la littérature.

La deuxième section du premier chapitre porte sur la performance commerciale et ses mesures de satisfaction et de fidélité des clients, qui constituent le type et les indicateurs de performance retenus dans le cadre de notre recherche. Le premier chapitre s'achève avec une troisième section contenant une revue de la littérature sur les déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients dans les marchés internationaux des services de communications électroniques.

Le second chapitre, débute par une première section qui précise le cadre organisationnel de la recherche, en présentant les acteurs, les indicateurs économiques et les menaces du marché algérien de la téléphonie mobile. Ceci constituera une première approche de notre terrain de recherche et reposera sur les données secondaires disponibles sur le marché étudié.

La deuxième section du second chapitre détaille la méthodologie employée pour construire et tester le modèle conceptuel de la recherche, qui sera constitué d'un ensemble de variables

indépendantes déterminant hypothétiquement la satisfaction et la fidélité des clients des OTM en Algérie. Ce modèle sera construit au regard des révélations théoriques de la littérature et des résultats pratiques de l'étude qualitative exploratoire qui sera menée auprès des entreprises du secteur concerné. Une étude quantitative, dont la méthodologie sera également expliquée dans cette section, permettra ensuite de tester ce modèle auprès d'un échantillon de clients des OTM en Algérie.

Pour finir, la troisième et dernière section du second chapitre sera consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de la recherche. Elle révélera ainsi les conclusions du test des hypothèses du modèle de cette recherche sur les déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients des opérateurs mobiles en Algérie.

En conclusion de cette thèse, nous indiqueront les implications pratiques qui découlent des résultats de notre recherche et ses apports pour les parties concernées ; sans omettre de souligner les limites qu'elle pourrait comporter et les opportunités conséquentes qu'elle entraîne pour les recherches futures.

CHAPITRE I :

Phase théorique :

**Clarification conceptuelle et
revue de la littérature**

Section 1 : Conceptualisation et mesure de la performance de l'entreprise

Introduction

Bien que le concept de performance soit largement étudié dans la littérature, il reste complexe à définir de manière univoque en raison de son caractère multidimensionnel et de sa nature évolutive. En effet, si la performance de l'organisation vue par Taylor au début du vingtième siècle reposait entre autres sur la division du travail et sur la sélection scientifique des ouvriers (Cambon, 2007), aujourd'hui la performance de l'entreprise s'inscrit plutôt dans sa résilience organisationnelle, c'est-à-dire sa capacité intrinsèque à s'adapter aux changements (Bouamama, 2015).

En dépit des nombreuses tentatives de définition de la performance, Bourguignon (1995) (cité dans Gauzente, 2000) estime que le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition ne fasse pour autant l'unanimité. Une définition absolue de la performance serait d'ailleurs invraisemblable, car cette notion est plutôt contextuelle et sa compréhension dépend de ses utilisateurs et de leurs finalités.

La performance peut alors revêtir plusieurs traductions : économique (productivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), commerciale (profitabilité), stratégique (compétitivité), sociale (rendement) (Yaya & Sanni, 2003), managériale (efficacité), organisationnelle (efficience), ou encore informationnelle (fiabilité) (Amaazoul, 2018).

Cette polysémie qui entoure la notion de performance a d'ailleurs poussé Bourguignon (1995) (cité dans Gauzente, 2000) à s'interroger sur la possibilité même de la définir. Lebas (1995) quant à lui a affirmé qu'il faut définir la performance, tout en reconnaissant le caractère polysémique du terme. Ainsi, toute recherche sur la performance des organisations doit s'appuyer sur une définition claire et une mesure appropriée de ce concept, au moins, dans un contexte bien défini.

1. Genèse du concept de performance

1.1. Définitions de la performance

Étymologiquement, le terme de performance remonte au 13^{ème} siècle, et émane de l'ancien français *parformer*, qui signifie accomplir ou exécuter (Yaya & Sanni, 2003). Au 15^{ème} siècle, il apparaît en anglais avec « *to perform* » qui signifie à la fois accomplissement d'un processus ou d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer

(Nwamen, 2006). La définition Anglo-Saxonne de la performance, s'intéresse donc à la fois au processus de réalisation d'une opération et au résultat de celle-ci.

Boshe (1998) (cité dans Yaya & Sanni, 2003) soutient pour sa part que les origines du concept de performance remontent aux siècles de lumière, dans l'industrie où l'on parle souvent des performances des engins mécaniques ou électriques tels que les moteurs. Le concept est alors ensuite utilisé en économie et en sciences de gestion pour désigner les résultats satisfaisants des politiques macro-économiques et financières des entreprises (Boshe, 1998) (cité dans Yaya & Sanni, 2003).

Bourguignon (1998) (cité dans Bocco, 2010), propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux : la performance résultat, la performance action et la performance succès :

- La performance résultat est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé ;
- La performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats.
- La performance succès suppose un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.

Ainsi, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées (Issor, 2017). C'est le rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources (Bouamama, 2015). Cette conception à dominance économique correspond essentiellement à la vision des théories classiques de l'organisation développées par Fayol, Weber et Taylor et qui considèrent l'organisation performante comme celle qui parvient à faire mieux avec le même effort (Bouamama, 2015).

Dans les années 1930, Mayo, Maslow, McGregor et Likert à travers l'école des relations humaines, ont mis au point une conception dite humanisée de l'organisation (Mayegle & Omam, 2015). Leur conception sociale de la performance met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout l'utilisation optimale des ressources humaines (Bouamama, 2015).

Dans l'école de la pensée systémique de l'organisation qui voit le jour dans les années 50 grâce aux travaux de Von Bertalanffy, l'organisation est définie comme un système dont la

finalité est la survie et la performance y est évaluée non pas par les objectifs à atteindre, mais à travers les processus de l'organisation (Mayegle & Omam, 2015).

Les définitions de la performance en sciences de gestion se sont donc multipliées au regard des différentes théories des organisations, mais en dépit de la diversité des approches considérées, la plupart des recherches qui ont traité la notion de performance dans la littérature, s'accordent sur deux caractéristiques principales de la performance (Bouamama, 2015 ; Issor, 2017) :

- Premièrement, la performance ne peut être appréhendée comme un concept unidimensionnel mesuré avec un indicateur unique, mais doit être considérée comme un construit multidimensionnel et représentable à l'aide de plusieurs indicateurs.
- Deuxièmement, la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, c'est plutôt un concept subjectif qui dépend de la perception de celui qui la définit.

1.2. Evolution du concept de performance

L'évolution du concept de performance d'entreprise au cours des dernières décennies révèle sa complexification progressive. Initialement focalisée sur la productivité dans les années 1960, la notion de performance s'est élargie à la rentabilité commerciale et à la rentabilité financière dans les années 1970, où sous l'influence croissante des marchés financiers, la maîtrise des leviers financiers est devenue un facteur déterminant de performance (Amaazoul, 2018).

Les années 1980 ont marqué l'intégration des ressources humaines dans l'équation de la performance, alors que les années 1990 ont assisté à l'émergence de la responsabilité sociale des entreprises, conduisant à une conception plus globale de la performance intégrant les parties prenantes et les enjeux de développement durable (Amaazoul, 2018).

Par ailleurs, Saulquin et Schier (2007) identifient deux évolutions majeures dans la conception de la performance des organisations :

- **De la performance financière à la performance multidimensionnelle** : initialement centrée sur la maximisation du profit et la création de valeur pour les actionnaires, la notion de performance s'est progressivement élargie pour intégrer une multitude d'indicateurs tels que la qualité, la satisfaction client et l'engagement des employés.

Cette évolution répond à la complexité accrue des environnements économiques et à la multiplication conséquente des parties prenantes, tout en remédiant à la vision trop restrictive et axée sur le court terme de l'approche purement financière de la performance.

- **De la performance objective à la performance subjective** : La perception de la performance n'est plus univoque. Elle varie selon les acteurs concernés (actionnaires, employés, clients, etc.) et leurs intérêts divergents. L'extension du champ de la responsabilité de l'entreprise et, par voie de conséquence, du nombre de ses parties prenantes actives a favorisé une évaluation davantage subjective de la performance. Cette subjectivité rend complexe la mesure et la gestion de la performance, qui devient un enjeu de conciliation des intérêts variables et parfois même opposés des différentes parties prenantes.

En somme, la performance des organisations est devenue un concept multiforme et complexe, nécessitant une approche globale et une prise en compte des perceptions et attentes de tous les acteurs impliqués. Dès lors qu'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe de parties qui s'y intéressent.

Certains modèles de la performance ont justement intégré cette multiplicité d'acteurs et ont été construits autour des différentes parties prenantes qui participent à la création de valeur pour l'organisation et qui sont associées à différents types de performance mesurable. Nous examinons dans ce qui suit certains de ces modèles.

2. Cadre théorique du concept de performance

La conceptualisation et la mesure de la performance des organisations ont fait l'objet de plusieurs modèles théoriques dans la littérature en sciences de gestion. Cette multiplicité peut s'expliquer par les limites non spécifiées du concept de la performance¹ ainsi que par les diverses conceptualisations des organisations qui donnent lieu à différents modèles de performance (Cameron 1984) (cité dans Henri, 2004).

¹ Sur une période de 35 ans, une enquête menée auprès de quatre grandes revues de gestion montre que jusqu'en 1978, les termes « performance » et « efficacité » sont utilisés de manière interchangeable dans la littérature. Depuis, la performance est devenue le concept dominant (Henri, 2004).

Les principaux modèles théoriques fréquemment utilisés pour conceptualiser la performance des organisations sont : l'approche par objectif, l'approche systémique et l'approche des parties prenantes (Henri, 2004 ; Zarrouki, 2008).

L'approche par objectif « *Goal model* » développée par Etzioni en 1960 (cité dans Henri, 2004) conçoit la performance organisationnelle comme l'atteinte d'objectifs précis identifiés à l'échelle de l'organisation. Cette approche s'intéresse exclusivement aux fins et néglige les moyens qui peuvent mener à cette performance.

L'approche systémique « *System model* » développée par Yuchtman et Seashore en 1967 (cité dans Zarrouki, 2008), considère l'organisation en tant que système ouvert comportant trois processus interconnectés (processus d'acquisition des ressources, processus de transformation et processus de livraison des outputs ou extrants) et dont dépend donc la performance globale de l'organisation.

Sans négliger l'importance des fins, l'approche systémique met l'accent sur les moyens nécessaires pour atteindre des fins spécifiques en termes d'intrants, d'acquisition de ressources et de processus (Henri, 2004). Dans cette optique, Yachtman et seashore (1967) (cité dans Henri, 2004) définissent l'efficacité organisationnelle comme la capacité de l'organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition des ressources rares et précieuses.

L'approche des parties prenantes stratégiques « *Strategic constituency model* » développée par Connolly et al. (1980) a élargi la portée des deux modèles précédents en y ajoutant les attentes des différents groupes d'intérêt puissants qui gravitent autour de l'organisation.

Ainsi, l'organisation est perçue comme un ensemble d'acteurs internes et externes qui négocient un ensemble complexe de contraintes, d'objectifs et de normes (Goodman et al. 1977) (cité dans Henri, 2004).

Autrement dit, les propriétaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les créanciers, la communauté et le gouvernement représentent des groupes d'intérêt qui doivent être satisfaits afin d'assurer l'efficacité et la survie de l'organisation (Henri, 2004). Par conséquent, la performance de l'organisation est la satisfaction des besoins et attentes de ces différentes parties prenantes clés selon leur poids (Zarrouki, 2008).

Le **Tableau 1.1** ci-après résume les trois modèles théoriques de la performance des organisations qui viennent d'être exposés :

Tableau 1.1 : Modèles de performance organisationnelle

Modèle	Conception de l'organisation	Conception de la performance organisationnelle	Auteurs
Modèle par objectif	L'organisation est un ensemble d'actions rationnelles orientées pour atteindre des objectifs.	L'atteinte des objectifs organisationnels.	(Etzioni, 1960)
Modèle systémique	L'organisation est un système ouvert (intrants, processus, extrants).	La capacité d'acquisition des ressources critiques et rares, en plus des processus de transformation des intrants et de livraison des extrants.	(Yachtman et Seashore, 1967)
Modèle des parties prenantes	L'organisation est un ensemble d'acteurs internes et externes qui négocient un ensemble complexe de contraintes, d'objectifs et de normes.	La réponse aux attentes des différentes parties prenantes stratégiques de l'organisation selon leur poids.	(Connolly et al., 1980)

Source : Henri (2004) ; Zarrouki (2008).

Etant donné la dépendance croissante de l'organisation vis-à-vis de son environnement, il paraît évident que la performance organisationnelle ne se limite plus à l'atteinte des objectifs internes propres à l'organisation, comme le soutien l'approche par objectif. Elle est désormais conditionnée par la satisfaction des parties prenantes, internes et externes, qui apportent des ressources et exercent une influence sur l'organisation.

La théorie des parties prenantes offre ainsi un cadre théorique pertinent pour appréhender cette nouvelle conception de la performance, qui est de plus en plus dépendante de l'environnement et des relations de l'entreprise avec ses différents acteurs.

2.1. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes « *stakeholders theory* » développée par Freeman (1984) (cité dans Mullenbach-Servayre, 2007) se présente comme une tentative de fonder une nouvelle

théorie de la firme intégrant son environnement afin de dépasser la vision actionnariale et économique classique de la firme, qui maximise son profit.

La théorie des parties prenantes soutient l'idée sous-jacente selon laquelle d'autres partenaires que les actionnaires sont susceptibles d'influencer la performance organisationnelle (Mullenbach-Servayre, 2007).

Les origines de la théorie sont attribuables entre autres au développement d'une pression sociale exercée sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien être peut être affecté par les décisions de l'entreprise (Gond & Mercier, 2006) (cité dans Oubya, 2016).

Les parties prenantes peuvent être définies comme tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation (Freeman, 1984) (cité dans Montalan & Vincent, 2013).

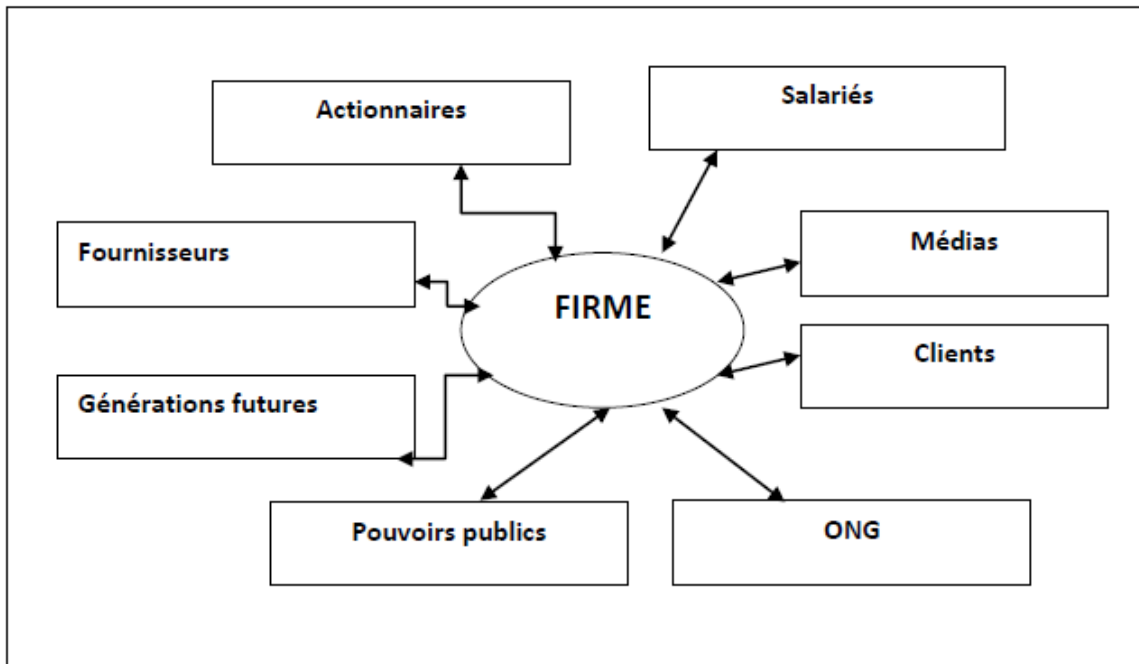
Ils englobent donc tous les acteurs internes et externes qui sont touchés directement ou indirectement par les différentes activités menées au sein de l'entreprise et leur nombre s'est multiplié de façon exponentielle ces dernières années (Oubya, 2016).

Donaldson et Preston (1995) pour leur part, définissent les parties prenantes comme des personnes ou groupes ayant des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux et/ou substantiels de l'activité de l'entreprise. Ces auteurs divisent les parties prenantes en deux groupes :

- Les parties prenantes principales dont les apports sont essentiels à l'entreprise et sans lesquelles elle ne peut exister, en l'occurrence les investisseurs, les clients et les employés (Donaldson & Preston, 1995).
- Les parties prenantes secondaires qui peuvent influencer ou affecter l'entreprise, mais dont le support n'est pas jugé essentiel pour que l'entreprise puisse prospérer, comme les médias ou les organisations non gouvernementales (ONG) (Donaldson & Preston, 1995).

La typologie des parties prenantes de Donaldson et Preston (1995), qui est le plus souvent reprise, est représentée dans la **Figure 1.1** ci-dessous.

Figure 1.1. Typologie des parties prenantes



Source : Donaldson et Preston (1995)

Finalement, la littérature en management stratégique considère que les parties prenantes qui se conçoivent comme un ensemble d'intérêts coopératifs ou divergents, contribuent à déterminer la performance globale des organisations (Donaldson & Preston, 1995). Le pilotage de cette performance suppose, en conséquence, d'arbitrer et de gérer cette diversité (Montalan & Vincent, 2013). La théorie des parties prenantes reconnaît donc le caractère multidimensionnel du construit complexe qu'est la performance des organisations.

Cette vision multidimensionnelle de la performance organisationnelle, est aussi partagée par les cadres conceptuels développés dans le domaine de la mesure de performance notamment dans le tableau de bord prospectif (TBP) de Kaplan et Norton (1996 ; 2001 ; 2004) (cités dans Zarrouki, 2008), mais surtout dans le modèle de mesure de performance stratégique d'Atkinson et al. (1997).

Dans le cas du modèle du TBP, les parties prenantes prises en considération, sont les clients et les actionnaires. D'abord, la satisfaction des clients se traduit par l'acquisition ou la fidélisation des clients et mène par conséquent à la croissance des ventes, ce qui mènera vers la performance financière et garantira ultimement la satisfaction des actionnaires. Dans la dernière version du TBP, Kaplan et Norton (2004) (cité dans Zarrouki, 2008) ont intégré le capital humain dans le système de mesure de la performance, comme déterminant de performance de l'organisation.

Le modèle du TBP, a toutefois été critiqué pour sa vision trop limitée et restreinte aux clients et aux actionnaires comme parties prenantes externes. En effet, Atkinson et al. (1997) reprochent au TBP de ne pas tenir compte de la contribution des fournisseurs ainsi que des attentes de la communauté. Dans leur modèle de mesure de performance stratégique, Atkinson et al. (1997) proposent une approche basée sur les parties prenantes qui rejoint celle de Connolly et al. (1980).

Le modèle d'Atkinson et al. (1997) que nous allons présenter ci-après, sera retenu dans cette étude comme le cadre théorique privilégié pour la mesure de la performance des organisations et servira de support au choix des aspects de la performance analysés dans cette recherche.

2.2. Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson et al. (1997)

Atkinson et al. (1997) conçoivent l'organisation moderne comme un réseau complexe de contrats explicites et implicites spécifiant les relations entre l'organisation et ses parties prenantes (PP). Ils critiquent les systèmes traditionnels de mesure de la performance, jugés inadaptés aux organisations contemporaines dont les interactions avec leur environnement ont profondément évolué.

Pour répondre à ces évolutions, ces auteurs proposent un modèle centré sur les parties prenantes, distinguant deux grandes catégories : celles liées à l'environnement externe (clients, propriétaires et communauté) et celles relatives aux processus internes (employés et fournisseurs). L'objectif central de l'entreprise devient alors d'aligner ses priorités stratégiques sur les attentes de ces parties prenantes, tout en négociant des contrats explicites et implicites.

Le modèle d'Atkinson et al. (1997) hiérarchise les objectifs organisationnels en distinguant les objectifs primaires, qui relèvent de la finalité ultime de l'entreprise, et les objectifs secondaires, liés aux processus opérationnels. Selon cette perspective, les objectifs secondaires doivent d'abord être atteints par le biais des processus conçus et gérés par les employés, permettant ensuite de réaliser les objectifs primaires.

La mesure de la performance doit donc intégrer cette hiérarchie en évaluant les processus selon leur contribution à ces deux niveaux d'objectifs. En outre, le système de mesure de la performance proposé par Atkinson et al. (1997) poursuit plusieurs finalités essentielles :

- Évaluer la planification stratégique et la gestion des contrats avec les PP ;

- Orienter la conception et l'exécution des processus contribuant aux objectifs secondaires ;
- Garantir que chaque groupe de PP reçoit ce dont il a besoin pour maintenir sa contribution ;
- Mesurer les apports réciproques entre l'entreprise et ses PP.

Ce modèle souligne également la bidirectionnalité de la performance organisationnelle : l'entreprise doit à la fois répondre aux attentes des PP et évaluer leur contribution à ses objectifs stratégiques. Il considère ainsi que la satisfaction des PP constitue un levier clé de la performance, tandis que leur engagement renforce les capacités organisationnelles.

Le modèle d'Atkinson et al. (1997) permet finalement aux dirigeants d'identifier les parties prenantes qui agissent sur la rentabilité de leurs entreprises afin de répondre à leurs attentes. Bien que les attentes et les besoins des différentes parties prenantes et les objectifs de l'organisation peuvent parfois être conflictuels et incompatibles, les dirigeants doivent équilibrer cette situation de façons à ce qu'ultimement les objectifs des actionnaires soient atteints (Atkinson et al., 1997).

L'organisation ne peut pas nécessairement répondre à toutes les demandes mais une priorité doit évidemment être accordée aux parties prenantes dont elle dépend le plus (Zarrouki, 2008). D'après les enquêtes menées par Atkinson et al. (1997), la performance organisationnelle de l'entreprise dépend à 40% de ses actionnaires, à 30% de ses clients, à 20% de ses employés et à 10 % de la communauté.

Le modèle de la performance d'Atkinson et al (1997) met ainsi en avant quatre principaux types de performance chacune associée à un groupe différent de parties prenantes : la performance financière (actionnaires), la performance commerciale (clients), la performance humaine (employés) et la performance sociale (communauté).

Il est essentiel d'exposer à présent ces différents types de performance, afin de saisir l'ampleur du champ d'analyse du concept, la multiplicité de ses dimensions ainsi que la pluralité des indicateurs qui permettent de le mesurer.

3. Typologie de la performance

Dans la littérature, la typologie de la performance la plus récurrente distingue (Bouamama, 2015 ; Issor, 2017) :

3.1. La performance économique et financière

C'est la vision traditionnelle de la performance qui correspond à l'objectif de maximisation de la rentabilité économique et financière. La performance financière peut ainsi, être définie comme la capacité de l'organisation à atteindre une rentabilité élevée, une croissance satisfaisante et à créer de la valeur pour les investisseurs, à travers la gestion efficace des ressources financières disponibles et l'optimisation des fonds investis (Oubya, 2016).

Pour Khemakhem (1976), l'analyse de la performance économique d'un processus peut être envisagée de trois manières différentes :

- Par quantification et vérification de l'atteinte des objectifs : il s'agit d'identifier des objectifs précis quantitatifs et /ou qualitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesurer et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs.
- Par calcul des ressources dépensées par le processus : il s'agit de calculer, d'évaluer et d'analyser la structure des coûts de tous les processus qui consomment des ressources. Le but étant d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts.
- Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite : il faut calculer la valeur du résultat et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus.

La performance économique et financière est généralement mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements, le rendement des actifs, la productivité et l'efficacité. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise (Issor, 2017).

En effet, les données financières tiennent compte de la création de valeur pour les actionnaires de l'entreprise et négligent le reste des parties prenantes. Or, désormais les entreprises ne peuvent plus se contenter de satisfaire les actionnaires et les investisseurs, mais doivent aussi considérer les retombées de leurs activités sur l'ensemble de leurs parties prenantes.

De plus, les données comptables et financières donnent des indications concernant la performance de l'entreprise dans le passé, ce qui fait que les dirigeants ne peuvent pas se fier à

ces données pour prendre une décision (Oubya, 2016). Effectivement une activité rentable pendant des années ne le sera pas forcément au futur, étant donné le changement rapide des besoins des clients et l'évolution constante de leurs attentes et de leurs exigences.

Par conséquent, la performance financière ne constitue qu'une évaluation partielle de la performance de l'entreprise et d'autres types de performance doivent également être considérés. Parmi ces types de performance, on retrouve la performance commerciale, la performance humaine et la performance sociale que nous présentons ci-après.

3.2. La performance commerciale

Elle désigne la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses clients, tout en renforçant sa position concurrentielle (Bouamama, 2015). Elle repose sur l'aptitude de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en proposant des biens et services de qualité, adaptés aux attentes et aux besoins des consommateurs (Oubya, 2016).

La performance commerciale peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que le chiffre d'affaires, la part de marché et le profit, ou par des indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité, la capacité à innover pour le client et la réputation de l'entreprise (Furrer & Sudharshan, 2003) (cité dans Issor, 2017).

Pour que la performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer les moyens mis en œuvre pour l'assurer, en misant sur une orientation client totale, une innovation permanente, une agressivité commerciale, une stimulation de la demande et l'offre de prix compétitifs (Issor, 2017). Le but de ces actions est de créer de la valeur pour les clients en répondant le plus précisément possible à leurs attentes.

Etant donné l'importance capitale des clients pour la pérennité des entreprises, la performance commerciale devient une mesure indispensable de la performance globale de l'entreprise, puisqu'elle permet d'apprécier sa capacité à répondre aux besoins des clients et à anticiper leurs attentes. Ceci est particulièrement important quand on sait que l'objectif de toute entreprise est d'attirer toujours plus de clients, de les conserver et de maximiser ses ventes.

Cela dit pour être réellement pertinente, la mesure de la performance commerciale ne doit pas se limiter aux données quantitatives tel que le volume des ventes ou le nombre de clients attirés, mais elle doit également inclure des données qualitatives reflétant les comportements d'achat, les attentes des clients ou encore les spécificités de la clientèle visée (Oubya, 2016).

3.3. La performance humaine

L'amélioration de la performance de l'entreprise repose fondamentalement sur le développement de son capital humain. Dans cette optique, l'entreprise devrait créer de la valeur pour ses employés, tout en veillant à leur satisfaction et à leur engagement dans l'accomplissement de leurs tâches.

La performance humaine résulte ainsi de la mobilisation de collaborateurs motivés, compétents et capables de communiquer efficacement autour d'une vision commune et de valeurs partagées (Issor, 2017). Elle dépend des politiques de gestion des ressources humaines, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise (Issor, 2017) et répond au souci de satisfaction des salariés (Bouamama, 2015).

Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon Marmuse (1997) (cité dans Issor, 2017) par :

- Le niveau de satisfaction des salariés ;
- Le *turn over*, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise ;
- Les indicateurs de désengagement tels que l'absentéisme, les retards ou encore le taux de grèves ;
- La fréquence, la gravité et la durée des conflits ou des crises sociales ;
- Le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'organisation et des groupes qui la composent ;
- L'efficacité des institutions représentatives du personnel, notamment les syndicats ;
- La participation des employés à la prise des décisions.

Pour optimiser cette performance, l'entreprise doit définir des objectifs clairs, orientant les efforts des employés vers des activités prioritaires, tout en leur fournissant les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises.

Ainsi, Didier et al. (2003) (cité dans Issor, 2017) soulignent que la compétitivité et la quête d'excellence des entreprises dépendent de la mise en place de structures et de systèmes de gestion encourageant l'initiative et la créativité des ressources humaines.

3.4. La performance sociale

La performance sociale d'une entreprise évalue l'impact de ses activités sur son environnement, en intégrant des considérations éthiques et responsables. Elle vise à créer de la valeur pour la société tout en atteignant les objectifs économiques.

Bien que non obligatoire, l'élaboration d'un bilan sociétal renforce l'image de l'entreprise et favorise la confiance des acteurs externes (Oubya, 2016), ce qui peut également avoir un impact positif sur sa performance à long terme.

La performance sociale de l'entreprise tient compte de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, en prenant en considération l'éthique des affaires, l'intérêt des différentes parties prenantes de l'entreprise ainsi que l'ensemble des obligations et des responsabilités légales, économiques, sociétales et environnementales de cette dernière envers la société (Oubya, 2016).

Conclusion

La conception de la performance a évolué d'une vision centrée uniquement sur la rentabilité financière pour l'actionnaire à des approches plus globales, prenant en compte divers bénéficiaires de la valeur créée par l'entreprise. L'intégration du raisonnement de la théorie des parties prenantes dans les systèmes de gestion et de mesure de la performance a d'ailleurs été la principale avancée dans le domaine, ces trente dernières années (Dahal, 2021).

Pour notre part et au regard des différentes définitions précédentes, nous pouvons définir la performance comme *« l'élaboration d'objectifs stratégiques selon les ressources de l'organisation et les caractéristiques de son environnement et la mise en œuvre d'actions stratégiques coordonnées en vue d'atteindre ses objectifs et de répondre aux attentes des différentes parties prenantes »*.

Dans une perspective basée sur les cadres théoriques mobilisés (théorie et modèle des parties prenantes), choisir un type et une mesure de la performance des organisations revient en fait à sélectionner une partie prenante et à évaluer sa perception de la mesure dans laquelle l'organisation répond à ses attentes et à ses besoins. Le choix des parties prenantes stratégiques et dont les attentes doivent être priorisé, dépend du degré de leur contribution dans les ressources de l'organisation ainsi que du poids de leur influence sur ses activités. Ce choix de priorisation doit aussi tenir compte du fait que la satisfaction des besoins de certaines parties prenantes peut impliquer la satisfaction des besoins d'autres. En effet, une relation de causalité

a d'ailleurs été mise en évidence entre la satisfaction des clients et la satisfaction des actionnaires dans le cadre conceptuel du TBP (Zarrouki, 2008).

Ceci a motivé notre choix de mesurer et d'analyser la performance des organisations du point de vue des clients (performance commerciale), d'autant plus que, même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but commun à toute entreprise est de satisfaire les besoins des clients pour en tirer des profits. Ainsi, la satisfaction des clients est à la fois la raison d'être de toute entreprise et le pilier de sa pérennité financière. Par conséquent, la performance commerciale sera le type de performance retenu et privilégié dans cette thèse.

Section 2 : La performance commerciale et ses mesures

Introduction

L'activité commerciale est considérée comme la principale porte d'entrée des flux financiers dans les différentes unités économiques. Ceci justifie l'intérêt des managers pour l'évaluation de la performance commerciale des entreprises et rend légitime la nécessité d'accorder une attention particulière à cet aspect de la performance des organisations.

Par ailleurs, l'influence des clients sur les activités commerciales, suggère que la performance d'une organisation peut aussi se mesurer du point de vue de ses clients. La performance organisationnelle comprend d'ailleurs deux dimensions : la performance objective qui repose sur des indicateurs financiers et de marché, tels que le profit, la croissance, ou la part de marché et la performance subjective qui couvre, entre autres, les perceptions des clients, notamment leur satisfaction et leur rétention (El Moktari & Regragui, 2022).

Selon Oubya (2016), l'intégration du client dans la stratégie de l'entreprise remonte aux années 1980, sous l'effet de transformations majeures affectant l'environnement des affaires, telles que l'internationalisation des marchés et la saturation de nombreux secteurs. Ces évolutions ont conduit à recentrer les stratégies autour du consommateur, désormais perçu comme le véritable pivot des stratégies organisationnelles.

Compte tenu de la forte pression exercée par les clients sur les entreprises, les investissements faits par les actionnaires ainsi que les efforts déployés par les employés sont à présent réalisés dans le but d'attirer le client, de le satisfaire et de le fidéliser. La performance du point de vue du client constitue de ce fait un gage de compétitivité durable pour les entreprises.

1. Mesures de la performance commerciale

Dans la littérature sur la performance commerciale des organisations, on peut relever différents indicateurs proposés et utilisés par les auteurs pour mesurer ce type de performance. Les mesures proposées, en dépit de leur variété, prennent généralement deux formes possibles : soit elles sont de nature financière ou dite souvent quantitative, soit ce sont des mesures non-financières de nature qualitative. Le **Tableau 1.2** ci-dessous, présente les différents indicateurs habituellement considérés par les chercheurs pour mesurer la performance commerciale des organisations.

Tableau 1.2 : Indicateurs de mesure de la performance commerciale

Auteurs	Indicateurs de mesure de la performance commerciale
Hamouda et Saadou (2014) (cité dans Freihat, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - La satisfaction client ; - La fidélité client ; - Le retour sur investissement et - La part de marché.
Al-Bakri (2015) (cité dans Freihat, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs financiers : parts de marché, ventes et bénéfices. - Indicateurs extra-financiers : attraction, satisfaction et fidélisation des clients.
Faisal et Naji (2011) (cité dans Freihat, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Mesures financière des outputs : flux de trésorerie, retour sur investissement et retour sur ventes. - Mesures non financières des outputs : satisfaction client et fidélisation client.

Source : Compilé par l'auteur à partir des sources citées dans le tableau.

L'utilisation d'indicateurs non financiers, notamment en complément aux indicateurs financiers, pour mesurer la performance commerciale des entreprises est donc une tendance clairement identifiable dans la littérature.

Gao (2010) précise que si les premiers travaux sur la mesure de la performance commerciale se concentraient principalement sur les mesures financières telles que le profit, les ventes (unité et valeur) et les cash-flows ; de nouvelles mesures non financières de la performance, telles que la satisfaction de la clientèle, la fidélité de la clientèle et la valeur de la marque, ont suscité un intérêt considérable dans la recherche. La reconnaissance, l'identification et l'intégration des mesures non financières comme indicateurs avancés, à partir

des années 1990, ont été les changements révolutionnaires intervenus dans le système de gestion et de mesure de la performance au cours des trois dernières décennies (Dahal, 2021). Ce changement de vision est entre autres dû au manque de considération qu'accordent les mesures financières aux facteurs de long terme (Gao, 2010).

1.1. La satisfaction et la fidélité des clients comme mesures de la performance commerciale

La satisfaction client s'impose désormais comme une mesure clé de la performance des organisations. La présomption est que les entreprises ayant une clientèle satisfaite seront plus performantes financièrement à long terme (Clark & Ambler, 2001).

Parallèlement, la fidélité des clients est également devenue un indicateur stratégique pour les organisations, notamment celles opérant sur la base d'abonnements ou de contrats, où la rétention des abonnés constitue un levier clé de rentabilité (Clark & Ambler, 2001). Les clients fidélisés tendent en effet à générer des revenus accrus par la fréquence et le montant de leurs achats, tout en réduisant les coûts liés au marketing (Dick & Basu, 1994).

Par ailleurs, la satisfaction des clients figure parmi les quinze indicateurs de performance commerciale les plus utilisés selon Ambler et Kokkinaki (2002). La fidélité des clients quant à elle s'intègre à la fois dans ce classement, ainsi que dans le top cinq des meilleures mesures commerciales à inclure dans les rapports des entreprises selon Davidson (1999).

Enfin, Grønholdt et Martensen (2006) ont réalisé une revue de la littérature sur la mesure de la performance commerciale, dans le but de développer une liste des mesures les plus utiles. Ces mesures de performance ont été sélectionnées sur la base d'un certain nombre de critères, comme la récurrence dans la littérature, l'applicabilité universelle et le pouvoir prédictif. La liste restreinte de mesures de performance commerciale basée sur cette analyse documentaire de Grønholdt et Martensen (2006) fait également apparaître la satisfaction des clients et leur fidélité comme des indicateurs importants et fréquemment utilisés pour mesurer la performance commerciale.

Plusieurs recherches empiriques ont d'ailleurs soutenu l'interdépendance entre la satisfaction des clients, leur fidélité et la performance commerciale des entreprises (Hallowell, 1996 ; Reichheld et al., 2000 ; Smith & Wright, 2004) (cités dans Ofori et al., 2018). Selon Edvardsson et al. (2000), le raisonnement derrière cette logique d'interdépendance est basé sur

l'influence positive qu'ont la satisfaction et la fidélité des clients sur les coûts et les revenus de l'entreprise, en particulier :

- La réduction des coûts d'acquisition, comprenant les dépenses de publicité et de prospection de clientèle ;
- L'augmentation des revenus de base, grâce à des clients satisfaits qui effectuent des achats répétés, offrant ainsi une certaine prévisibilité des revenus.
- La croissance des revenus par l'augmentation des volumes et de la fréquence d'achat des clients satisfaits et fidèles, qui sont susceptibles d'essayer les nouveautés proposées.
- L'optimisation des revenus opérationnels, grâce à une meilleure connaissance des préférences et habitudes des clients, facilitant une meilleure réponse à leurs attentes.
- Les revenus supplémentaires générés par les recommandations des clients satisfaits et fidèles, qui jouent souvent le rôle d'ambassadeurs en attirant de nouveaux clients.
- Les revenus durables des clients satisfaits et fidèles, qui sont disposés à payer plus cher les produits et services et sont moins enclins à céder aux promotions des concurrents.

En définitive, entretenir des relations durables avec les clients permet non seulement de réduire les coûts, mais également de maximiser les revenus, ce qui renforce la performance des entreprises.

2. Satisfaction client

La satisfaction des clients (SC) permet à l'entreprise d'évaluer l'adéquation de son offre à la demande de ses clients. En tant qu'un indicateur de la performance de l'entreprise, elle reflète la capacité de l'organisation à répondre efficacement aux besoins de sa clientèle, tout en s'imposant comme un pilier central dans la quête de pérennité et de différenciation sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

2.1. Définitions de la satisfaction des clients

Armstrong et Kotler (1996) (cités dans Akbar, 2013), décrivent la satisfaction des clients comme un sentiment résultant d'un processus d'évaluation de ce qui a été reçu par rapport à ce qui était attendu de l'achat ou de l'utilisation d'un produit ou d'un service. Cette définition met en lumière le rôle central des attentes dans la formation de la satisfaction.

Cacioppo (2000) (cité dans Saroha et Diwan, 2017), élargit cette perspective en définissant la satisfaction client comme un état d'esprit positif des clients envers une entreprise lorsque leurs attentes sont satisfaites, voire dépassées, tout au long de la durée de vie du produit ou du service. Cette définition met l'accent sur la relation durable entre le client satisfait et l'entreprise, au-delà de la simple transaction.

Gerpott et al. (2001) abordent la satisfaction comme une évaluation basée sur l'expérience du client, visant à déterminer dans quelle mesure ses attentes concernant les caractéristiques spécifiques ou la fonctionnalité globale des services fournis par un fournisseur ont été comblées. Cette définition souligne l'importance de l'expérience vécue et de l'interaction avec les caractéristiques du service dans la formation de la satisfaction.

Enfin, Karunakaran (2008) (cité dans Saroha et Diwan, 2017), présentent la satisfaction client, comme une mesure de l'écart entre la performance perçue d'un produit et les attentes de l'acheteur. Si la performance est inférieure aux attentes, le client est insatisfait. Si elle y correspond, le client est satisfait, et lorsqu'elle les dépasse, le client est ravi.

Ainsi, avant la consommation d'un produit ou l'utilisation d'un service, les clients ont généralement des attentes quant aux apports du produit ou du service, qu'ils consomment d'ailleurs en vue de répondre à un ou plusieurs besoins. En consommant le produit ou le service choisi, les clients évaluent la mesure dans laquelle ce qui est consommé est conforme à leurs attentes ou bien le degré auquel il répond à leurs besoins et développent un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction à l'égard du produit ou du service fourni.

L'ensemble des définitions présentées s'accordent en fait sur l'aspect comparatif entre les attentes et l'expérience de consommation qui caractérisent le sentiment ou l'état de satisfaction chez les clients. Cette acceptation conceptuelle a d'ailleurs permis d'identifier le fondement théorique sur lequel repose le concept de satisfaction des clients et que nous présentons ci-après.

2.2. Cadre théorique de la satisfaction des clients

La conceptualisation de la satisfaction des clients trouve ses racines dans la théorie de la non-confirmation des attentes « *disconfirmation theory* », qui compare l'écart entre les attentes des clients et les services réellement rendus (Chen & Cheng, 2012). Cette conceptualisation suggérée par Oliver (1980) et basée sur le paradigme attente – confirmation a largement été acceptée comme cadre théorique privilégié pour étudier la satisfaction des clients.

Selon la théorie de la non-confirmation des attentes, la mesure dans laquelle les attentes et la performance du service sont similaires ou différentes influence la mesure dans laquelle les clients sont satisfaits ou insatisfaits (Chen & Cheng, 2012).

Le principe de base du modèle de la non-confirmation est que les clients forment des attentes avant l'achat ou l'utilisation d'une offre. Ces attentes sont utilisées comme cadre de référence dans l'évaluation ou le jugement de la perception réelle de la performance et la satisfaction des clients émerge ainsi après la comparaison entre la performance perçue et les attentes avant achat ou utilisation. Trois résultats possibles se produisent alors : soit le client devient satisfait, soit il est neutre soit il est insatisfait vis-à-vis de l'offre de produit ou de service (Mahmoud et al., 2018).

La théorie de la non-confirmation qui est considéré comme la base des modèles de la satisfaction des clients a été utilisé dans de nombreuses études et dans différents domaines et secteurs d'activité en vue de fournir une meilleure compréhension des attentes et des exigences des clients pour attirer leur satisfaction.

Les études antérieures ont, par ailleurs, identifié deux aspects de la satisfaction client : la satisfaction transactionnelle et la satisfaction cumulée (Andreassen, 2000) (Cité dans Akbar, 2013) que nous précisons ci-après.

2.3. Satisfaction transactionnelle et satisfaction cumulée

La satisfaction transactionnelle couvre les expériences de satisfaction spécifiques des clients vis-à-vis de chaque transaction avec le fournisseur, tandis que la satisfaction cumulée fait référence à l'évaluation globale du client basée sur toutes les rencontres de services et toutes les expériences d'achat (Boulding et al., 1993).

L'évaluation spécifique à la transaction a lieu à un moment précis, où l'évaluation est limitée à une seule rencontre avec le prestataire de services ou à une occasion spécifique de performance du produit ou du service (Saroja & Diwan, 2017). C'est une appréciation instantanée ou une réponse émotionnelle immédiate à la dernière interaction avec l'entreprise.

L'évaluation cumulative quant à elle, se produit lorsque le client évalue tous les achats de produits ou toutes les expériences de service sur une base holistique (Saroja & Diwan, 2017). Dans cette optique la satisfaction des clients est le reflet de sentiments cumulatifs qui se développent en raison des multiples interactions avec un prestataire de services (Oliver,

1980). En fait, la satisfaction cumulée peut être considérée comme la somme de toutes les satisfactions spécifiques des transactions précédentes.

Selon Wang et al. (2004), dans les études antérieures, la satisfaction globale cumulée a été davantage utilisée que la satisfaction transactionnelle pour prédire le comportement des clients. La perspective cumulative permet en effet, davantage l'évaluation la performance des services des entreprises (Parasuraman & coll, 1988) (cité dans Kuo et al., 2009).

Par ailleurs, étant donné que les services sur le marché des communications mobiles se prolongent, l'évaluation générale d'un client n'est pas basée uniquement sur la satisfaction ou l'insatisfaction d'événements particuliers de transaction de service, mais sur toutes les rencontres de service depuis l'abonnement jusqu'au moment présent (Aydin & Ozer, 2005).

Par conséquent, dans cette étude, nous soutenons à l'instar de Gerpott et al. (2001) et Aydin et Ozer (2005) que la satisfaction des clients des OTM devrait être conceptualisée comme une évaluation globale et un jugement rétrospectif basés sur l'ensemble des rencontres du client avec l'opérateur et sur son expérience totale de consommation des services au fil du temps.

2.4. Mesure de la satisfaction des clients

Les entreprises ont manifesté un engouement croissant pour la mesure de la satisfaction des clients en tant qu'indicateur de performance, d'une part, et en tant qu'objectif stratégique, d'autre part. Parallèlement à cet intérêt grandissant pour la satisfaction des clients, il y a eu une augmentation correspondante de la diversité des échelles de mesure utilisées dans les enquêtes de satisfaction de la clientèle (Devlin et al., 2003). Globalement, il existe deux grands types d'échelles utilisées dans les enquêtes de satisfaction client : les échelles mono-item et les échelles multi-items.

Les échelles mono-item consistent en un seul item permettant d'évaluer la satisfaction sur une échelle simple allant de « très satisfait » à « très insatisfait ». Bien que cette approche se distingue par sa simplicité et son efficacité opérationnelle, elle présente néanmoins des limites notables. D'une part, les échelles mono-item manquent de finesse analytique, car elles ne permettent pas d'explorer les différentes dimensions qui composent la satisfaction client et risquent ainsi de négliger la complexité intrinsèque de ce concept multidimensionnel (Danaher & Haddrell, 1996). D'autre part, il est très difficile d'évaluer la fiabilité avec une mesure à un seul élément, la seule estimation de la fiabilité applicable étant le test-retest (Danaher & Haddrell, 1996).

Ces limites ont conduit de nombreux chercheurs à privilégier les échelles multi-items, reconnues pour leur capacité à capter la complexité de la satisfaction client tout en offrant des outils plus fiables pour évaluer ses différentes dimensions. Dans ces mesures, il est non seulement demandé aux personnes interrogées de donner une évaluation globale de leur satisfaction à l'égard du service, mais également d'évaluer les éléments clés du processus de service.

Plusieurs études ont montré que les mesures à éléments multiples étaient plus fiables que leurs homologues à éléments uniques (Bearden et Teel, 1983; Churchill et Surprenant, 1982; Oliver, 1980) (cités dans Danaher & Haddrell, 1996). Par conséquent, nous privilégieront des mesures multi-items de la satisfaction client dans notre étude.

3. Fidélité client

Au-delà de l'attraction des clients, le succès d'une entreprise repose essentiellement sur sa capacité à fidéliser ses clients pour assurer sa survie et sa pérennité sur le marché. Face à un environnement caractérisé par une concurrence accrue et la saturation progressive des marchés, les entreprises ont pris conscience que la fidélisation des clients actuels revêt une importance stratégique supérieure à celle de la prospection de nouveaux clients.

La perte d'un client est fortement redoutée par les entreprises du fait de la diminution des revenus générés par ce dernier, mais aussi de l'effet domino qu'elle peut enclencher. Ainsi, une mauvaise expérience vécue par un client peut non seulement décourager d'autres prospects potentiels, mais aussi inciter certains clients existants à se tourner vers des offres concurrentes.

La rétention des clients devient alors une priorité stratégique pour les entreprises qui cherchent à entretenir des relations de long terme avec leurs clients et minimiser le risque de leur mutation vers les concurrents, afin d'assurer leur rentabilité et leur compétitivité sur des marchés fortement disputés.

Selon Kartikasari et Albari (2019) plusieurs arguments soutiennent l'importance de la fidélité des clients dans la consolidation de la performance et de la durabilité d'une entreprise :

- Les coûts croissants pour acquérir de nouveaux clients dans un climat hautement concurrentiel ;
- La rentabilité d'une entreprise est proportionnelle à la durabilité des relations établies avec ses clients ;
- Les avis des clients fidèles peuvent aider l'entreprise à améliorer la qualité de son offre ;

- Les clients fidèles ne se soucient pas nécessairement des coûts payés, en raison de leur confiance envers la qualité de l'offre de l'entreprise ;
- Les clients fidèles partagent leurs expériences avec l'entreprise auprès de leurs pairs à travers un marketing de bouche à oreille, ce qui permet d'optimiser l'allocation des ressources pour d'autres efforts de marketing.

La fidélité des clients (FC) est donc de plus en plus considérée comme un déterminant primordial de la performance financière à long terme sur des marchés concurrentiels (Vranakis et al., 2012). Elle constitue un fondement essentiel pour le développement d'un avantage concurrentiel durable, reposant sur la répétition des achats par des clients engagés et satisfaits. Ceci supporte l'intérêt d'examiner de près la définition, les mesures et les déterminants de la fidélité des clients.

3.1. Définitions de la fidélité des clients

Les premières études sur la fidélité étaient axées sur les biens tangibles (Saroha & Diwan, 2017). Gremler et Brown (1996) ont étendu le concept de fidélité aux services (biens immatériels) et ont défini la fidélité au service comme la mesure dans laquelle un client présente un comportement d'achat répété auprès d'un fournisseur de services, possède une attitude positive envers le fournisseur et envisage de recourir uniquement à ce fournisseur lorsqu'un besoin pour ce service existe.

Oliver (1999) définit la fidélité des clients comme un engagement profond à racheter un certain produit ou service à l'avenir, quels que soient les efforts de marketing ou les influences situationnelles qui pourraient amener le client à passer à un autre fournisseur. Ainsi, selon Oliver (1999) même si l'environnement a changé et même si les efforts commerciaux des concurrents ont des influences latentes sur le comportement de recherche de variété du consommateur, le client fidèle a toujours un engagement élevé à acheter ou à consommer ses produits et services préférés, ce qui provoquent des achats répétés auprès d'un même fournisseur.

La fidélité est donc souvent définie comme l'intention ou la prédisposition d'un client à racheter à nouveau auprès de la même entreprise et à utiliser même plus de produits et de services à l'avenir (Dick & Basu, 1994).

Lovelock et Wirtz (2004) (cité dans Saroha & Diwan, 2017) définissent finalement la fidélité des clients comme la volonté d'un client de continuer à entretenir une relation avec une

entreprise spécifique, d'acheter ses produits ou services de manière répétée et de recommander cette entreprise à d'autres. Quant au client fidèle, Kandampully et Suhartanto (2000) (cité dans Karunaratna & Kumara, 2018) l'identifient comme celui qui achète auprès du même fournisseur de services chaque fois que cela est possible et qui continue de le recommander ou d'entretenir une attitude positive envers lui.

3.2. Cadre théorique de la fidélité des clients

La théorie de l'engagement relationnel de Morgan et Hunt (1994) constitue une approche pionnière dans la compréhension des mécanismes psychologiques et relationnels qui sous-tendent l'engagement des consommateurs envers une marque ou une entreprise. Elle fournit, de ce fait, un cadre robuste et pertinent pour conceptualiser la fidélité des clients.

Cette théorie développée par Morgan et Hunt (1994) se concentre sur l'engagement en tant que facteur clé de la durabilité des relations entre une entreprise et ses clients. Ses auteurs définissent l'engagement relationnel comme une croyance durable qu'une relation continue avec une autre partie est si importante qu'elle mérite des efforts pour être maintenue.

Morgan et Hunt (1994) ont ainsi introduit le modèle du « *commitment-trust* » (engagement et confiance) pour expliquer pourquoi certains consommateurs restent fidèles à une marque. Selon eux, la confiance et l'engagement sont deux composantes essentielles qui déterminent le succès des relations à long terme. La confiance réduit la perception du risque, tandis que l'engagement motive le client à maintenir la relation, même en cas de problèmes temporaires ou de difficultés perçues.

Dans le contexte de la fidélité des clients, cette théorie implique que l'engagement relationnel ne se base pas seulement sur les transactions passées, mais également sur la perception de la valeur future de la relation. Cela explique pourquoi un client peut choisir de rester fidèle à une marque même si des alternatives moins coûteuses ou plus performantes existent sur le marché.

Pour Morgan et Hunt (1994), la fidélité se distingue de la simple satisfaction, car elle implique un investissement émotionnel et rationnel dans une relation de long terme. Leur théorie permet donc de conceptualiser la fidélité pas seulement comme une simple habitude

d'achat, mais comme un processus dynamique influencé par les interactions passées et les attentes futures.

Cette conceptualisation est fondamentale car elle tient compte des deux composantes affective et comportementale qui sous-tendent la fidélité des clients (Eshghi et al., 2007) et que nous expliquons ci-après.

3.3. L'approche affective et l'approche comportementale de la fidélité des clients

En tant qu'état affectif, la fidélité représente une réaction psychologique et une conviction face à une expérience de produit ou de service. La dimension comportementale n'est qu'une manifestation de cet état affectif, parfois assimilé à la fidélisation de la clientèle (Eshghi et al., 2007). Cette différenciation des aspects affectifs et comportementaux de la fidélité se traduit par la distinction de deux approches fondamentales de la fidélité des clients, clairement identifiables dans la littérature : la fidélité comportementale et la fidélité attitudinale (Aydin & Özer, 2005 ; Jahanshahi et al., 2011 ; Han & Ryu, 2009).

L'approche comportementale considère que la structure de préférence du client se reflète dans son comportement et peut s'évaluer à travers des mesures opérationnelles telles que les parts et la fréquence d'achat (Aydin & Özer, 2005). La loyauté attitudinale quant à elle est une évaluation favorable suffisamment forte pour encourager une réponse positive répétée et un engagement psychologique envers un fournisseur (Jahanshahi et al., 2011 ; Han & Ryu, 2009).

L'approche attitudinale considère que la simple description du comportement réel du client ne suffit pas, une analyse et une description appropriées de la structure sous-jacente des attitudes du client sont clairement nécessaires (Aydin & Özer, 2005). Certaines des mesures opérationnelles de cette approche sont la préférence, l'intention d'achat, la hiérarchisation des fournisseurs et la volonté de recommandation (Aydin & Özer, 2005).

Bien que les deux approches aient leurs défenseurs, il convient de souligner que définir la fidélité des clients comme un simple comportement manifesté par les clients, surmonte le fait que les comportements des clients ne reflètent pas toujours leurs attitudes.

En effet, de nombreux chercheurs ont souligné l'inconvénient global d'inclure la dimension comportementale dans l'évaluation du niveau de fidélité des clients (Dick & Basu, 1994 ; Tepeci, 1999). La dimension comportementale fait abstraction des processus décisionnels et ne différencie pas la fidélité à la marque du simple comportement d'achat répété (Dick & Basu,

1994). Autrement dit, les achats répétés ne sont pas toujours le résultat d'un engagement psychologique envers la marque (Tepeci, 1999).

L'approche attitudinale du concept de fidélité des clients, se reflète et se mesure par la préférence du client, la probabilité de recommander le fournisseur à d'autres et l'intention de réutiliser un service préféré (Qayyum et al., 2013). Plusieurs auteurs préconisent cette approche car elle met l'accent sur les aspects cognitifs et affectifs de la fidélité (Qayyum et al., 2013). En conséquence, dans cette recherche, nous adoptons l'approche attitudinale et notre définition de la fidélité des clients s'aligne sur celle d'Oliver (1999).

3.4. Mesure de la fidélité des clients

La mesure de la fidélité des clients inclut des critères clés tels que l'accroissement du volume et de la fréquence d'achat, la réceptivité aux nouvelles offres et la diffusion d'un bouche à oreille favorable.

Gremler et Brown (1996) considèrent ainsi que la réceptivité aux nouvelles offres et l'accroissement du volume d'achat reflètent l'investissement et l'engagement du client dans la relation, traduisant ainsi un degré notable de fidélité de sa part. Les entreprises peuvent alors accroître leur part de marché en capitalisant sur les clients existants, qui sont généralement plus disposés à tester de nouveaux produits ou services (Oubya, 2016).

Par ailleurs, les clients fidèles sont susceptibles d'encourager leur entourage à opter pour leur fournisseur en défendant ses qualités à travers la diffusion d'un « bouche à oreille » positif. Ce mécanisme repose sur le partage d'expériences entre des consommateurs ayant utilisé un produit ou un service et ceux envisageant son achat (Kuo et al., 2009).

Le bouche à oreille positif agit comme une publicité informelle mais puissante, attirant de nouveaux acheteurs potentiels. À l'inverse, des avis négatifs émanant d'anciens ou d'actuels clients peuvent entraver ce flux, générant une perte d'opportunités commerciales.

Conclusion

Compte tenu du poids des clients en tant que partie prenante clé et étant donné leur influence sur la prise de décision des entreprises, nous tenons à évaluer la performance des organisations en considérant la perspective des clients. Plus précisément, nous voulons mesurer la performance de l'entreprise à travers ses clients en utilisant la satisfaction et la fidélité des clients comme indicateurs de performance.

Ces indicateurs constituent également des leviers stratégiques pour assurer la rentabilité à long terme, dans la mesure où la satisfaction et la fidélité des clients contribuent directement à la croissance du chiffre d'affaires et à l'expansion de la part de marché de l'entreprise (Oubya, 2016).

Il convient à présent d'explorer les facteurs qui déterminent ses deux mesures non-financières de la performance commerciale, en examinant la littérature pertinente. Ceci représente l'objet de la prochaine section qui constitue une revue de la littérature sur les déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients des fournisseurs de services de communications électroniques.

Section 3 : Revue de la littérature sur les déterminants de la performance

Introduction

L'optimisation de la performance passe par une réponse adéquate aux exigences des clients. Ceci nécessite une configuration stratégique qui mette le client au centre des processus de création de valeur. L'entreprise doit alors s'appuyer sur des leviers stratégiques qui lui permettent de favoriser la satisfaction de ses clients et qui encouragent leur fidélité. Améliorer la performance qui est le but recherché par toute organisation à but lucratif, requiert alors d'identifier ces facteurs particuliers qui déterminent la satisfaction et la fidélité des clients. Dans l'industrie des télécommunications, les chercheurs ont exploré divers facteurs susceptibles d'influencer la satisfaction des clients et leur fidélité dans un contexte culturel donné.

En ce sens, Santouridis et Trivellas (2010) dans leur étude en Grèce ont constaté que le service client et la structure tarifaire sont les facteurs qui ont l'influence positive la plus significative sur la satisfaction des clients. De leur côté, Khan et Afsheen (2012) et Malik et al. (2012) qui ont étudié les facteurs qui influencent la satisfaction des clients dans l'industrie pakistanaise des télécommunications ont démontré que la qualité du service (couverture du réseau et service client) et le prix sont significativement associés à la satisfaction des utilisateurs pakistanais des services de télécommunication. Aussi, selon Shafei et Tabaa (2016) la qualité du réseau, le support client et la structure tarifaire sont les principaux facteurs qui affectent la satisfaction des clients sur le marché égyptien des télécommunications.

Pour ce qui est du comportement de fidélité, sa compréhension requiert le plus souvent la détermination des facteurs sous-jacents au changement de fournisseur de service ce qui fut l'objet de deux études déterminantes. La première étude de Keaveney (1995) a été menée sur les

consommateurs occidentaux de différents types de service (banque, assurance, restauration, téléphonie mobile...) et a développé un modèle qui a servi de base à une seconde étude similaire de Liang et al. (2013) sur les clients chinois des services de téléphonie mobile.

Les résultats de Liang et al. (2013) ont montré que la défaillance du service de base est le facteur le plus important qui pousse les clients chinois des services de téléphonie mobile à changer de fournisseur de services, ce qui est très similaire à ce qui se passe en Occident (Keaveney, 1995). Un tel résultat interculturel cohérent confirme la nécessité de fournir de services de haute qualité aux clients. Par ailleurs, le prix élevé est le deuxième facteur le plus influent sur la décision des clients chinois de téléphonie mobile de changer de fournisseurs de services (Liang et al., 2013), et le troisième facteur le plus important pour les clients occidentaux (Keaveney, 1995). Ces deux études montrent donc que les clients sont d'une part, particulièrement exigeant en matière de qualité de service et d'autre part, très sensibles aux augmentations de prix.

Ces constats sont finalement cohérents avec ceux de Shujaat et al. (2015), qui en analysant les facteurs encourageant les étudiants universitaires Pakistanais à changer d'opérateur de télécommunication, ont trouvé que le prix et la qualité du réseau font partie des facteurs qui influencent directement le comportement de changement de prestataire chez les jeunes. Ces résultats ont d'ailleurs été soutenus par Shah et al. (2018) suite à leurs recherches qualitatives sur les clients de l'industrie Pakistanaise des télécommunications. De même, Rahman et al. (2011) suite à leur enquête auprès d'un échantillon aléatoire de clients de communications mobiles des principales villes de Malaisie, concluent que le prix suivi de la qualité du service, ont une influence majeure sur la perception des clients, lors de la sélection du fournisseur de services de communications mobiles.

Le développement d'une demande exigeante combinée aux pressions concurrentielles croissantes oblige donc les entreprises de services à gérer deux facteurs le plus souvent incompatibles à savoir l'amélioration de la qualité du service et la compétitivité des prix. La qualité et le prix sont des facteurs traditionnels de création de valeur pour le client, mais ils ne sont pas les deux seuls leviers sur lesquels l'entreprise doit s'appuyer pour répondre de manière optimale aux attentes de ses clients. En effet, avec l'accélération des évolutions technologiques et les mutations stratégiques et concurrentielles qu'elles entraînent, les entreprises sont désormais astreintes à innover et à apporter continuellement des évolutions plus ou moins significatives à leurs produits et services afin d'attirer des clients et de les satisfaire davantage.

Le secteur des services est plus que jamais concerné par ce besoin constant d'innovation et les prestataires de service qui sont en contact direct avec les clients sont d'ailleurs, plus susceptibles de reconnaître leurs besoins et de développer des concepts innovants capables de répondre à leurs exigences, augmentant ainsi la satisfaction globale de la clientèle. Des recherches ont mis en évidence que les différentes formes d'innovation améliorent la satisfaction globale des clients (Dotzel et al., 2013), les intentions de rachat (Dennet't et al., 2000) ainsi que l'engagement et la rétention des clients (Nanda et al., 2013) dans différentes industries de services.

En résumé, nous pouvons dire que la satisfaction et la fidélité des clients sont influencées par leurs perceptions des aspects financiers (prix), technologiques (qualité de service et innovation) et humains (service client) de leur opérateur (Mannan et al., 2017). Autrement dit, la littérature étudiant les déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients sur les marchés des services de communications électroniques a identifié trois facteurs pertinents : la qualité des services, leur prix et l'innovation de service.

La qualité du service renvoie à la clarté des appels et à l'étendue de la zone de couverture, le facteur prix fait référence à l'équité perçue des tarifs facturés, alors que l'innovation correspond à l'introduction de nouveautés dans les offres et les services. Nous présentons ci-après ces facteurs déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients des fournisseurs de services de communications électroniques, en plus de leurs relations causales pertinentes mise en évidence par les études antérieures.

1. Qualité de service

Au cours des dernières décennies, le secteur des services est devenu une section principale de l'économie et le sujet de la qualité de service (QS) s'est imposé au premier plan de la recherche en science de gestion. Les recherches ont d'ailleurs révélé que la QS est une exigence pour le succès et la survie dans l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui (El-Borsaly & Hassan, 2020). Selon Leisen et Vance (2001) (cité dans Rahman et al., 2011), la qualité de service contribue à créer l'avantage concurrentiel nécessaire en étant un facteur de différenciation efficace. C'est aussi un gage de compétitivité sur les marchés des services (Parasuraman et al., 1988 ; Aydin et Özer, 2005). Ainsi, pour évaluer la performance du fournisseur de services, la qualité du service est un déterminant essentiel dans le secteur des communications mobiles (Malik et al., 2012).

Les associations positives entre la QS et les différents indicateurs de performance organisationnelle ont amené les chercheurs à réfléchir plus en profondeur sur la façon de conceptualiser la QS (Almutawa et al., 2018). D'ailleurs, l'intérêt accru des chercheurs pour la QS est clairement identifiable au regard de la multiplication des recherches tentant de comprendre la QS et ses relations causales dans divers contextes de services (El-Borsaly & Hassan, 2020).

Toutefois, la prolifération des études sur la QS n'a pas mené pour autant au consensus entre les chercheurs quant à la conceptualisation, l'opérationnalisation et la mesure de la qualité de service, qui dépendent en fait du type de service, des besoins couverts et d'autres facteurs (Akroush et al., 2011).

1.1. Définitions de la qualité de service

La qualité de service perçue peut être définie comme le jugement du client sur l'excellence ou la supériorité globale d'un service (Zeithaml, 1988). Elle reflète la mesure dans laquelle un service correspond ou dépasse les attentes des consommateurs (Rahman et al., 2011).

Grönroos (1984) a enrichi la conceptualisation de ce concept en identifiant trois dimensions distinctes de la QS :

(1) la qualité du résultat du service : c'est la perception par le client des résultats reçus de l'interaction avec le fournisseur de services ;

(2) la qualité des interactions : qui concerne la qualité du processus de prestation de service et des interactions entre les représentants d'un fournisseur et le client ;

(3) l'image de marque : qui se forme dans l'esprit du client et qui peut exister indépendamment de son expérience directe avec le service.

Initialement définie et mesurée dans une perspective industrielle, la conceptualisation de la QS doit nécessairement intégrer les caractéristiques distinguant les services des biens, à savoir l'intangibilité des services, leur hétérogénéité et l'inséparabilité entre leur production et leur consommation (Parasuraman et al., 1985). Ces caractéristiques engendrent des défis uniques pour les organisations de services dans la mesure et le contrôle de la qualité de leurs prestations.

D'abord, en raison de l'intangibilité des services, les entreprises ne peuvent pas mesurer la qualité de leur service tant qu'il n'a pas été consommé ou expérimenté par le client (Almutawa

et al., 2018). En outre, l'inséparabilité entre la production et la consommation du service rend impossible une garantie préalable de sa qualité, celle-ci étant évaluée uniquement après son utilisation. Les prestataires de services ne disposent ainsi que d'un contrôle très limité du service produit au moment où il est produit.

Enfin, en raison de l'hétérogénéité des services, une organisation ne peut pas maintenir la régularité et l'uniformité dans la prestation d'une qualité élevée de service. Les prestations varient sous l'influence des comportements du personnel et des attentes spécifiques des clients et ce que l'entreprise a l'intention de livrer peut différer de ce que le consommateur reçoit réellement (Parasuraman *et al.*, 1985).

Ces caractéristiques rendent la mesure objective de la qualité de service particulièrement complexe. Face à ces contraintes, les chercheurs ont souligné l'importance de s'appuyer sur la perception des clients pour évaluer la qualité de service. Schneider et White (2004) (cité dans Almutawa et al., 2018) insistent sur le fait que les services, bien qu'intangibles, sont perçus par les clients dans leur esprit. Par conséquent, interroger les clients reste le moyen le plus pertinent pour mesurer la qualité perçue (Almutawa et al., 2018). La perception des usagers a d'ailleurs servi de base aux nombreux modèles de mesure de la QS qui se sont succédé et que nous présentons dans ce qui suit.

1.2. Mesure de la qualité de service

Au fil des années, de nombreux modèles ont été proposés pour conceptualiser les dimensions de la QS. Les modèles de QS introduisent un cadre pour comprendre le concept de QS, ainsi qu'une façon de le mesurer dans chaque conceptualisation proposée (El-Borsaly& Hassan, 2020)

Grönroos (1984) a proposé un premier modèle bidimensionnel de la QS, en suggérant qu'il y avait deux aspects d'un service : la qualité technique qui représente ce que le client obtient à la suite d'une interaction avec un prestataire de services et la qualité fonctionnelle qui concerne la manière dont le service est fourni. Plus tard d'autres chercheurs importants ont présenté leurs propres conceptualisations, notamment Parasuraman et al., (1985, 1988) et Cronin et Taylor (1992).

Parasuraman et al., (1985, 1988) ont conçu que la qualité du service est la différence entre les attentes des clients et leur perception de la performance d'un service. Basé sur ce concept, ils ont développé le modèle SERVQUAL pour mesurer la qualité de service.

L'échelle SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988) mesure cinq dimensions de la qualité de service, à savoir : tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance et empathie. Elle a été utilisée par de nombreux chercheurs pour divers types de prestataires de services tels que les hôpitaux, les grands magasins, les logiciels, les banques et autres (Chakraborty & Sengupta, 2014). Toutefois, même si le modèle SERVQUAL a suscité l'intérêt des universitaires et des praticiens, de nombreux chercheurs se sont interrogés sur le cadre conceptuel et la méthode de mesure de ce modèle (Kuo et al., 2009)

L'instrument de mesure SERVQUAL développé par Parasuraman et al. (1988) était plus tard modifié par Cronin et Taylor (1992) avec l'aide d'un instrument augmenté appelé SERVPERF. Les mêmes cinq construits ont été considérés comme des déterminants de la qualité de service dans les deux instruments. Cependant Cronin et Taylor (1992) ont mis l'accent sur l'indice de performance uniquement au lieu de l'échelle SERVQUAL basée sur les écarts.

Cronin et Taylor (1992) ont souligné qu'utiliser les performances de qualité de service SERVPERF pour mesurer la qualité de service produit de meilleurs résultats de fiabilité, de validité et de pouvoir prédictif que ceux obtenu en utilisant SERVQUAL. D'autres études ont également soutenu que SERVPERF est plus précis que SERVQUAL dans la mesure de la qualité de service (Boulding, et al., 1993; Zeithaml et al. 1996).

Au-delà de leurs différences ces modèles partagent une caractéristique commune essentielle : ils proposent tous une conceptualisation multidimensionnelle de la QS, qui repose essentiellement sur la mesure des perceptions de la qualité par les consommateurs (El-Borsaly & Hassan, 2020).

Il est à noter finalement, que quel que soit le modèle de mesure adopté, il est toujours possible de l'adapter selon le secteur de service spécifiquement étudié. Pour notre part, nous allons à présent nous intéresser aux caractéristiques de la qualité des services de communications mobiles.

1.3. Qualité des services de communications mobiles

La qualité de service de base en termes de communications mobiles fait référence à la mesure dans laquelle les fournisseurs de réseaux mobiles permettent à leurs clients d'utiliser leurs offres (communications, Internet, etc.) sans interruption (Gerpott et al., 2001)

Cela dit, un service de communication mobile englobe en fait une multitude de sous-services, tels que la zone de couverture, les services de messagerie texte et multimédia, la communication et les services à la clientèle (Akroush et al., 2011). Par conséquent la définition adoptée doit reconnaître le fait que la qualité perçue d'un service de communication mobile se réfère en fait à l'évaluation par les clients de la qualité globale de tous ses sous-services (Akroush et al., 2011).

D'ailleurs, des recherches antérieures ont suggéré les trois caractéristiques individuelles suivantes en tant que facteurs clés de la valeur client des services de téléphonie mobile (Gerpott et al., 2001) :

- La qualité du réseau, qui se traduit par une excellente couverture et par la clarté de la restitution de la voix sans coupure de connexion ;
- Le prix payé pour accéder au réseau et l'utiliser ;
- Les caractéristiques résumées sous la rubrique « service client », à savoir la qualité de l'échange d'informations entre client et fournisseur.

En conséquence, les mesures de la qualité des services de communications mobiles fréquemment retenues incluent la clarté des appels, l'extension de la couverture du réseau, la tolérance des prix, les services à valeur ajoutée et les services d'assistance à la clientèle (Lee et al., 2001 ; Gerpott et al., 2001). Aux fins de cette étude, l'évaluation et l'opérationnalisation de la qualité de service s'appuiera sur ces mesures.

1.4. Qualité de service et satisfaction des clients

La littérature suggère l'existence d'un débat autour de la relation entre la qualité du service et la satisfaction des clients. Plus précisément, trois courants de pensée émergent quant au lien entre les deux variables : (1) la satisfaction prédit la qualité de service, (2) la qualité de service est un antécédent de la satisfaction et (3) les deux variables sont interchangeable (Kassim & Abdullah, 2008).

Dans notre étude, nous adoptons le deuxième courant et nous considérons que la satisfaction des clients dépend donc de la façon dont ils perçoivent la qualité du service. Cet ordre de causalité a été soutenu empiriquement par les travaux pionniers de Cronin et Taylor (1992) ainsi que par d'autres chercheurs dans le domaine des services de communications mobiles que nous exposons ci-après.

Kuo et al. (2009) ont démontré que, sur le marché taïwanais des services mobiles à valeur ajoutée, la qualité du service, notamment la fiabilité du système, exerce une influence positive significative sur la satisfaction des clients. De manière similaire, Alabar et al. (2014) ont mis en évidence une corrélation étroite entre la qualité du service et la satisfaction des clients dans l'industrie nigérienne des télécommunications. .

Rahhal (2015) a confirmé ces conclusions en observant un impact direct et significatif de la qualité du service sur la satisfaction des clients dans l'industrie syrienne des communications mobiles. Des résultats comparables ont également été rapportés par Shava (2021) dans le contexte de l'industrie sud-africaine des communications mobiles.

Finalement, la qualité de service comme antécédent de la satisfaction des clients a été testée et confirmée par de nombreuses études menées dans différents pays et régions du monde. Globalement, le lien causal qualité de service – satisfaction client reçoit un soutien et une validation empirique considérables et se maintient dans plus d'un contexte.

1.5. Qualité de service et fidélité des clients

De manière générale, la qualité du service est perçue comme un facteur critique de rentabilité, et donc de succès d'une entreprise. Selon Venetis et Ghauri (2000) deux processus sous-jacents expliquent généralement la contribution de la qualité de service à la rentabilité :

Premièrement, la qualité de service est considérée comme l'un des rares moyens de différenciation des services et d'avantage concurrentiel qui attire de nouveaux clients et contribue à la part de marché.

Deuxièmement, la qualité du service renforce la propension des clients à acheter à nouveau, à acheter plus, à acheter d'autres services, à devenir moins sensibles aux hausses de prix, à parler aux autres de leurs expériences favorables et à recommander des services aux autres.

Jones et al. (2002) (cité dans Aydin & Özer, 2005) ont effectivement souligné l'existence d'une relation positive entre la qualité du service et l'intention de rachat, la recommandation et la résistance à de meilleures alternatives.

De même, Malhotra et Kubowicz Malhotra (2013) ont montré que la qualité du service a un impact positif sur l'intention des consommateurs d'acheter davantage de services complémentaires, en plus d'être un détracteur important des intentions de changement des clients.

Aussi, Venetis et Ghauri (2004) ont suggéré que la qualité du service renforce la propension des clients à acheter à nouveau, à acheter plus, à acheter d'autres services, à devenir moins sensibles aux prix et à parler aux autres de leur expérience favorable.

Enfin, Walsh et Beatty (2007) (cité Ofori et al., 2018) précisent que les entreprises qui proposent des produits ou des services de mauvaise qualité devraient être pénalisées par leurs clients, à travers des intentions comportementales défavorables et un bouche à oreille négatif.

L'intention de rachat, la recommandation et la résistance à de meilleures alternatives étant des intentions comportementales constituant la fidélité du client, on pourrait conclure en conséquence que la qualité du service a un effet positif sur la fidélité des clients.

Ce constat a effectivement été largement soutenu dans l'industrie des communications mobiles que ce soit en Turquie (Aydin & Ozer, 2005), au Kenya (Agyei & Kilika, 2013), en Tunisie (Mbarek & Baeshen, 2019) ou au Bangladesh où Hafez et Akther (2017) ont même trouvé que la qualité de service était le déterminant le plus dominant de la fidélité des clients bangladais des fournisseurs de services de communications mobiles.

Pour finir, certaines études ont mis en avant dans un même modèle causal les relations positives qui reliaient la qualité de service à la fois à la satisfaction des clients et à leur fidélité. C'est le cas d'Ahmed et al. (2010) qui suite à leur étude au Pakistan, ont soutenu que pour satisfaire et fidéliser leurs clients sur un marché aussi concurrentiel, les opérateurs de télécommunications doivent fournir un service de meilleure qualité. Les mêmes conclusions ont d'ailleurs été révélées par Segoro (2013) dans l'industrie de télécommunication en Indonésie et par Abd-Elrahman (2022) dans l'industrie égyptienne des télécommunications.

Dans le cadre de la chaîne de profit des services, la qualité du service entraîne la satisfaction du client, qui crée ensuite la fidélité du client, conduisant à la croissance et au profit (Ofori et al., 2018). Un client satisfait est ainsi plus susceptible de racheter et même de recommander le service utilisé, ce qui entraîne une augmentation des ventes et des parts de marché.

2. Le prix

La politique de tarification a un impact considérable sur les bénéfices de l'entreprise, car le prix est un déterminant clé de la rentabilité d'une entreprise (Oladepo & Abimbola, 2014). Le prix est aussi considéré comme un critère de décision pour les consommateurs lors de l'achat d'un produit ou d'un service spécifique (Konuk, 2018).

Ainsi, un prix jugé raisonnable encourage le client à acheter, alors que des politiques de tarification élevées, déraisonnables et peu fiables affectent négativement le client (Malik et al., 2012). Le prix est donc un facteur important qui peut conforter ou, au contraire dissuader un client lors de sa décision d'achat.

En conséquence, pour fixer efficacement les niveaux de prix, ou bien avant d'envisager des éventuels changements de prix, les entreprises doivent comprendre les réactions des clients à leurs stratégies de tarification (Konuk, 2018).

Dans l'industrie des communications mobiles, plus particulièrement, le coût de changement d'opérateur est relativement faible, de sorte que les clients passent facilement à un autre fournisseur qui offre des prix compétitifs. À cet égard, les opérateurs doivent être plus prudents dans la détermination et le maintien de la structure des prix des appels et des services offerts aux clients, sinon la tendance des clients à changer d'opérateur sera augmentée, ce qui réduira leur fidélité (Shah et al., 2018).

2.1. Définitions du prix

Kotler et Armstrong (2010) (cité dans Oladepo & Abimbola, 2014) désignent le prix comme la somme d'argent facturée pour un produit ou un service, ou encore comme la somme de toutes les valeurs que les clients abandonnent pour obtenir les avantages d'avoir ou d'utiliser un produit ou un service. Stanton, Michael et Bruce (1994) (cité dans Hanif et al., 2010) définissent le prix comme la somme d'argent ou de biens nécessaire pour acquérir une combinaison d'un autre bien et de ses services associés.

Zeithaml (1988) distingue cependant entre le prix monétaire objectif qui est la somme d'argent effectivement payée pour le produit ou le service et le prix non monétaire perçu qui est le prix enregistré dans l'esprit du consommateur. Il précise en fait que les consommateurs à défaut de connaître ou de se souvenir du prix réel payé pour une consommation, ont tendance à encoder le prix d'une manière qui a du sens pour eux (Zeithaml, 1988).

La satisfaction du prix est une perception très subjective. C'est un rapport entre les avantages que le client reçoit et le prix qu'il paie, d'où la nécessité de comparer le prix à une norme donnée, par exemple, le prix d'un service concurrentiel, les attentes des clients ou la valeur perçue (Erjavec et al., 2016).

Les consommateurs perçoivent un prix comme juste lorsque les résultats de la transaction correspondante sont jugés raisonnables (Mannan et al., 2017). Martín-Consuegra et al. (2007)

indiquent que si les clients considèrent la politique de prix d'une entreprise comme déloyale, il faut s'attendre à des réponses attitudeles et affectives immédiates incluant l'insatisfaction, des intentions d'achat plus faibles, une conscience accrue des prix et une concentration sur le sacrifice monétaire d'un achat.

Dans le contexte des services de communications mobiles, leurs prix se sont révélés être un déterminant clé de la satisfaction et de la fidélité des clients dans de nombreux marchés. Nous présentons dans ce qui suit les recherches empiriques ayant soutenu ces corrélations.

2.2. Le prix des services et la satisfaction des clients

Plusieurs recherches mettent en avant l'influence du prix sur la satisfaction des clients. Ainsi, en ciblant les abonnés Pakistanais aux services de télécommunications, Hanif et al. (2010) ont montré que la plupart des clients sont influencés par les frais d'appel et les forfaits SMS. Ils précisent que si les clients estiment que le prix est juste et que la marque offre des forfaits qui en valent la peine, cela contribuerait à les satisfaire et même à les conserver à long terme dans le futur (Hanif et al., 2010). De même, selon Shah et al. (2018) la satisfaction des clients des opérateurs peut dépendre, entre autres, de facteurs tels que le taux d'appel attractif, les frais de navigation sur internet et la variation des tarifs.

De ce fait, l'étude d'Oladejo et Abimbola (2014) sur les abonnés aux services de télécommunication au Nigéria a révélé qu'il existe une relation significative entre le prix des services et la satisfaction des clients. Par ailleurs, les résultats des recherches sur les utilisateurs des services de télécommunication, menées par Chakraborty et Sengupta (2014) en Inde et par Saha et al. (2016) au Bangladesh, montrent qu'additionnement à la qualité des services, le prix était aussi un déterminant de la satisfaction des clients.

En se basant sur ces résultats empiriques, on peut avancer que si la fluctuation des prix ou l'insatisfaction des clients des tarifs pratiqués les entraînent à changer de fournisseur de service, un prix jugé équitable et acceptable peut alors les inciter à maintenir leur relation commerciale avec leur fournisseur et favoriser ainsi leur fidélité. Ceci est d'ailleurs, l'objet des recherches empiriques que nous allons exposer ci-après.

2.3. Le prix des services et la fidélité des clients

Erjavec et al. (2016) indiquent que le prix perçu agit comme un antécédent de la satisfaction et de la fidélité du client. Ils précisent de surcroît que l'effet direct du prix perçu sur la fidélité client est beaucoup plus fort que son impact sur la satisfaction client. Leurs observations

découlent d'une étude empirique réalisée sur un large échantillon de répondants d'un pays d'Europe centrale et incluant trois industries de services dont les services de téléphonie mobile.

Ce constat empirique corrobore également les conclusions d'autres recherches qui ont montré qu'en plus de la qualité du service, le prix est un antécédent significatif de la fidélité des clients dans les industries Sud-Coréenne (Kim & Lee, 2010), Pakistanaise (Khurshid, 2013) et Egyptienne (Khizindar et al., 2015) des télécommunications.

Hassan et al. (2013) parviennent aussi à prouver qu'une tarification raisonnable influence positivement à la fois la satisfaction des clients et leur fidélité dans le secteur pakistanais des télécommunications mobiles.

Afzal et al. (2013) précisent finalement qu'en facturant trop cher leurs services, les opérateurs peuvent non seulement perdre leur client au profit d'un opérateur concurrent, mais aussi susciter leur mécontentement et provoquer ainsi un bouche à oreille négatif.

Par conséquent, sur la base de ces supports empiriques, on peut déduire que la perception des prix est un moteur important de la satisfaction et de la fidélité des clients dans le secteur des communications mobiles.

3. Innovation

Dans le marché extrêmement concurrentiel des communications mobiles, où les besoins et les exigences des consommateurs changent constamment, l'innovation dans les services, les processus et les prestations devient une obligation de survie d'une part et un levier stratégique de croissance d'autre part.

Plusieurs pratiques d'innovation ont d'ailleurs été introduites dans les services de télécommunications tels que les services Internet, les services bancaires mobiles, les services de téléconférence et bien d'autres. Toutefois, c'est devenu un phénomène courant que l'innovation dans l'industrie des télécommunications soit rapidement dépassée, car le rythme des changements dans l'industrie peut les rendre aussitôt inutiles (Awuku et al., 2023).

Le besoin de compétitivité associé à l'accélération des évolutions technologiques imposent donc aux opérateurs de télécommunications l'exigence d'innover constamment s'ils veulent résister à l'épreuve de l'obsolescence rapide des innovations et continuer à satisfaire ainsi leurs clients.

En plus des innovations elles-mêmes, les entreprises doivent communiquer ces avancées en matière d'innovation et de différenciation aux consommateurs afin de générer une meilleure visibilité de la valeur ajoutée des nouveautés introduites et d'encourager leur adoption par les clients, pour espérer des retombées financières favorables en termes de bénéfices et parts de marché.

Plus un fournisseur est perçu comme innovant, plus il est susceptible de conserver ses clients et de leur vendre des services supplémentaires. Il est utile de clarifier d'abord brièvement le concept d'innovation au sens large, avant de nous intéresser plus particulièrement à l'innovation de service.

3.1. Définitions de l'innovation

L'innovation permet aux entreprises d'adapter leurs orientations à l'évolution des tendances et à la dynamique du marché et offre ainsi une valeur client supérieure qui conduit à une meilleure performance de l'entreprise (Bhattacharya et al., 2017).

L'innovation est effectivement reconnue comme un grand contributeur à la création de valeur, qui en étant utilisé de manière stratégique par les entreprises peut être une source d'avantage concurrentiel sur les marchés locaux et mondiaux (Awuku et al., 2023).

Plusieurs définitions de l'innovation sont identifiables dans la littérature, Abdi et Ali (2013) en ont recensé certaines que nous présentons par ordre chronologique dans le **Tableau 1.3** ci-après :

Tableau 1.3 : Définitions de l'innovation

Auteurs	Définition
Schumpeter (1934)	L'innovation peut prendre différentes formes comme de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production, de nouvelles sources d'approvisionnement, l'exploitation de nouveaux marchés et de nouvelles façons d'organiser les affaires.
Damanpour (1991)	L'innovation est la génération, le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées qui peuvent comprendre un nouveau produit ou service, un nouveau processus de production, une nouvelle structure ou système administratif, ou un nouveau programme relatif à l'organisation.
Dibrell et al. (2008)	Les innovations varient en complexité et peuvent aller de changements mineurs apportés à des produits, processus ou services existants à des produits révolutionnaires et à des processus ou services qui introduisent des fonctionnalités inédites ou des performances exceptionnelles.

Source : Abdi et Ali (2013)

Les différents chercheurs qui ont défini l'innovation s'accordent finalement sur un déterminant fondamental de l'innovation qui consiste à introduire de la nouveauté à un ou plusieurs aspects des activités d'une organisation. En outre, Abdi et Ali (2013) expliquent qu'avant la période de 2000 les chercheurs qui ont contribué au développement du terme d'innovation ont principalement mis l'accent sur l'innovation de processus et d'idées nouvelles, alors que depuis les années 2000 les chercheurs s'intéressent davantage au caractère novateur de l'innovation en termes de technologie et de procédé.

3.2. Innovation de service

Longtemps considérée comme une pratique exclusive aux entreprises manufacturières, l'innovation des entreprises de services n'a convoité qu'un intérêt relativement limité de la part de la sphère académique.

Berry et al. (2006) (cités dans YuSheng & Ibrahim, 2019) postulent d'ailleurs que la définition de l'innovation dans les services est plus difficile que la définition de l'innovation dans les produits physiques. Certains auteurs ont quand même tenté de clarifier le concept d'innovation de services, en proposant les différentes définitions que nous présentons dans le **Tableau 1.4** ci-dessous.

Tableau 1.4 : Définitions de l'innovation de service

Auteurs	Définition
De Jong et al. (2003) (cité dans Awuku et al., 2023)	L'innovation de service (IS) comprend le développement d'un nouveau service, qui n'est pas disponible pour la clientèle de l'entreprise, résultant d'ajouts ou de modifications dans le concept de service et englobant des idées, des pratiques ou des objets, qui sont nouveaux pour l'organisation et/ou pour ses clients.
Taghizadeh et al. (2017)	L'innovation de service consiste à étendre ou ajouter de nouvelles fonctionnalités et portefeuilles de services et/ou améliorer les services et processus existants.
Drejer (2004) (cité dans Yeh et al., 2019)	L'innovation dans les services n'est pas simplement le développement de nouveaux produits ou services, mais aussi des activités innovantes qui révisent et améliorent les produits, services et systèmes de livraison actuels.
Flikkema et al. (2010) (cité dans YuSheng & Ibrahim, 2019)	L'innovation de service est un processus multidisciplinaire de conception, de réalisation et de commercialisation de combinaisons de services existants et/ou nouveaux en vue de créer de la valeur pour les clients.

Source : compilé par l'auteur à partir des sources citées dans le tableau.

Dans une démarche visant à analyser et structurer rigoureusement la diversité des innovations, Hertog (2000) a introduit un modèle à quatre dimensions qui définit l'innovation comme un processus nécessitant :

- La nouveauté des idées de service pour les fournisseurs, les clients ou le marché ;
- La nouveauté des interfaces client, qui permettent aux fournisseurs de services d'apprendre de leurs interactions avec les clients actuels ou potentiels ;
- La nouveauté des systèmes de prestation de services, qui doivent exploiter les technologies émergentes et les informations sur les clients pour mieux les servir ;
- La nouveauté des compétences, qui doivent intégrer des savoir-faire adaptés à ces transformations.

De Jong et al. (2003) (cités dans Awuku et al., 2023), soulignent que l'innovation de service, qu'elle soit incrémentale, radicale ou novatrice, vise à offrir des solutions moins coûteuses, plus rapides et de meilleure qualité.

Par ailleurs, Awuku et al. (2023) mettent en évidence que l'innovation de service ne peut devenir un levier de performance organisationnelle qu'à condition que les entreprises comprennent l'impact de leurs pratiques d'innovation sur le comportement des clients.

Dans ce contexte, nous présentons ci-après des recherches empiriques qui examinent les liens entre l'innovation de service, la satisfaction des clients et leur fidélité.

3.3. Innovation de service satisfaction des clients et fidélité des clients

Les entreprises introduisent de nouveaux services ou adaptent leurs processus de prestation dans le but d'améliorer soit leurs performances financières, soit leurs performances non financières (Ganesan & Sridhar, 2016).

Selon Mahmoud et al. (2018) l'innovation est essentielle pour répondre aux attentes des clients et maintenir une compétitivité durable, particulièrement dans une dynamique en chaîne où les besoins, les tendances et les perceptions des consommateurs évoluent continuellement. Dans un marché mondial en constante mutation, où les consommateurs recherchent des offres à forte valeur ajoutée, l'innovation devient un facteur déterminant de la satisfaction et de la fidélité des clients (Awuku et al., 2023).

En ce sens, Seegy et al. (2008) expliquent que l'expérience de services innovants satisfaisants favorise des achats fréquents et répétés, consolidant ainsi une relation à long terme

entre le consommateur et l'entreprise. À cet égard, nous examinons ici plusieurs preuves empiriques qui établissent un lien significatif entre l'innovation dans les services et la satisfaction, ainsi que la fidélité des clients, particulièrement dans le secteur des télécommunications.

L'étude de Mahmoud et al. (2018) sur les clients des opérateurs de télécommunications au Ghana, a révélé que la capacité d'une entreprise de services à atteindre la satisfaction des clients dépend de la manière dont les opérateurs de télécommunications exploitent et déploient leurs activités d'innovation de service. De même, l'étude de Ganesan et Sridhar (2016) sur les clients des opérateurs mobiles en Inde a montré que l'effet direct de l'innovation de service sur la satisfaction client est statistiquement significatif.

Par ailleurs, dans le but de découvrir comment l'innovation affecte la satisfaction des clients et leur fidélité à la marque, Nemati et al. (2010) ont réalisé une recherche auprès des utilisateurs Pakistanais de téléphones mobiles et ont montré que l'innovation a un effet positif sur la satisfaction des clients. En revanche Nemati et al. (2010) n'ont pu relever aucune corrélation entre l'innovation de service et la fidélité des clients. Cela dit, dans une recherche quantitative auprès des clients des sociétés de communications mobiles au Ghana, Awuku et al. (2023) ont indiqué que les pratiques d'innovation de service en particulier les services innovants, les processus de service innovants et les nouvelles technologies influencent de manière significative la fidélité des clients.

Enfin, Malhotra et Kubowicz Malhotra (2013), dans une enquête auprès des étudiants aux États-Unis, ont montré que la perception d'innovation est tout aussi importante que la perception de la qualité du service rendu par le prestataire et que ce sont tous les deux des détracteurs importants des intentions de changement des clients. De plus, la qualité de service et l'innovation sont deux facteurs importants pour l'accroissement des revenus des opérateurs de téléphonie mobile, car ils favorisent l'intention des clients d'acheter davantage de services à l'avenir (Malhotra & Kubowicz Malhotra, 2013). Pour finir, Malhotra et Kubowicz Malhotra (2013) ont précisé qu'innover en proposant de nouveaux services, tout en garantissant une haute qualité des services actuels produit un plus grand impact que de poursuivre seule l'une ou l'autre de ces stratégies.

Pour conclure ce chapitre sur les déterminants de la performance mesurée par la satisfaction et la fidélité des clients, nous résumons dans un tableau synthétique la revue de la littérature empirique qui a soutenu les relations causales entre les mesures retenues de la performance

commerciale (satisfaction client et fidélité client) et leurs antécédents (qualité, prix et innovation de service). L'ensemble des études recensées ont été mené sur les clients des fournisseurs de services de communications électroniques dans différents pays dans le monde.

Tableau 1.5 : Synthèse de la revue de la littérature

Auteurs	Contexte	Variables expliquées	Variables explicatives	Observations
Kuo et al. (2009)	Taiwan	SC	QS	La QS (en particuliers le service client et la fiabilité du système) influence positivement la SC.
Alabar et al. (2014)	Nigeria	SC	QS	La QS et la SC sont étroitement corrélées.
Rahhal (2015)	Syrie	SC	QS	La QS a un impact direct significatif sur la SC.
Shava (2021)	Afrique du sud	SC	QS	La QS est un indicateur significatif de la SC.
Aydin et Ozer (2005)	Turquie	FC	QS	La QS affecte positivement la FC.
Agyei et Kilika (2013)	Kenya	FC	QS	La QS a une relation positive significative avec la FC.
Mbarek et Baeshen (2019)	Tunisie	FC	QS	La QS a une relation positive significative avec la FC.
Hafez et Akther (2017)	Bengladesh	FC	QS	La QS est le déterminant le plus dominant de la FC.
Ahmad et al. (2010)	Pakistan	FC SC	QS	Des relations positives significatives ont été observées entre la QS et la SC et entre la QS et la FC.
Segoro (2013)	Indonésie	FC SC	QS	La QS a un effet positif sur la SC et sur la FC.
Abd-Elrahman (2022)	Egypte	FC SC	QS	Une forte relation relie la QS avec la SC et avec la FC.
Oladepo et Abimbola (2014)	Nigeria	SC	Prix	Il existe une relation significative entre le prix et la SC.
Shah et al. (2018)	Pakistan	SC	Prix	La SC dépend de l'attractivité et de la variété des prix.
Afzal et al. (2013)	Pakistan	FC	Prix	Des prix trop chers encouragent le passage des clients aux opérateurs concurrent et provoquent en plus un bouche à oreille négatif.

Hanif et al. (2010)	Pakistan	SC FC	Prix	Une perception positive des prix par les clients contribue à leur satisfaction et à leur rétention à long terme.
Hassan et al. (2013)	Pakistan	SC FC	Prix	Une tarification raisonnable influence positivement à la fois la SC et la FC.
Erjavec et al. (2016)	Un pays d'Europe centrale	SC FC	Prix	Le prix est un antécédent de la SC et de la FC, mais son impact sur la FC est plus important que son effet sur la SC.
Santouridis et Trivellas (2010)	Grèce	SC	QS Prix	le service client et la structure tarifaire sont les facteurs qui ont l'influence positive la plus significative sur la SC.
Khan et Afsheen (2012)	Pakistan	SC	QS Prix	L'équité des prix et la couverture sont des facteurs majeurs qui affectent fortement la FC.
Malik, Ghafoor et Iqbal (2012)	Pakistan	SC	QS Prix	La QS et le prix sont fortement corrélés à la SC.
Chakraborty et Sengupta (2014)	Inde	SC	QS Prix	La QS et le prix sont des déterminants de la SC.
Saha et al. (2016)	Bengladesh	SC	QS Prix	La QS et le prix sont des déterminants de la SC.
Shafei et Tabaa (2016)	Egypte	SC	QS Prix	La qualité du réseau et la structure tarifaire sont les principaux facteurs qui affectent la SC.
Kim et Lee (2010)	Corée du sud	FC	QS Prix	En plus de la QS, le prix est un antécédent significatif de la FC.
Khurshid (2013)	Pakistan	FC	QS Prix	En plus de la QS, le prix est un antécédent significatif de la FC.
Khizindar et al. (2015)	Egypte	FC	QS Prix	En plus de la QS, le prix est un antécédent significatif de la FC.
Ganesan et Sridhar (2016)	Inde	SC	IS	L'effet direct de l'IS sur la SC est statistiquement significatif.
Mahmoud et al. (2018)	Ghana	SC	IS	L'IS et la SC sont positivement corrélées.
Awuku et al. (2023)	Ghana	FC	IS	Les pratiques d'IS influencent de manière significative la FC.
Nemati et al. (2010)	Pakistan	SC FC	IS	L'IS est significativement corrélée à la SC mais pas à la FC.
Malhotra et Kubowicz Malhotra (2013)	Etats- unis	FC	QS IS	La QS et l'IS réduisent les intentions de changement des clients et favorisent leurs intentions d'acheter davantage de services à l'avenir.

Source : Compilé par l'auteur à partir des sources citées dans le tableau.

Conclusion

Dans la littérature en science de gestion, différentes études empiriques se sont intéressé aux fournisseurs des services de communications mobiles en analysant les déterminants de la satisfaction et de la fidélité de leurs clients. Ces recherches menées dans différents contextes géographiques ont ainsi révélé plusieurs enseignements pratiques pour les entreprises concernées, mais aussi pour les chercheurs qui peuvent s'appuyer sur ces observations pour construire des modèles de recherche théorique et empirique. En ce sens, la revue de cette littérature empirique pertinente révèle que dans plusieurs marchés internationaux de services de communications mobiles, la qualité de service, le prix des services et l'innovation de service sont des facteurs qui déterminent la satisfaction et la fidélité des clients des entreprises du secteur.

Les chercheurs affirment néanmoins, que les caractéristiques culturelles peuvent entraîner différents modèles et différentes forces de relations entre les variables selon les cultures (Vranakis et al., 2012). En effet, des preuves empiriques suggèrent que les sentiments de satisfaction et de fidélité ne se développent pas de la même manière chez les consommateurs de différentes cultures. En ce sens, dans le contexte turc Aydin et Ozer (2005) ont considéré que la qualité du service est nécessaire, mais insuffisante, pour fidéliser les clients. Par ailleurs, la relation entre le prix et la satisfaction du client n'était pas statistiquement significative dans le contexte zambien (Jere & Mukupa, 2018). Aussi, l'innovation de service n'était pas significativement corrélée à la fidélité des clients dans l'étude de Nemati et al. (2010) au Pakistan.

Ces divergences contextuelles suggèrent la nécessité d'intégrer les caractéristiques du contexte étudié, qui pour notre part sera le marché algérien des services de communications mobiles. Dans cette perspective, nous allons à présent dans le second chapitre de cette thèse, examiner de près le contexte considéré. Pour ce faire, nous évaluerons d'abord les données secondaires disponibles sur le marché algérien de la téléphonie mobile, puis nous utiliserons des données primaires recueillies à l'aide d'une étude exploratoire qualitative réalisée auprès des professionnels du secteur. Le but de cette démarche est d'approfondir notre connaissance du secteur étudié, de vérifier la pertinence des résultats de la revue de la littérature dans le contexte considéré et de construire finalement notre modèle de recherche.

CHAPITRE II :
Phase empirique :
Opérationnalisation et test du
modèle explicatif de la
performance

Section 1 : Cadre organisationnel : secteur des communications mobiles en Algérie

Introduction

Il convient à présent d'explorer le terrain de recherche sur lequel portera cette étude, à savoir le secteur des communications électroniques en Algérie et plus précisément le marché algérien de la téléphonie mobile.

A partir de la recherche de Benakki et Souam (2022) sur l'état des lieux des réformes réglementaires touchant l'industrie des communications électroniques en Algérie, nous pouvons constater que la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000 a profondément métamorphosé la structure institutionnelle du marché algérien de la téléphonie mobile, transformant ainsi son cadre réglementaire.

1. Cadre réglementaire du secteur des communications électroniques en Algérie

Avant la promulgation de la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000, le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) exerçait, sous le régime du monopole, la fonction d'opérateur des services postaux et de télécommunications, tout en étant responsable de l'élaboration de la politique sectorielle et du cadre réglementaire applicable (Benakki & Souam, 2022).

Ce cumul des fonctions plaçait l'ensemble des décisions stratégiques, opérationnelles et réglementaires sous l'autorité unique du MPTIC, limitant ainsi la capacité du marché à évoluer vers un modèle plus ouvert et compétitif.

Benakki et Souam (2022) précisent que la promulgation de la loi n° 2000-03 du 05 Août 2000 a marqué un tournant décisif, en séparant les fonctions de réglementation, de régulation et d'exploitation à travers :

1- La création de deux nouvelles entités : l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) et la SPA ALGERIE TELECOM, opérateur historique des télécommunications ;

2- Le transfert des activités de régulation et d'exploitation exercées jusque-là par le MPTIC aux deux entités nouvellement créées.

L'ARPT devenue aujourd'hui l'autorité de régulation de la poste et des communications électroniques (ARPCE) est une autorité indépendante dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière, créée par l'article 10 de la loi 2000-03 et instituée en mai 2001, qui vise, entre autres, l'incitation à une concurrence loyale entre opérateurs au bénéfice des usagers (ARPCE, s.d.).

La libéralisation du marché et la régulation par une autorité indépendante ont permis un développement significatif des services de téléphonie mobile en Algérie, où le segment du mobile a été ouvert à la concurrence dès 2001.

Avec l'ouverture à la concurrence, trois opérateurs principaux ont obtenu des licences d'exploitation pour les réseaux de télécommunications de norme GSM : Algérie Télécom Mobile (ATM) sous le nom commercial de Mobilis, Optimum Télécom Algérie (OTA) commercialisé sous la marque Djezzy, et Wataniya Télécom Algérie (WTA), aujourd'hui connu sous le nom de Ooredoo (Benakki & Souam, 2022).

Depuis et jusqu'à présent, le segment du cellulaire est toujours partagé entre ces trois opérateurs que nous présentons dans ce qui suit.

2. Acteurs du marché de la téléphonie mobile en Algérie

2.1. Algérie Télécom Mobile « Mobilis »

Mobilis est une filiale d'Algérie Télécom créée en 2003 dans le cadre de la séparation des activités mobiles et fixes d'Algérie Télécom. L'une des raisons principales de cette restructuration était de permettre à l'opérateur historique de se concentrer sur la modernisation de ses infrastructures et de répondre aux besoins croissants en communications mobiles dans un pays où l'accès à la téléphonie fixe restait limité, notamment en zones rurales.

Dès sa création, Mobilis a misé sur l'expansion de son réseau dans les régions les plus reculées du pays, une stratégie qui lui a permis de consolider une base de clients stable. Aujourd'hui, l'opérateur Mobilis est le leader du marché algérien de la téléphonie mobile, avec un nombre d'abonnés s'élevant à plus de 22.5 millions et une part de marché à hauteur de 43.7% au dernier trimestre de l'année 2023 (ARPCE, 2023).

Avec l'introduction de la 3G en 2013, puis de la 4G en 2016, Mobilis a investi massivement dans les infrastructures de réseau et consacre ainsi une part importante de ses revenus à l'amélioration de la qualité de son réseau, notamment en intégrant des solutions de télécommunication de nouvelle génération.

Cet investissement semble porter ses fruits, puisque Mobilis a réalisé en 2022 des résultats exceptionnels dans l'histoire de la téléphonie mobile en Algérie en atteignant un chiffre d'affaires de 144 Milliards de Dinars, affichant ainsi une évolution de plus de 18% en comparaison à l'exercice 2021 (Mobilis, 2023).

Son résultat avant intérêts, impôts (taxes), dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations (EBITDA¹), quant à lui, affiche une progression de plus de 17% pour atteindre un montant de 61 Milliards de Dinars Algériens (MDA) (Mobilis, 2023).

Le principal défi de Mobilis réside désormais dans le maintien de ces performances dans la durée et sa première préoccupation reste l'amélioration continue de la qualité du réseau en vue d'offrir à l'ensemble des acteurs une couverture et un débit facilitant la transformation numérique (Mobilis, s.d.). En ce sens, Mobilis a décidé de participer activement à la transformation numérique de l'Algérie, en contribuant au développement d'un écosystème de startups locales grâce à des programmes de soutien financier. Mobilis réserve ainsi chaque année 1% de son chiffre d'affaire au financement des startups et au développement de la numérisation en Algérie (Mobilis, s.d.).

Ce type d'initiative qui témoigne de l'engagement de Mobilis dans la transformation numérique du pays, contribue non seulement à la croissance des entreprises technologiques locales, mais aussi à la modernisation de l'ensemble du secteur des communications électroniques.

Enfin, l'opérateur Mobilis s'engage activement à atteindre des objectifs stratégiques tels que la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle, tout en promouvant l'innovation et le progrès technologique (Mobilis, s.d.). Ces ambitions sont soutenues par des valeurs fondamentales de transparence, de loyauté, et de dynamisme, qui guident l'ensemble de ses opérations (Mobilis, s.d.). Dans une perspective de croissance et de développement, Mobilis vise à renforcer sa position de leader sur le marché tout en contribuant à la transformation numérique de l'Algérie.

2.2. Optimum Telecom Algérie « Djazzy »

Djazzy, anciennement filiale du groupe égyptien Orascom Telecom, est entré sur le marché algérien en juillet 2001, marquant ainsi l'ouverture du secteur de la téléphonie mobile à la concurrence. Dès ses débuts, Djazzy a rapidement gagné des parts de marché grâce à une

¹ EBITDA « Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization », signifie en français « revenu avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement ».

stratégie agressive en matière de tarifs et une couverture réseau accrue, surpassant l'opérateur public Mobilis en termes d'abonnés pendant plus d'une décennie.

Aujourd'hui Djazzy est devenue une entreprise nationale après que le groupe russe des télécommunications Veon a cédé de la totalité de ses actions dans l'entreprise au profit du Fonds National d'investissement (FNI) en Juillet 2022 (Djazzy, s.d.). Désormais, l'opérateur est contrôlé par deux actionnaires algériens : le Fonds National d'Investissement (FNI) et Cevital, qui détient 3,43 % des parts (Djazzy, s.d.). Ce processus de nationalisation visait à renforcer la souveraineté numérique du pays et à sécuriser les infrastructures critiques dans un contexte de concurrence internationale accrue.

Malgré ces changements de propriété, Djazzy a su maintenir une forte croissance significative en termes de revenus et de base client. En 2024, l'opérateur comptait plus de 16,2 millions d'abonnés, avec une augmentation de 5,7% par rapport à l'année précédente (Djazzy, 2024). L'ensemble de ses revenus ont également augmenté. Son chiffre d'affaire trimestriel s'élève à 27.9 milliards de dinars algériens au deuxième trimestre de 2024, soit une augmentation de 10,6% par rapport à l'année précédente, tandis que son EBITDA a augmenté de 13,1% sur la même période atteignant 13 MDA (Djazzy, 2024). Son revenu moyen par utilisateur (ARPU) a aussi progressé de 4,4 %, atteignant plus de 573 dinars par client (Djazzy, 2024).

En termes d'investissement, Djazzy a consacré 6,3 milliards de dinars au cours du deuxième trimestre 2024, portant le total des investissements depuis janvier 2024 à 14,6 milliards de dinars et marquant une hausse semestrielle de 5,6% par rapport à la même période en 2023 (Djazzy, 2024). Ces investissements sont principalement orientés vers la modernisation des réseaux et l'expansion de la couverture 4G (Djazzy, 2024). Ainsi, guidé par des valeurs d'engagement, d'intégrité, d'esprit d'équipe et d'innovation (Djazzy, s.d.), Djazzy continue de jouer un rôle clé dans le paysage des communications mobiles en Algérie.

2.3. Wataniya Telecom Algérie « Ooredoo »

L'entreprise Wataniya Télécom Algérie (WTA) a obtenu sa licence de fourniture des services de téléphonie mobile en Algérie le 23 décembre 2003, avant d'être commercialement lancée le 24 août 2004 avec sa marque commerciale NEDJEMA (Ooredoo, s.d.). Le 21 novembre 2013 Nedjma est devenue « Ooredoo Algérie » et elle est désormais la filiale algérienne du Groupe qatari international des télécommunications « Ooredoo Group » (Ooredoo, s.d.).

Ce changement de nom a marqué une nouvelle étape dans l'histoire de l'opérateur, qui s'est engagé à investir dans les technologies de pointe pour rester compétitif. Ooredoo a d'ailleurs été pionnier dans l'introduction de la 4G en 2016, marquant ainsi une accélération de la transformation numérique du pays (Ooredoo, s.d.).

L'entreprise Ooredoo offre à ses clients Algériens, qu'ils soient particuliers ou entreprises, une variété d'offres sur les deux formules : prépayé et post payé (Ooredoo, s.d.). Au 30 juin 2024, Ooredoo Algérie comptait 13,7 millions d'abonnés, enregistrant ainsi une croissance de 5 % de sa base clientèle par rapport à l'année précédente (Ooredoo, 2024).

Parallèlement l'entreprise bénéficie d'une croissance de ses revenus, en enregistrant un chiffre d'affaires de 49,7 MDA au premier semestre de 2024, soit une augmentation annuelle de 13,66%, alors que son EBITDA a également progressé de 20,02% en s'élevant à 20.8 MDA (Ooredoo, 2024).

Par ailleurs, l'opérateur a considérablement renforcé ses investissements, atteignant près de 6,5 milliards de dinars algériens, contre 4,7 milliards de dinars sur la même période l'année précédente, marquant ainsi une progression notable de 38,94 %. (Ooredoo, 2024). Ces chiffres témoignent de la stratégie de développement ambitieuse de l'entreprise et de son engagement à renforcer sa présence sur le marché algérien des télécommunications.

Finalement, l'historique des trois opérateurs de téléphonie mobile en Algérie montre une évolution marquée par la libéralisation du secteur, l'introduction de nouvelles technologies et la transformation numérique.

Mobilis, Djazzy et Ooredoo ont chacun joué un rôle déterminant dans l'amélioration de la couverture réseau et dans la diversification des services offerts à une population de plus en plus connectée.

Alors que le pays s'apprête à entrer dans l'ère de la 5G, ces opérateurs cherchent tous les trois à se démarquer non seulement par leurs performances financières, mais aussi par leur contribution à l'économie numérique du pays.

3. Indicateurs économiques du marché de la téléphonie mobile en Algérie

Depuis l'introduction des réformes réglementaires et l'ouverture à la concurrence dans le secteur des communications mobiles, l'Algérie a connu une croissance exponentielle du nombre d'abonnés aux réseaux GSM, 3G et 4G.

Cette progression, favorisée par la libéralisation du marché et l'essor des nouvelles technologies, a permis d'atteindre un total de 51,973 millions d'abonnés au premier trimestre de 2024 (ARPCE, 2024). Ce développement souligne l'importance croissante des communications électroniques dans la vie quotidienne des algériens, ainsi que leur rôle central dans la transformation numérique du pays.

Sur le plan macroéconomique, le secteur des communications électroniques a également apporté une contribution notable à l'économie nationale. En 2015, il représentait 3,17 % du produit intérieur brut (PIB) annuel de l'Algérie (ARPCE, 2015).

Cette contribution, bien que datant de plusieurs années, reste un indicateur clé de la place prépondérante des télécommunications dans les activités économiques nationales. Des données plus récentes de l'ARPCE sont souhaitées pour confirmer cette tendance.

Pour approfondir notre compréhension de la structure et des dynamiques du marché de la téléphonie mobile en Algérie, nous allons analyser l'évolution des principaux indicateurs économiques du marché entre 2012 et 2023. Cette analyse repose sur les données des rapports annuels publiés par l'ARPCE, dans la mesure où les informations recherchées sont disponibles.

Notre analyse intègre plusieurs aspects, notamment l'évolution du nombre d'abonnés aux différents réseaux mobiles, ainsi que les revenus générés par les opérateurs mobiles au cours de cette période. Pour illustrer ces évolutions, nous intégrons des graphiques et des figures qui reflètent les tendances de croissance et les variations des indicateurs.

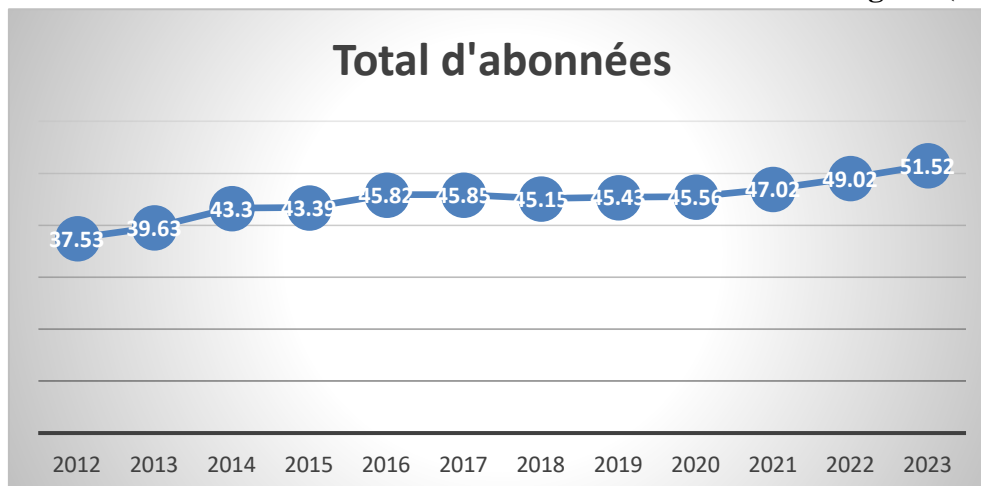
Ces données permettent de visualiser les changements significatifs dans le marché, d'identifier les périodes d'expansion ou de stagnation, tout en tentant de comprendre les facteurs influençant ces évolutions. En combinant ces éléments, nous obtenons une vue d'ensemble du développement du secteur des communications mobiles en Algérie.

3.1. Nombre d'abonnées

Comme l'illustre la **Figure 2.1** ci-dessous, le parc global des abonnés des opérateurs mobiles algériens a connu des phases alternées de croissance moyenne et de stabilité relative durant cette dernière décennie.

La modernisation des infrastructures réseau, combinée à une couverture territoriale toujours plus étendue, a joué un rôle déterminant dans l'augmentation du nombre d'abonnés.

Figure 2.1. Évolution du nombre en millions des abonnés mobiles en Algérie (2012-2023)

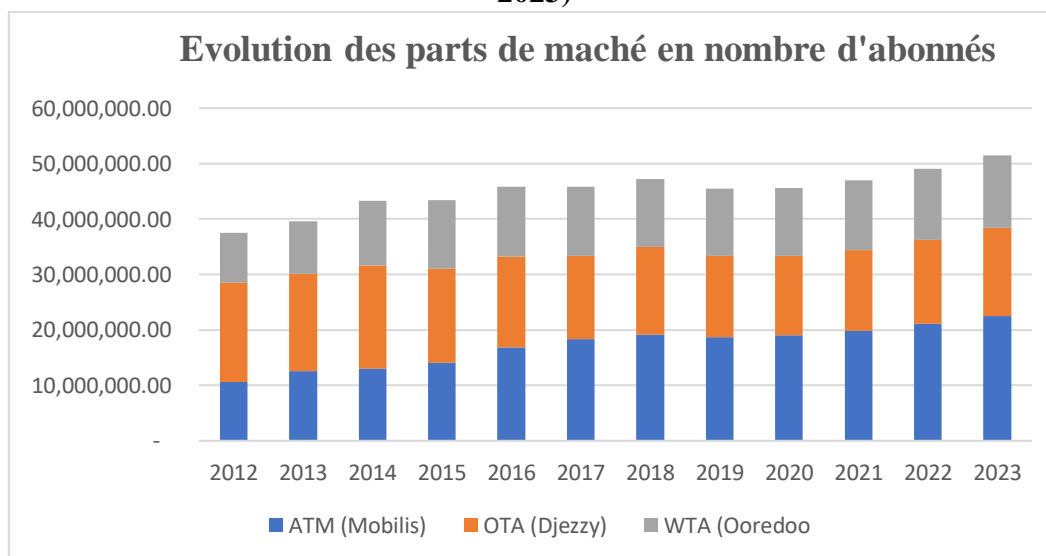


Source : Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (2022 ; 2023)

En termes de nombre d’abonnés, le principal évènement qui a marqué le marché algérien de la téléphonie mobile durant cette dernière décennie a été le changement du leader du marché en 2016. Cette évolution, illustrée dans la **Figure 2.2** ci-après, se distingue comme un tournant significatif, qui a profondément influencé la dynamique concurrentielle du secteur

En effet, ce changement dans le paysage concurrentiel du marché algérien de la téléphonie mobile a non seulement modifié les positions des opérateurs en termes de parts de marché, mais a également influencé leurs stratégies et leurs approches commerciales, tout en entretenant une compétition d’autant plus grandissante entre eux.

Figure 2.2. Évolution des parts de marché des trois opérateurs mobiles en Algérie (2012-2023)



Source : Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (2014 ; 2017 ; 2021 ; 2022 ; 2023)

Mobilis, soutenu par une croissance régulière de ses abonnés, a rattrapé progressivement le leader du marché Djezzy avant de le détrôner en 2016. Djezzy qui avait profité jusque-là de plus d'une décennie d'hégémonie sur le marché algérien de la téléphonie mobile, a souffert d'une saturation de son réseau qui lui a fait perdre des abonnés.

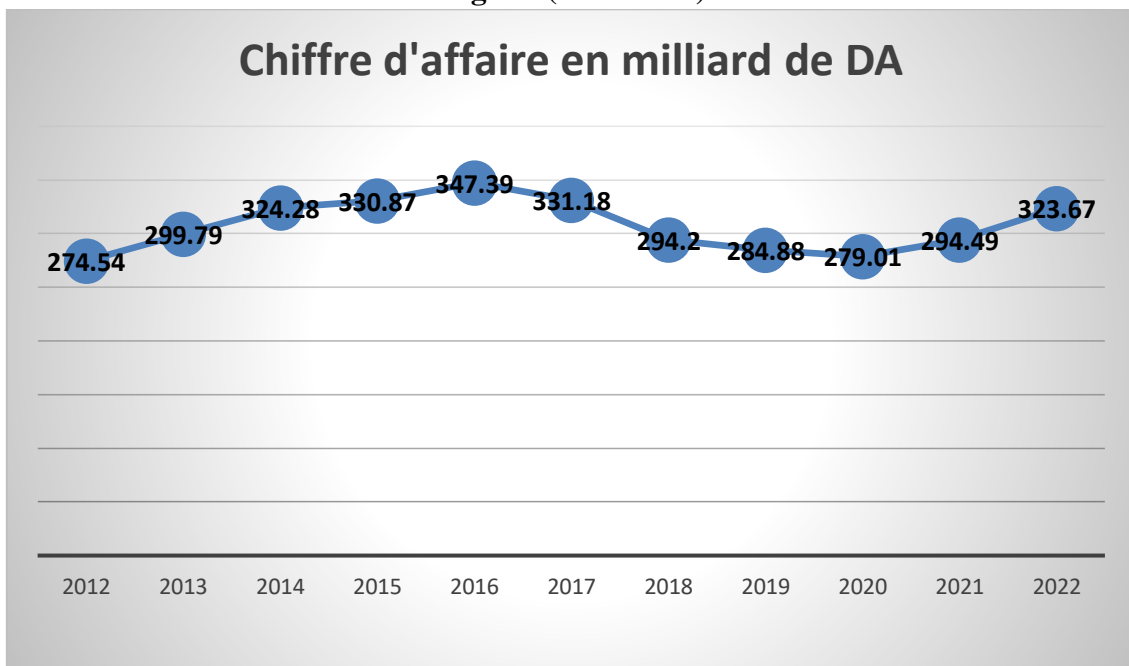
Mobilis a su capitaliser sur cette opportunité, grâce à une couverture réseau améliorée et à une attractivité des offres proposées. Il a également profité de son statut d'opérateur public pour tisser des conventions avec des établissements publics algériens, ce qui a renforcé son parc d'abonnés. Mobilis a par la suite confirmé sa domination du marché au fil des années en réussissant à conserver son leadership jusqu'à ce jour.

3.2. Revenus des opérateurs de téléphonie mobile

Comme nous pouvons l'observer dans les deux **Figures 2.3** et **2.4** suivantes, l'analyse des revenus des opérateurs mobiles révèle une corrélation étroite entre l'évolution du chiffre d'affaires et celle du revenu moyen par utilisateur (ARPU).

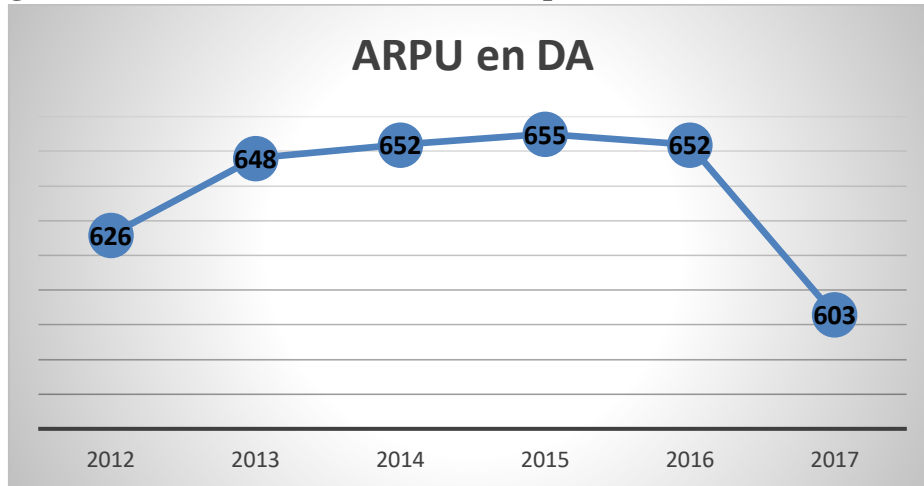
Cette tendance connexe se caractérise par un ralentissement des deux types de revenus des OTM (chiffre d'affaire et ARPU) à partir de 2017. Une telle observation souligne des changements importants dans la dynamique financière du secteur, qui méritent une attention particulière pour comprendre les facteurs sous-jacents.

Figure 2.3. Evolution de chiffre d'affaires des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie (2012-2022)



Source : Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (2022)

Figure 2.4. Evolution du revenu mensuel par abonné ARPU (2012-2017)



Source : Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (2017)

Le chiffre d'affaires global réalisé par les OTM a baissé entre 2016 et 2020, avec des taux de décroissance fluctuant entre 2% et 11% au cours de cette période. Parallèlement, le revenu mensuel par abonné des OTM a diminué de manière modérée en 2016 avant de chuter significativement (-8%) en 2017 atteignant 603 dinars algériens.

La diminution des revenus des opérateurs est en partie attribuable à la pression concurrentielle qui a contraint les OTM à adopter des stratégies de tarification agressive, avec la mise en place de promotions régulières et de prix relativement bas. Ces stratégies étaient nécessaires pour maintenir leur compétitivité dans un marché de plus en plus dynamique.

Parallèlement, la prolifération des réseaux sociaux et des applications d'appels vocaux en ligne, telles que WhatsApp et Viber, a permis aux consommateurs de substituer les appels traditionnels par des services de communication via Internet, réduisant ainsi leur dépendance aux forfaits d'appels mobiles classiques.

Par ailleurs, l'introduction de la technologie de quatrième génération (4G) en 2016 a marqué un tournant dans le marché de la téléphonie mobile en Algérie. Cette innovation technologique répondait à une demande croissante des consommateurs en matière de connectivité et d'accès aux services numériques.

La 4G a provoqué une dynamique positive qui s'est caractérisé par l'élargissement de l'offre de services et par une plus grande diversité des forfaits proposés aux consommateurs. Ce développement a contribué à une démocratisation accrue de l'accès aux services de

téléphonie mobile, couvrant l'ensemble du territoire national et facilitant ainsi l'intégration numérique d'une large partie de la population.

Cependant, les effets bénéfiques de l'introduction de la 4G n'ont pas été sans coûts pour les OTM. Les investissements massifs nécessaires à la mise en place de cette infrastructure technologique ont lourdement pesé sur les marges bénéficiaires des opérateurs. De plus, la démocratisation des services mobiles, notamment à travers la baisse des tarifs, a conduit à une érosion de la rentabilité des opérateurs. Bien que ces initiatives aient permis d'accroître le taux de pénétration mobile en Algérie, elles ont également contribué à affaiblir temporairement les performances financières à court terme des acteurs du marché.

Finalement, les OTM ont réussi à renouer avec la croissance, puisque leur chiffre d'affaire a rebondi de 5,55 % en 2021 et de 9,91 % en 2022. Cette reprise s'explique en grande partie par l'augmentation significative de la demande pour les services de communication, stimulée par les confinements successifs et les restrictions imposées dans le cadre de la crise sanitaire liée au COVID-19.

Toutefois, malgré cette dynamique positive, ces performances n'ont pas suffi à rétablir le chiffre d'affaires des OTM à son niveau record de 347,39 milliards de dinars algériens, atteint en 2016, soulignant ainsi les défis persistants auxquels le secteur reste confronté.

Pour clore cette étude du marché algérien de la téléphonie mobile, nous récapitulons dans le **Tableau 2.1** ci-après les résultats financiers les plus récemment publiés par les OTM. Il s'agit plus précisément de revenus annuels de Mobilis, de résultats trimestriels de Djezzy et d'indicateurs semestriels d'Ooredoo. Les montants sont exprimés en milliards de dinars algériens (MDA) et le taux de croissance annuelle de chaque résultat est également précisé.

Tableau 2.1. Les résultats financiers des opérateurs algériens de téléphonie mobile

Opérateur	Mobilis (2022)	Djezzy (2 ^{ème} trimestre 2024)	Ooredoo (1 ^{er} semestre 2024)
Chiffres d'affaires	144 MDA (+18%)	27.9 MDA (+10,6%)	49.7 MDA (+13,66%)
EBITDA	61 MDA (+17%)	13 MDA (+13,1%)	20.8 MDA (+20,22%)

Source : Djezzy (2024) ; Mobilis (2023) ; Ooredoo (2024)

La diversité des périodes comptables utilisées par les OTM rend difficile une analyse comparative rigoureuse de leurs performances financières. Il est toutefois indéniable que tous les acteurs du marché ont vu leurs revenus augmenter. Même si les performances individuelles varient, cette croissance généralisée témoigne d'une dynamique positive du secteur de la téléphonie mobile en Algérie.

Néanmoins, le marché est confronté à de nombreuses contraintes qui peuvent menacer la croissance de ses acteurs et compromettre leur performance à long terme. Dans ce qui suit nous évoquons certaines de ces menaces.

4. Menaces du marché de la téléphonie mobile en Algérie

L'anticipation et la gestion proactive des menaces qui guettent les opérateurs mobiles sont cruciales pour garantir leur survie et leur prospérité dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Dans cette perspective, il convient d'analyser les principales contraintes qui affectent le marché des communications mobiles en Algérie. Parmi celles-ci figurent l'intensification croissante de la concurrence, l'hétérogénéité de la demande, ainsi que la disparition progressive des coûts de changement.

Bien que ces enjeux ne représentent pas les seules menaces auxquelles le secteur doit faire face, ils jouent un rôle central dans la définition des stratégies futures des opérateurs et influencent de manière déterminante leur compétitivité et leur viabilité à long terme.

4.1. Le poids important des clients renforcé par l'intensité concurrentielle du marché

Dans un environnement de plus en plus compétitif, les consommateurs jouent un rôle central, influençant directement les stratégies des entreprises. Le pouvoir des consommateurs se renforce à mesure que la concurrence entre les opérateurs s'intensifie, ce qui pousse les entreprises à adopter des stratégies orientées vers la satisfaction et la rétention de leur clientèle. En effet, selon Porter (1980), l'intensité de la concurrence dans un secteur a tendance à accroître le pouvoir de négociation des clients, car ils ont la possibilité de choisir parmi plusieurs offres concurrentes.

Le marché algérien de la téléphonie mobile illustre bien cette dynamique où trois grands opérateurs – Mobilis, Djezzy, et Ooredoo – se livrent une bataille acharnée pour gagner les faveurs des consommateurs et augmenter ainsi leurs parts de marché. En outre, dans le secteur des communications mobiles, les clients sont la raison d'être de l'industrie, puisque les revenus

des opérateurs dépendent directement des abonnements et des recharges des consommateurs. Ceci renforce davantage le poids des clients dans le marché et en fait une partie prenante particulièrement importante qui doit être constamment satisfaite et dont les besoins doivent être pris en compte.

Or, pour fournir des services de qualité susceptibles de satisfaire leurs clients, les fournisseurs de services de communications mobiles ont besoin d'une infrastructure robuste, soutenue par des partenaires technologiques fiables, en l'occurrence des équipementiers capables de fournir des solutions technologiques avancées. Dans un secteur technologique en constante évolution, le choix de ces partenaires revêt une importance stratégique car il influe directement sur la capacité des opérateurs à satisfaire les attentes croissantes des consommateurs.

L'intensité concurrentielle crée également des défis de fidélisation des clients. Plus la concurrence est forte, plus les clients deviennent volatils, ayant la possibilité de passer facilement d'un opérateur à un autre. La volatilité des clients, exacerbée dans les secteurs à forte intensité concurrentielle, contraint les entreprises à redoubler d'efforts pour non seulement attirer des nouveaux clients, mais surtout pour maintenir leur base existante.

4.2. L'hétérogénéité de la demande combinée à la spécificité des services

La demande pour les services mobiles n'est pas homogène. Elle fluctue en fonction de divers facteurs contextuels, tels que les événements sociaux, les fêtes religieuses, et même les conditions économiques. En Algérie, les pics de demande sont particulièrement observés lors des grandes célébrations, comme l'Aïd, ou lors de la publication des résultats du baccalauréat, périodes pendant lesquelles les utilisateurs consomment massivement des services de communications électroniques.

Cette fluctuation de la demande impose des défis opérationnels aux opérateurs mobiles, notamment en matière de gestion de la capacité réseau. La gestion efficace de la capacité est primordiale dans les industries de services, où la périssabilité des services empêche leur stockage pour une utilisation future.

Les opérateurs mobiles doivent ainsi optimiser leur capacité afin d'éviter la surcharge des réseaux lors des pics de demande, tout en minimisant les coûts d'opportunité d'une infrastructure excédentaire inactive pendant les périodes creuses.

Pour répondre à ces défis, les opérateurs algériens peuvent mettre en place des stratégies de tarification différentielle pour une meilleure gestion de la demande. Ils peuvent introduire, par exemple, des tarifs nocturnes attrayants pour réorienter la demande de jour ou encore des offres promotionnelles pendant les heures creuses, afin d'étaler la demande et d'éviter la congestion des réseaux.

En parallèle, l'intangibilité des services mobiles complique la garantie d'une qualité uniforme et standardisée lors de chaque prestation de service. Selon Parasuraman et al. (1985), les services sont par nature hétérogènes, ce qui rend difficile l'assurance d'une expérience de service identique pour tous les clients.

Cela exige des efforts supplémentaires de la part des opérateurs mobiles pour harmoniser la prestation des services, répondre aux variations de la demande, tout en maintenant des standards élevés de qualité. En déplaçant la demande vers les heures creuses ou en partageant la capacité pour compenser les pics de demande, les opérateurs mobiles peuvent prétendre à de meilleures prestations et à une reproduction plus homogène des services.

4.3. Portabilité des numéros et disparition des coûts de changement

Les coûts de changement, définis par Porter (1980) comme les coûts ponctuels encourus lorsqu'un client passe d'un fournisseur à un autre, sont depuis longtemps considérés comme une barrière au changement d'opérateur dans l'industrie des communications mobiles. En effet, ces coûts constituent une barrière financière et même psychologique au changement de fournisseur et sont souvent corrélés à la fidélité des clients dans le secteur des télécommunications (Akroush et al., 2011 ; Aydin et al., 2005 ; Qayyum et al., 2013).

Toutefois, l'introduction de la portabilité des numéros mobiles en Algérie en 2018, à travers la loi 18-04, a bouleversé ce paradigme. Ce dispositif consacre aux abonnés algériens le droit de conserver leur numéro de téléphone lorsqu'ils changent d'opérateur, supprimant ainsi un coût psychologique et financier important.

En supprimant ces coûts, la portabilité des numéros a offert aux consommateurs une plus grande flexibilité, facilitant leur migration vers des opérateurs offrant des conditions plus avantageuses. Cette mesure, bien qu'elle constitue une avancée pour les consommateurs en termes de liberté de choix, impose un défi majeur pour les OTM, qui perdent l'unique bouclier susceptible de dissuader leurs clients de migrer vers un concurrent.

En remettant en question l'impact des coûts de changement sur la rétention des clients, la portabilité des numéros de téléphone fragilise la fidélité des clients des OTM et complique davantage leur fidélisation. D'ailleurs, Lanseur et Ait sidhoum (2021) dans leur étude sur les déterminants du désabonnement des clients des opérateurs mobiles en Algérie, ont conclu que lorsqu'un client passe d'un opérateur de service à un autre, le coût de changement n'affecte pas sa décision.

Ceci étant dit, la portabilité des numéros de téléphone, bien qu'elle puisse initialement sembler comme une menace pour les opérateurs mobiles, peut également être perçue comme une opportunité stratégique. En effet, les OTM peuvent désormais exploiter cette nouvelle flexibilité pour attirer plus facilement les abonnés de leurs concurrents. Pour cela, il leur est crucial de se démarquer en proposant des offres plus attractives, tant sur le plan tarifaire que sur la qualité des services pour espérer fidéliser leur propre clientèle tout en séduisant celle de leurs concurrents.

Conclusion

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu une évolution continue depuis son ouverture à la concurrence au début des années 2000. Trois opérateurs majeurs se partagent ce marché et leur histoire est marquée par des phases d'expansion, de transformation numérique et d'adaptation aux dynamiques économiques et technologiques. Ces acteurs ont enregistré cette dernière décennie une croissance continue de leurs clients. Cependant, l'expansion de leur parc d'abonnés n'a pas toujours été synonyme d'une hausse de leurs revenus, comme ce fut observé entre 2016 et 2020.

Certaines tendances imposées par la pandémie du COVID-19, comme le travail, l'enseignement et le commerce en ligne ont soutenu la demande des utilisateurs algériens pour les services de communications mobiles, ce qui a permis aux revenus des fournisseurs de ces services de rebondir depuis 2021. Désormais, le principal défi des opérateurs mobiles consiste à maintenir cette progression positive de leurs revenus, dans un marché marqué par une série de menaces et de contraintes qui complexifient leur environnement concurrentiel.

En effet, l'intensité concurrentielle, renforcée par le poids croissant des clients et la disparition imminente des coûts de changement, imposent aux OTM une proactivité supérieure et davantage d'efforts technologiques et commerciaux pour conserver les préférences de leurs clients. De plus, l'hétérogénéité de la demande, combinée aux caractéristiques spécifiques des

services mobiles, rend la gestion de la capacité et la garantie de la qualité des services particulièrement complexes.

Si les OTM peuvent s'appuyer sur la transition numérique nationale en cours comme opportunité de développement de leurs services et de croissance de leurs revenus, ils ne sont pas à l'abri de nouvelles perturbations économiques, réglementaires ou technologiques. Pour développer une résilience face aux défis imposés par les mutations de leur environnement et soutenir la pérennité de leurs performances financières, les opérateurs ont besoin d'entretenir une base solide de clients qui soient à la fois satisfaits de leurs offres et fidèles à leurs services.

Pour comprendre les facteurs qui leurs permettent de parvenir à cet objectif stratégique de satisfaction et de fidélisation de leurs clients, nous allons compléter notre analyse des données secondaires du secteur (rapports de l'ARPCE et communiqués des OTM), par une analyse empirique de données primaires collectées auprès des parties prenantes du secteur.

Section 2 : Cadre méthodologique : démarche de la recherche

Dans cette section, nous détaillons la démarche méthodologique adoptée pour mener à bien l'étude empirique de notre recherche. Conformément aux objectifs visés, nous avons opté pour une approche méthodologique mixte, combinant à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives. Cette approche nous permet de bénéficier des avantages complémentaires des deux méthodes de recherche.

1. Enquête qualitative auprès des employés des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie

Les objectifs de l'étude qualitative étaient multiples. Premièrement, il s'agissait d'approfondir notre compréhension du terrain de recherche, jusque-là exploré principalement à travers l'analyse de la littérature et des données secondaires. Cette étape s'avérait indispensable pour saisir les spécificités contextuelles qui pourraient échapper à une approche purement théorique.

Ensuite, l'étude visait prioritairement à identifier de nouveaux déterminants influençant la satisfaction et la fidélité des clients, en s'appuyant sur les expériences concrètes des acteurs du marché. Cette démarche empirique avait pour ambition d'enrichir le cadre théorique, en intégrant des variables explicatives tirées à la fois de la littérature et des observations du terrain.

L'objectif ultime de cette approche combinée était d'optimiser notre modèle de recherche, en vue de proposer un outil analytique plus robuste pour expliquer la performance commerciale des OTM. Cette performance étant mesurée à travers deux indicateurs clés : la satisfaction des clients et leur fidélité. En outre, l'étude qualitative offrait l'opportunité de vérifier la pertinence des variables identifiées lors de la phase théorique, tout en permettant leur ajustement pour affiner le modèle final de recherche.

1.1. Méthodologie de l'étude qualitative exploratoire

En cohérence avec le but exploratoire de cette phase de la recherche, nous avons opté pour une étude qualitative. Cette approche méthodologique permet d'explorer un phénomène représentant un point d'intérêt pour le chercheur et vise la découverte de nouvelles causalités ou de résultats inédits (Yin, 2003) (cité dans Barlatier, 2018).

L'étude exploratoire, en tant que méthodologie de recherche, s'avère particulièrement appropriée lorsqu'il s'agit d'examiner des phénomènes dans leur contexte réel et permet d'étendre les connaissances disponibles (Barlatier, 2018). Ceci justifie pleinement le choix de cette approche à ce stade de notre recherche.

La collecte des données primaires a été réalisée au moyen d'entretiens individuels semi-directifs. Ce type d'entretien est particulièrement recommandé car il permet d'atteindre trois objectifs fondamentaux (Veilleux, 2006) :

- L'analyse du sens que les acteurs attribuent à leurs pratiques ainsi qu'aux événements auxquels ils sont confrontés ;
- L'examen approfondi d'une problématique spécifique ;
- La reconstitution de processus, d'expériences vécues ou d'événements passés.

Ces trois objectifs sont pleinement applicables à notre étude. De plus, l'entretien semi-directif offre un accès privilégié à l'expérience subjective des individus, permettant ainsi de recueillir des données riches en détails et en descriptions, tout en favorisant une compréhension approfondie du point de vue des répondants (Savoie-Zajc, 2003) (cité dans Veilleux, 2006).

Les entretiens ont été structurés autour de trois axes thématiques majeurs :

- Les menaces et les contraintes affectant le marché algérien de la téléphonie mobile ;
- Les mesures de la performance commerciale des opérateurs de téléphonie mobile ;

- Les déterminants de la performance commerciale des OTM, mesurée par la satisfaction et la fidélité des clients.

Ces thématiques ont été conçues en fonction des besoins informationnels permettant d'atteindre les objectifs de notre recherche. En ce qui concerne le nombre d'interviews, nous avons suivi le principe de saturation théorique, selon lequel la collecte de données est arrêtée lorsque les réponses deviennent redondantes (Romelaer, 1998).

Nous avons ainsi conduit huit entretiens individuels avec des cadres supérieurs des trois principaux opérateurs de téléphonie mobile en Algérie : Mobilis, Ooredoo et Djazzy. Plus précisément, quatre entretiens ont été menés auprès de cadres commerciaux de l'opérateur Ooredoo, deux auprès de Djazzy et deux auprès de Mobilis.

Conformément à l'exigence explicite de nos interlocuteurs, qui ont refusé tout enregistrement des échanges, les entretiens ont été retranscrits par le biais de prises de notes. Ces notes ont ensuite fait l'objet de plusieurs relectures minutieuses afin d'en assurer la précision et la fidélité aux propos recueillis. Ce processus de relecture répétée nous a permis d'approfondir l'analyse des données collectées, garantissant ainsi une interprétation rigoureuse des informations partagées au cours des entretiens.

L'analyse de contenu, que nous avons jugé la plus pertinente pour notre étude, a été définie par Weber (1985) (cité dans Barbache & Barzi, 2021) comme une procédure de réduction des données consistant à classer un grand nombre de mots et d'expressions en catégories distinctes. Mucchielli (1996) (cité dans Barbache & Barzi, 2021) souligne que cette méthode permet de repérer dans les discours verbaux ou textuels des thèmes récurrents qui apparaissent sous différentes formes.

L'analyse thématique consiste, en ce sens, à identifier de manière systématique les thèmes abordés, à les regrouper, puis à examiner leur contenu de manière discursive (Paillé & Mucchielli, 2008). Ce processus implique un codage des données qualitatives, dans lequel les unités d'analyse sont extraites des discours et organisées en catégories, en fonction de l'objet de recherche (Barbache & Barzi, 2021).

Il existe principalement deux méthodes de codage des données qualitatives en sciences sociales :

- Le codage conceptualisé, dans lequel le chercheur analyse des thèmes qu'il a préalablement définis (Miles & Huberman, 2003) ;
- Le codage inductif, où le chercheur explore les thèmes émergents au sein du corpus étudié et leurs contenus (Ryan & Bernard, 2003).

Les entretiens semi-directifs, en tant qu'outil méthodologique, s'inscrivent généralement dans la logique du codage conceptualisé, car les thèmes abordés sont déterminés en amont par le chercheur, qui cherche à comprendre comment ces thèmes sont perçus par les répondants (Miles & Huberman, 2003).

Une fois les informations codées et classées dans les différentes catégories constituant les thèmes retenus, le chercheur peut procéder à la détermination des fréquences d'apparition des différentes catégories (Barbache & Barzi, 2021). Il est alors question d'identifier des mots-clés et des concepts récurrents, afin de quantifier leur fréquence d'occurrence.

L'objectif est d'aboutir à une description du contenu des données qui réponde à trois caractéristiques primordiales : l'objectivité, la systématisation et la quantification (Barbache & Barzi, 2021).

L'objectivité est obtenue en analysant plusieurs fois les mêmes données, la systématisation est atteinte grâce à la retranscription fidèle des propos des interviewés et la quantification concerne le comptage des fréquences d'apparition des thèmes ou des mots (Barbache & Barzi, 2021).

1.2. Résultats de l'étude qualitative exploratoire

Dans le cadre de notre étude, nous avons conduit des entretiens approfondis avec les cadres commerciaux des principaux opérateurs de téléphonie mobile en Algérie. L'objectif était de recueillir leurs perspectives sur les défis majeurs auxquels le secteur est actuellement confronté, ainsi que sur les stratégies et les facteurs clés qui influencent la performance commerciale de leurs entreprises.

Nous avons porté une attention particulière à l'analyse de leurs perceptions concernant les leviers susceptibles de renforcer à la fois la satisfaction et la fidélité de leur clientèle. Ces deux indicateurs de performance étant primordiaux dans le maintien d'un avantage concurrentiel durable dans un marché de plus en plus compétitif.

1.2.1. Les menaces du marché de la téléphonie mobile

Les propos des cadres interrogés ont permis d'identifier plusieurs menaces pesant sur le marché algérien de la téléphonie mobile. Les préoccupations exprimées par ces cadres mettent en lumière la complexité croissante de l'environnement concurrentiel et réglementaire.

Parmi les menaces les plus fréquemment mentionnées, la concurrence occupe une place centrale. En effet, selon un cadre de Mobilis, cette concurrence est perçue comme « *rude* », tandis qu'un cadre de Djezzy la qualifie d'« *accrue* » alors qu'un cadre d'Ooredoo fait référence à une « *guerre des prix* ». Ces expressions témoignent d'une perception partagée de la pression concurrentielle croissante entre les opérateurs, exacerbée par une dynamique de tarification agressive. Il faut souligner néanmoins que la rivalité entre les OTM bien qu'axée sur les tarifs pratiqués, peut également s'étendre aux caractéristiques même des services proposés.

Outre la concurrence, les cadres des OTM ont également évoqué la saturation du marché comme une menace majeure. Cette maturité évidente du marché, soulignée par deux cadres de Mobilis, entretient davantage la pression concurrentielle et impose aux OTM des efforts supplémentaires de développement et d'amélioration continus de leurs activités.

Par ailleurs, les cadres interrogés ont également mentionné des obstacles d'ordre réglementaire et technique. Un cadre d'Ooredoo a fait part de « *contraintes réglementaires liées à la lenteur de mise en œuvre des nouvelles législations du marché, notamment en ce qui concerne la technologie eSIM* » (cadre Ooredoo 3). Cette observation souligne le décalage entre l'évolution technologique rapide du secteur et l'adaptation parfois lente du cadre réglementaire, ce qui peut freiner l'innovation et la compétitivité des opérateurs.

Outre les lenteurs administratives dont se plaignent explicitement nos interlocuteurs, les OTM font aussi parfois l'objet de sanctions juridiques notables. Ces pénalités sont souvent le résultat d'un défaut de compréhension de la réglementation ou de l'opacité de certaines instructions du régulateur. Elles donnent lieu à des amendes financières coûteuses qui viennent grignoter les marges des opérateurs.

De plus, un cadre de Djezzy a évoqué des contraintes techniques, en particulier des problèmes de réseau, qui constituent un frein à l'amélioration de la qualité de service tant exigée par les clients. Ces problèmes techniques de réseau concernent principalement la faiblesse de couverture et de débit dans certains lieux isolés, contrastée par la saturation du réseau dans

d'autres zones surchargées, ainsi que certaines pannes périodiques qui empêchent temporairement l'accès au réseau.

Ainsi, les réponses fournies par les cadres interrogés mettent en avant un marché tripolaire caractérisé par une intensité concurrentielle particulièrement marquée entre ses acteurs. Les opérateurs se livrent, en effet, à une bataille incessante pour accroître leurs parts de marché respectives dans un contexte de saturation avancée du marché.

Face à cette saturation, tout gain de parts de marché par un opérateur se fait nécessairement aux dépens de ses concurrents, principalement en débauchant leurs clients. Cette dynamique renforce inévitablement la compétition entre opérateurs, nécessitant des efforts accrus pour maintenir les préférences de leur clientèle.

Dans ce contexte, la satisfaction et la fidélité des clients apparaissent comme des leviers primordiaux pour contrer la migration des clients existants vers les concurrents et maintenir ainsi une position compétitive sur un marché de plus en plus disputé.

1.2.2. Les mesures de la performance commerciale des opérateurs de téléphonie mobile

Les cadres interrogés ont unanimement confirmé l'importance de la satisfaction et de la fidélité des clients comme mesures essentielles de la performance commerciale de leurs entreprises.

Ils ont indiqué que leurs sociétés procèdent à une évaluation continue de la satisfaction client, en utilisant divers outils méthodologiques. À titre d'exemple, un cadres de Mobilis a précisé que leur entreprise recourt à des « *enquêtes de satisfaction pour la mesure à froid, ainsi qu'à des campagnes de mesure à chaud après chaque visite en agence* » (Cadre Mobilis 2).

Un des cadres d'Ooredoo a quant à lui mis en avant « *le Customer Satisfaction Score (CSAT)* » (cadre Ooredoo 2), qui est un indicateur clé de performance utilisé pour calculer le niveau de satisfaction des clients d'une entreprise. Un autre cadre du même opérateur a pour sa part souligné la pertinence du « *taux de réclamation par les clients* » (Cadre Ooredoo 3) comme un indicateur clé de la satisfaction de la clientèle.

Pour ce qui est de la fidélité de leurs clients, les cadres ont souvent recours à des indicateurs spécifiques tels que « *le taux de CHURN*¹ » (Cadre Mobilis 2), « *l'ancienneté des clients* » (Cadres Ooredoo 1 et 2), et le « *Net Promoter Score*² (NPS) » (Cadres Djezzy 1 ; Mobilis 1). Ces outils permettent de mesurer la rétention et la propension des clients à recommander les services de l'entreprise.

Par ailleurs, certains indicateurs financiers, précédemment exposés parmi les indicateurs économiques du marché des communications mobiles en Algérie, ont également été évoqués par les cadres interrogés. Ils ont affirmé que des mesures telles que « *le chiffre d'affaires* » (Cadres Mobilis 1 et 2) ou le « *revenu mensuel moyen par client* » (Cadres Ooredoo 3 et 4 ; Mobilis 2) offrent une évaluation quantitative de la performance commerciale de leurs entreprises. Ces données financières complètent les mesures de satisfaction et de fidélité des clients.

1.2.3. Les déterminants de la performance commerciale mesurée par la satisfaction et la fidélité des clients

Comme nous l'avons mis en évidence lors des phases précédentes de l'analyse des entretiens menés avec les acteurs du marché de la téléphonie mobile, ces derniers sont confrontés à de multiples menaces sectorielles de nature concurrentielle, réglementaire ou techniques.

Dans un tel contexte, les OTM sont contraints de diversifier leurs initiatives et de se doter de nombreux leviers stratégiques pour maintenir leur performance et leur compétitivité, notamment en satisfaisant et en fidélisant leurs clients. Dans cette optique, les participants à notre enquête ont été invités à partager les actions mises en place par leurs entreprises respectives pour répondre aux attentes de leurs clients et renforcer leur fidélité.

En ce sens, un cadre d'Ooredoo nous a confié que consciente des enjeux du marché algérien, son entreprise ambitionne d'offrir à ses clients une expérience unique, en combinant un réseau d'une qualité supérieure, une offre tarifaire compétitive et des services innovants (cadre Ooredoo1).

¹ C'est le taux d'attrition en français, qui représente la proportion de clients perdus par une entreprise sur une période donnée.

² Un indicateur qui sert à mesurer la propension et la probabilité de recommandation d'une marque par ses clients.

Ce témoignage confirme que la qualité du service, le prix et l'innovation sont des facteurs déterminants pour la satisfaction et la fidélité des clients, comme l'a révélé précédemment la littérature spécialisée. Un autre cadre de Mobilis a d'ailleurs renforcé cette perspective en affirmant que, pour rester compétitive, son entreprise mise sur « des offres concurrentielles et sur une bonne qualité de réseau » (Cadre Mobilis 2).

Tout en confirmant le caractère déterminant de la qualité de service et plus précisément de la qualité du réseau, un cadre d'Ooredoo a mentionné que son entreprise a lancé deux programmes d'investissement majeurs ces dernières années : l'un visant à sécuriser le réseau et l'autre à étendre sa couverture (Cadre Ooredoo 3). Selon un second cadre du même opérateur, cette stratégie d'investissement est également visible à travers la modernisation des infrastructures, avec l'acquisition de nouveaux équipements issus de technologies de pointe (Cadre Ooredoo1).

Pour ce qui est de la compétitivité tarifaire, un cadre de Djezzy a affirmé que le prix reste la principale objection de vente et qu'il joue un rôle déterminant dans les décisions d'achat des utilisateurs. Ces propos ont été étayés par un autre cadre de Mobilis qui a déclaré que les offres concurrentielles et les tarifs attractifs constituent des exigences indiscutables pour se démarquer des prestations concurrentes.

L'innovation qui rappelons-le avaient été pointé dans la littérature comme un des déterminant de la satisfaction et de la fidélité des clients, était également au cœur des révélations de nos interlocuteurs.

En effet, l'innovation est un autre levier central que les OTM doivent mobiliser pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs et se différencier dans un marché saturé. Comme l'a souligné un cadre d'Ooredoo, l'innovation, en particulier dans la conception des services, est au cœur de leur stratégie (Cadre Ooredoo 2), alors qu'un de ses collègues l'a intégré aux opportunités qui s'offrent au secteur des communications mobiles.

Ces perceptions positionnent l'innovation non seulement comme un moteur de différenciation concurrentielle, mais également comme un facteur clé de la transformation et de la modernisation du secteur. Selon nos interlocuteurs, l'innovation en tant que levier stratégique de différenciation et de compétitivité, se manifeste par l'introduction de nouveaux services, mais également par l'amélioration continue des processus, notamment grâce à la digitalisation.

La digitalisation apparaît effectivement comme un vecteur indispensable de cette innovation. Ainsi, l'un des cadres a ainsi insisté sur la « *transformation digitale, notamment dans la partie contractuelle* » (Cadre Ooredoo 3), tandis qu'un autre a noté que les « *services digitaux peuvent supporter la chaîne de valeur télécom* » (Cadre Mobilis 1), soulignant l'importance de « *digitaliser les opérations* » pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

Un troisième cadre a expliqué l'intérêt de la gestion des relations clients par les canaux digitaux (Cadre Ooredoo 2). Ces révélations reflètent une volonté certaine d'adapter les processus internes aux évolutions technologiques, tout en renforçant la proximité avec les consommateurs.

Le second vecteur d'innovation pointé par nos interlocuteurs concerne « *la diversification des services à valeur ajoutée* » (Cadre Mobilis 2 ; Cadre Ooredoo 3). Cette stratégie permet non seulement d'élargir l'offre, mais également de répondre à des besoins croissants, renforçant ainsi l'attractivité et la compétitivité des opérateurs sur le marché. Un cadre de Mobilis a même affirmé que, grâce à la diversification de ses offres et à sa position de leader en termes de couverture réseau, la portabilité des numéros de téléphone ne représente pas une menace pour son entreprise, mais une opportunité d'attirer de nouveaux clients, en particulier ceux qui recherchent des services à valeur ajoutée qu'ils ne trouvent pas chez leurs concurrents (Cadre Mobilis 1).

La digitalisation et la diversification des services s'inscrivent donc clairement dans une démarche d'innovation. Ensemble, ces deux processus modernisent le secteur des communications en Algérie, tout en soutenant la satisfaction et la fidélité des clients par une offre de services diversifiée et adaptée aux attentes numériques actuelles.

Par ailleurs, certains cadres interrogés, notamment au sein des opérateurs Ooredoo et Mobilis, ont souligné l'importance de l'amélioration de l'expérience client dans leur quête continue de satisfaction et de fidélisation de leur clientèle. En ce sens, un cadre de l'entreprise Ooredoo a déclaré qu'il est impératif d'investir dans l'expérience client pour optimiser cette dernière et lui offrir une expérience unique (cadre Ooredoo 1).

Nos interlocuteurs dévoilent ainsi que la concurrence accrue dans le secteur impose aux opérateurs de se distinguer pas seulement par la qualité de leurs services ou par l'attractivité de leurs offres, mais aussi par la valeur ajoutée qu'ils apportent à travers une expérience client supérieure.

Ces témoignages révèlent finalement une tendance éminente : les OTM en Algérie reconnaissent de plus en plus la nécessité d'adopter une approche centrée sur le client pour garantir leur pérennité dans un environnement compétitif.

L'amélioration de l'expérience client n'est plus perçue comme un simple avantage concurrentiel, mais comme une composante incontournable de la stratégie globale des entreprises de ce secteur. En étant un axe central de différenciation et le reflet d'un service performant, elle peut répondre efficacement aux besoins de satisfaction et de fidélisation des clients auquel aspirent tant les OTM.

Le **Tableau 2.2** ci-dessous présente les différents thèmes qui ont émergé de l'analyse de contenu des entretiens réalisés. Ils indiquent le nombre de fois où les unités d'analyse correspondant aux différents thèmes ont été mentionnées dans les discours analysés. Les fréquences d'occurrences thématiques sont classées par ordre décroissant, pour mettre en avant l'importance et le poids de chaque unité dans les discours des cadres interrogés.

Tableau 2.2. Récapitulatif des fréquences des occurrences thématiques pour chaque thème

Thèmes	Unités d'analyse	Fréquence	
Menaces sectorielles	Concurrence	3	37,5%
	Saturation du marché	2	25%
	Contraintes réglementaires	2	25%
	Contraintes techniques	1	12,5%
Total		8	100%
Mesures de la performance commerciale	Satisfaction des clients	5	35,7%
	Revenu mensuel moyen par client	4	28,6%
	Chiffre d'affaires/ vente	3	21,4%
	Fidélité des clients	2	14,3%
Total		14	100%
Déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients	Innovation	14	41,2%
	Qualité	9	26,5%
	Expérience client	8	23,5%
	Prix	3	8,8%
Total		34	100%

Source : Compilé par l'auteur à l'aide de logiciel NVIVO 12.

Ce travail exploratoire s'inscrit dans une démarche visant à approfondir l'étude des déterminants de la performance commerciale des opérateurs de téléphonie mobiles, évaluée à travers les niveaux de satisfaction et de fidélité de leur clientèle. Les résultats obtenus corroborent de manière significative les conclusions préexistantes de la littérature, mettant en évidence le rôle prépondérant de la qualité des services, des prix pratiqués et de l'innovation dans l'amélioration de la satisfaction et de la fidélité des clients.

Les propos obtenus précisent, en outre, les modalités d'innovation pertinentes dans le secteur à savoir la digitalisation et la diversification des services à valeur ajoutée. En d'autres termes l'innovation dans les services au sein du marché de la téléphonie mobile se manifeste essentiellement par une diversification de services digitaux à valeur ajoutée.

En outre, l'analyse des retours des praticiens du secteur a permis de mettre en exergue un facteur additionnel influençant potentiellement la satisfaction et la fidélité des consommateurs et qui est l'amélioration de l'expérience client. Cet élément, souvent mentionné dans les études contemporaines sur la gestion de la relation client, revêt une importance cruciale dans la mesure où il englobe l'ensemble des interactions entre le client et l'opérateur, qu'il s'agisse de la fluidité des transactions, de la qualité du support technique ou de l'accessibilité des services. Autrement dit, l'expérience client, au-delà des critères classiques de qualité et de prix, devient un levier stratégique pour satisfaire et fidéliser une clientèle de plus en plus exigeante.

2. Formulation des hypothèses de la recherche et construction du modèle conceptuel de recherche

La satisfaction des clients (SC) et leur fidélité (FC) représentent des indicateurs clés de la performance des entreprises, notamment dans le secteur des communications mobiles. En tant que mesures non financières de la performance commerciale, la SC et la FC permettent d'évaluer de manière indirecte la réussite des stratégies mises en place par les opérateurs.

Contrairement aux indicateurs purement financiers, ces variables fournissent une vision plus nuancée des dynamiques de marché, en se concentrant sur les comportements et les perceptions des clients, qui sont des indicateurs précoces de la rentabilité à long terme. Ainsi, en analysant les facteurs qui influencent ces deux variables, les opérateurs mobiles peuvent ajuster leurs stratégies de manière proactive pour renforcer les liens avec leur base existante, tout en attirant éventuellement de nouveaux clients.

L'intérêt croissant pour ces concepts, largement reconnues comme essentielles à la pérennité des entreprises, a donné naissance à un corpus de recherches qui s'efforce d'élucider la nature et l'ampleur des relations entre la SC, la FC et divers déterminants potentiels. Parmi les principaux facteurs identifiés dans la littérature, la qualité de service (QS), le prix des services (PS) et l'innovation de service (IS) ressortent comme des antécédents majeurs.

Ces éléments influencent non seulement la satisfaction des clients, mais également leur fidélité, contribuant ainsi à la solidité et à la durabilité de la relation entre les clients et les opérateurs mobiles. La QS, en particulier, est souvent citée comme le facteur déterminant le plus direct de la satisfaction, tandis que le PS et l'IS jouent un rôle crucial dans la décision des clients de maintenir leur abonnement auprès d'un opérateur spécifique.

Notre étude s'inscrit dans cette lignée en proposant un modèle conceptuel qui met en lumière les antécédents de la performance commerciale des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie, mesurée à travers la SC et la FC. En nous appuyant sur les résultats des recherches empiriques antérieures, ainsi que sur les données de notre propre étude exploratoire menée auprès de cadres du secteur, nous confirmons les relations causales entre la QS, le PS, l'IS et ces deux dimensions de la performance commerciale.

De plus, notre enquête a révélé une variable supplémentaire influençant la SC et la FC, à savoir l'expérience client (EC). L'EC, définie comme la perception globale des interactions entre le client et l'entreprise, semble jouer un rôle central dans la satisfaction des utilisateurs et leur propension à rester fidèles à un opérateur donné. Cette découverte s'aligne sur les tendances actuelles de la recherche, qui reconnaissent de plus en plus l'importance d'une expérience client positive dans la construction d'une relation durable et bénéfique entre les entreprises et leurs consommateurs.

A la lumière des éclairages énoncés, nous pouvons à présent avancer la proposition suivante :

Proposition I : La performance commerciale des OTM Algériens, mesurée par la satisfaction et la fidélité de leurs clients, est influencée par la qualité de service, le prix des services, l'innovation de service et l'expérience client.

Dans cette optique, il est désormais possible de formuler les hypothèses suivantes sur les déterminants de deux indicateurs clés de la performance commerciale des entreprises, à savoir

la satisfaction et la fidélité des clients, dans le contexte spécifique du secteur des communications mobiles en Algérie.

2.1. Hypothèses et modèle conceptuel de la recherche

2.1.1. Qualité de service et satisfaction des clients

La qualité de service a souvent été identifiée comme un déterminant clé de la satisfaction des clients dans divers marchés internationaux, y compris celui des communications mobiles. Des études telles que celles d'Alabar et al. (2014), Kuo et al. (2009) et Rahhal (2015) ont établi des liens empiriques solides entre la QS et la SC, démontrant que des services de haute qualité augmentent la satisfaction des utilisateurs. De manière similaire, dans le secteur algérien des communications mobiles, il est pertinent de formuler l'hypothèse suivante pour tester cette relation :

H1.1 : La qualité de service influence positivement la satisfaction des clients.

Cette hypothèse repose sur un vaste corpus de recherches qui soulignent que la qualité perçue des services est un facteur prédictif essentiel de la satisfaction, particulièrement dans des marchés où la concurrence est intense, ce qui est le cas du marché algérien de la téléphonie mobile.

2.1.2. Qualité de service et fidélité des clients

La QS ne se limite pas à influencer la satisfaction des clients, elle a également un impact direct sur leur fidélité. Plusieurs recherches empiriques ont ainsi souligné l'effet direct de la qualité du service sur la fidélité des clients des fournisseurs de services de communications électroniques (Agyei & Kilika, 2013 ; Hafez & Akther, 2017 ; Mbarek & Baeshen, 2019).

Ces études suggèrent que la QS est un élément fondamental non seulement pour satisfaire les clients, mais aussi pour les inciter à maintenir leur engagement envers un opérateur spécifique. Dans ce contexte, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante pour le marché algérien :

H1.2 : La qualité de service influence positivement la fidélité des clients.

Observer l'influence de la QS sur la FC dans le marché algérien de la téléphonie mobile est particulièrement intéressant compte tenu de la compétitivité accrue entre ses acteurs.

2.1.3. Prix des services et satisfaction des clients

Le prix des services constitue également un facteur déterminant de la SC, comme le confirment plusieurs recherches empiriques (Oladepo & Abimbola, 2014 ; Shah et al., 2018). Ces études montrent que dans l'industrie des communications mobiles, le prix joue un rôle crucial dans la perception de la valeur par les clients.

Lorsque le prix est perçu comme raisonnable et en adéquation avec la qualité des services offerts, il tend à améliorer la satisfaction des utilisateurs, d'où l'hypothèse suivante :

H2.1 : Le prix des services influence significativement la satisfaction des clients.

En Algérie, un marché souvent sensible aux fluctuations des prix, la vérification de cette relation peut être particulièrement pertinente.

2.1.4. Prix des services et fidélité des clients

Le prix des services a également un impact direct sur la fidélité des clients. Les recherches d' Afzal et al. (2013) et d'Erjavec et al. (2016) ont démontré que des prix compétitifs peuvent non seulement attirer de nouveaux clients, mais aussi encourager la fidélité des clients existants.

Dans un environnement où les opérateurs mobiles doivent rivaliser sur le plan tarifaire tout en maintenant la qualité de leurs services, le prix devient un levier stratégique pour fidéliser les clients. Cette relation est pertinente dans le cadre algérien, où la sensibilité au prix est élevée, ce qui nous amène à formuler cette hypothèse :

H2.2 : Le prix des services influence significativement la fidélité des clients.

Cette hypothèse suggère en fait, que lorsque les utilisateurs algériens considèrent que les services offerts correspondent à ce qu'ils paient, leur propension à rester fidèles augmente, même dans un marché concurrentiel.

2.1.5. Innovation de service et satisfaction des clients

Sur la base des résultats empiriques exposés dans la revue de la littérature et qui ont associé l'innovation de service à la satisfaction des clients dans le secteur des communications électroniques (Ganesan & Sridhar, 2016 ; Mahmoud et al., 2018 ; Nemati et al., 2010), l'hypothèse suivante est proposée pour le contexte algérien :

H3.1 : L'innovation de service influence positivement la satisfaction des clients.

Ainsi, en intégrant des innovations telles que la 5G, des applications mobiles avancées ou des solutions de service client automatisées, les opérateurs mobiles algériens peuvent améliorer la satisfaction de leurs clients.

2.1.6. Innovation de service et fidélité des clients

De même, l'IS a également un impact significatif sur la fidélité des clients. Les innovations qui répondent aux besoins évolutifs des clients, comme des options diverses de service digitaux ou des fonctionnalités nouvelles, renforcent leur attachement à l'opérateur, ce qui favorise leur fidélité à long terme (Awuku et al., 2023 ; Nemati et al., 2010). Dans cette perspective, nous émettons l'hypothèse suivante :

H3.2 : L'innovation de service influence positivement la fidélité des clients.

Ainsi, en Algérie, où le marché des communications électroniques évolue rapidement sous l'impulsion des nouvelles technologies, les opérateurs qui investissent dans l'innovation sont susceptibles de mieux répondre aux attentes croissantes des utilisateurs en matière de de fiabilité des services.

2.1.7. Expérience client et satisfaction des clients

Plusieurs études ont souligné l'importance de l'expérience client dans l'amélioration de la satisfaction des clients. Selon Gentile et al. (2007), une expérience client bien conçue permet de maximiser la satisfaction des utilisateurs. Ainsi, lorsque les clients vivent des expériences agréables et positives avec leur fournisseur, leur satisfaction tend à s'accroître, car ils perçoivent que l'entreprise répond efficacement à leurs besoins et attentes spécifiques. De plus, Meyer et Schwager (2007) ont démontré que la gestion proactive de l'EC, notamment à travers une communication claire et des interactions positives, contribue à une augmentation significative de la SC.

En Algérie, où la concurrence entre les opérateurs mobiles est intense, l'optimisation de l'EC devient un facteur déterminant pour accroître la SC. Sur cette base, nous pouvons proposer l'hypothèse suivante :

H4.1 : L'expérience client influence positivement la satisfaction des clients.

Cette hypothèse a été développée conformément aux révélations des acteurs du marché algérien de la téléphonie mobile et qui sont en adéquation avec les résultats soutenus par les auteurs mentionnés.

2.1.8. Expérience client et fidélité des clients

En plus d'influencer la satisfaction des clients, plusieurs auteurs affirment que l'expérience client a également un impact direct sur la fidélité des clients :

Ainsi, Lemon et Verhoef (2016) soutiennent que des expériences cohérentes et agréables tout au long du parcours du client renforcent son engagement envers la marque, augmentant ainsi les chances de fidélisation à long terme.

Selon Verhoef et al. (2009), l'EC influence la fidélité de manière directe, car une expérience exceptionnelle peut susciter un attachement émotionnel au-delà de la satisfaction rationnelle.

En outre, une étude menée par Klaus et Maklan (2013) a montré que les entreprises offrant une expérience client mémorable bénéficient d'une fidélisation accrue, car les clients sont non seulement satisfaits, mais développent également un sentiment de loyauté affective envers la marque. Au regard de ces observations, nous proposons donc l'hypothèse suivante :

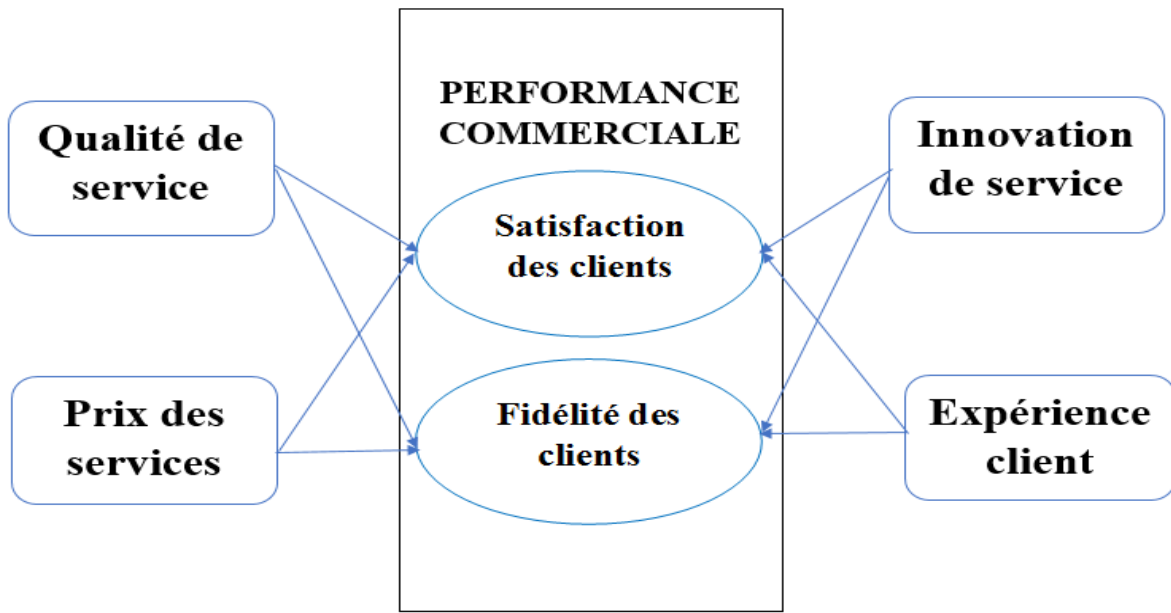
H4.2 : L'expérience client influence positivement la fidélité des clients.

Ainsi, dans le contexte algérien des communications mobiles, l'EC devient un levier de différenciation stratégique face à la concurrence accrue entre les opérateurs mobiles.

En somme, la mise en œuvre de stratégies qui renforcent la qualité de service, ajustent les prix de manière compétitive, innovent dans les services proposés et optimisent l'expérience client apparaissent comme les principaux leviers de la satisfaction et de la fidélité des clients des opérateurs mobiles.

A partir de la série d'hypothèses développé ci-dessus, nous pouvons désormais construire notre modèle de recherche qui se présente comme un réseau de relations théoriques entre nos variables explicatives (la qualité de service, le prix des services, l'innovation de service et l'expérience client) et les deux mesures (satisfaction et fidélité des clients) de la variable que nous tentons d'expliquer, à savoir la performance commerciale des OTM. Ainsi, notre modèle conceptuel est représenté dans la **Figure 2.5** ci-dessous.

Figure 2.5. Modèle conceptuel de la recherche



Source : Conçue par l'auteur.

Ce modèle vise à tester empiriquement si ces relations, largement validées dans d'autres marchés internationaux, existent également dans le marché algérien des services de téléphonie mobile. Tester ces hypothèses permettra non seulement de mieux comprendre les dynamiques spécifiques à ce marché, mais aussi de proposer des recommandations pratiques aux opérateurs pour améliorer leur performance commerciale en se concentrant sur ces variables clés.

2.2. Modèle de mesure de la recherche

Le modèle de recherche comprenait six variables latentes. Une fois sélectionnées, ces variables ont été conceptualisées à partir de la littérature académique sur les déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients dans le secteur des communications mobiles.

Le développement des construits du modèle a été guidé par des études antérieures, qui ont fourni des mesures riches et pertinentes. L'utilisation de mesures largement acceptées dans la littérature permet d'améliorer la validité de contenu, un facteur clé pour garantir la précision des résultats dans le cadre de la recherche empirique (Ofori et al., 2018).

2.2.1. Conception du questionnaire et méthode de mesure

Pour la collecte des données primaires, un questionnaire structuré a été élaboré et adapté à partir de plusieurs sources reconnues dans la littérature pertinente. Toutefois, les items utilisés dans le questionnaire ont été soigneusement reformulés pour refléter à la fois le contexte

spécifique des communications mobiles et l'environnement algérien dans lequel cette étude est menée. En effet, l'adaptation des items à un contexte particulier est cruciale pour garantir la pertinence et l'exactitude des résultats (DeVellis & Thorpe, 2021).

Tous les construits ont été mesurés à l'aide d'échelles à plusieurs items, car cela permet de capturer la complexité de chaque variable. Toutefois, pour faciliter la collecte des données et minimiser la lassitude et le désengagement des répondants, le questionnaire a été allégé et seuls les items les plus représentatifs ont été retenus, conformément aux recommandations de Hinkin (1998).

Les items ont été mesurés à l'aide d'échelles de type Likert à cinq points, une méthode couramment utilisée dans les enquêtes sur la satisfaction et la fidélité des clients. Les répondants étaient ainsi invités à évaluer chaque item sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), ce qui permet d'obtenir une mesure nuancée des perceptions des consommateurs vis-à-vis des services mobiles.

Le questionnaire était structuré en sept sections distinctes. La première section recueillait les informations démographiques de base des répondants, telles que le genre, l'âge et l'opérateur mobile préféré. Les six autres sections étaient consacrées à la mesure des variables explicatives et dépendantes du modèle de recherche.

Les quatre premières sections mesuraient les variables explicatives (qualité de service, prix des services, innovation de service et expérience client), tandis que les deux dernières sections étaient dédiées aux variables dépendantes (satisfaction des clients et fidélité des clients). Cette structure permettait de suivre une logique séquentielle facilitant la compréhension et la réponse des participants.

Dans le secteur des communications mobiles, les services de base incluent des attributs tels que la couverture du réseau et la clarté des appels, des éléments souvent associés à la qualité de service (Aydin & Özer, 2005). Ainsi, le construit de qualité de service a été élaboré à partir d'items qui évaluaient ces aspects spécifiques du service. Ces items sont particulièrement pertinents dans le contexte algérien où la performance du réseau mobile est au cœur des préoccupations des utilisateurs algériens de services mobiles.

Pour mesurer la perception des consommateurs vis-à-vis des tarifs pratiqués dans le secteur des communications mobiles, nous avons emprunté des items au questionnaire en ligne

développé par l'ARPCÉ. Ce questionnaire s'est concentré sur le caractère raisonnable des prix pratiqués par les opérateurs mobiles en Algérie. En complément de ces mesures, nous avons intégré des items supplémentaires pour évaluer l'attractivité et la diversité des offres tarifaires.

L'opérationnalisation de l'innovation s'est largement appuyée sur les révélations des praticiens du secteur, qui avaient préalablement précisé les modalités de l'innovation au sein de leur industrie. En ce sens, les items mesurant l'innovation se sont concentrés sur la disponibilité et la diversité des services digitaux offerts par les OTM, ainsi que sur l'accès aux technologies de pointe permettant de soutenir l'accessibilité aux services numérique (extension et généralisation de la 4G et préparation à l'introduction de la 5G).

En ce qui concerne l'expérience client, des items issus de recherches antérieures pertinentes ont permis de l'opérationnaliser en mettant l'accent sur la valorisation des clients par leurs opérateurs et l'aspect positif des expériences partagées par les deux parties (Subramanian & Palaniappan, 2016 ; Oubya, 2016 ; Siqueira et al., 2020).

La satisfaction des clients a été opérationnalisée essentiellement en mesurant leur évaluation de la capacité des services à répondre à leurs attentes et besoins. Cette approche est conforme aux travaux de Cronin et Taylor (1992), qui ont montré que la satisfaction est souvent le résultat d'une comparaison entre les attentes des clients et leur expérience réelle du service.

Pour finir, La fidélité des clients a été mesurée à travers des indicateurs comportementaux tels que l'intention de continuer à utiliser le service, l'intention d'augmenter l'utilisation des services et la propension à recommander le service à d'autres.

Ces mesures sont inspirées des travaux d'Aydin et Özer (2005), qui ont identifié l'intention de rachat (continuité d'utilisation des services) et l'intention de recommandation (bouche à oreille positif) comme des indicateurs clés de la fidélité des clients dans le secteur des communications électroniques.

En particulier, l'intention de recommander le service à son entourage est souvent considérée comme une mesure fiable de la fidélité affective, car elle démontre un engagement émotionnel envers le fournisseur de service.

Ainsi, nous présentons dans le **Tableaux 2.3** ci-après les items retenus pour mesurer chacune des variables endogènes et exogènes de notre modèle, accompagnés des sources à partir desquelles nous les avons adaptées.

Tableau 2.3 : Mesures des variables du modèle de recherche

Variable	Items	Source
Qualité du service	QS1- Mon prestataire offre une bonne qualité de service.	(Morgan & Govender, 2017)
	QS2- Mon opérateur me permet de passer des appels vocaux clairs.	(Malhotra & Kubowicz Malhotra, 2013)
	QS3- Mon opérateur me permet de passer et de recevoir des appels sans interruption.	(Malhotra & Kubowicz Malhotra, 2013)
	QS4- Mon opérateur mobile offre une bonne couverture géographique du réseau.	(Qayyum et al., 2013)
Prix des services	PS1- Les prix des appels de mon opérateur de téléphonie mobile sont raisonnables.	Questionnaire ARPCE
	PS2- Les prix des services Internet de mon opérateur de téléphonie mobile sont raisonnables.	Questionnaire ARPCE
	PS3- Mon opérateur propose des prix attractifs et compétitifs.	(Belabbes et al., 2020)
	PS4- Mon opérateur propose une variété de plans tarifaires.	(Hassan et al., 2013)
Expérience client	EC1- Je suis valorisé en tant que client par mon opérateur de services mobiles.	(Subramanian & Palaniappan, 2016)
	EC2- Mon expérience avec les services mobiles de mon opérateur a toujours été positive.	(Oubya, 2016)
	EC3- Mon opérateur mobile connaît le type d'expérience souhaitée par ses clients.	(Siqueira et al., 2020)
Innovation de service services	IS1- Mon opérateur de téléphonie mobile dispose d'options de service en ligne.	(Mahmoud et al., 2018)
	IS2- Mon opérateur de téléphonie mobile utilise des médias d'interaction modernes (site internet créatif, réseaux sociaux).	(Mahmoud et al., 2018)
	IS3- Mon opérateur propose différents services digitaux (plateformes numériques, applications mobiles...).	Ajouté par l'auteur
	IS4- Mon opérateur mobile est toujours le premier sur le marché à introduire la technologie la plus récente.	(Mahmoud et al., 2018)
Satisfaction des clients	SC1- Je suis satisfait de la qualité de service de mon opérateur de téléphonie mobile	Akroush et al. (2011)
	SC2- Dans l'ensemble, je suis satisfait des services de mon opérateur de téléphonie mobile	Qayyum et al. (2013)
	SC3- Cet opérateur de téléphonie mobile répond bien à mes besoins.	Akroush et al. (2011)
Fidélité des clients	FC1- Je continuerai d'utiliser la ligne et les services de mon opérateur de téléphonie mobile.	Akroush et al. (2011)
	FC2-À l'avenir, j'ai l'intention d'acheter des services supplémentaires auprès de mon opérateur de téléphonie mobile.	(Morgan & Govender, 2017)
	FC3- Je recommanderais mon opérateur aux personnes de mon entourage qui me demandent conseil.	Akroush et al. (2011)
	FC4- J'encourage mes connaissances qui envisagent d'acheter une ligne de téléphonie mobile à acheter auprès de mon opérateur de téléphonie mobile.	Akroush et al. (2011)

Source : Etabli par l'auteur à partir des sources citées dans le tableau.

En conclusion, les variables indépendantes et dépendantes du modèle ont été mesurées à l'aide de méthodes rigoureuses basées sur des échelles validées dans la littérature. Ces mesures ont été adaptées au contexte spécifique de l'étude afin de garantir la pertinence des résultats.

3. Enquête quantitative auprès des clients des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie

Dans cette phase de la recherche, nous avons choisi d'adopter une démarche hypothético-déductive. Cette démarche implique la construction d'un modèle de recherche à partir d'un ensemble d'hypothèses émises au regard de la revue de la littérature et des conclusions de l'étude qualitative réalisés précédemment dans cette thèse.

Ce modèle est ensuite confronté à la réalité du terrain étudié qui est le marché algérien des services de téléphonie mobile. Cette confrontation est réalisée à l'aide de méthodes statistiques avancées à savoir la modélisation par équations structurelles (MES). Ce choix méthodologique permet d'évaluer simultanément les relations entre plusieurs variables indépendantes et dépendantes, offrant ainsi une analyse pertinente des relations complexes qui sous-tendent la performance des opérateurs de téléphonie mobile.

Ainsi, à travers l'utilisation de la MES, nous testerons empiriquement le modèle conceptuel construit précédemment, afin de valider les relations hypothétiques entre les variables, en apportant des preuves empiriques supplémentaires sur les déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients dans le secteur des communications mobiles en Algérie. Cette étude contribuera non seulement à une meilleure compréhension des dynamiques de performance dans le secteur, mais offrira également des recommandations stratégiques pour les OTM souhaitant améliorer leur compétitivité sur le marché algérien.

Finalement, cette recherche vise à fournir un cadre analytique et empirique solide permettant d'appréhender les leviers de la performance non financière des OTM en Algérie, tout en mettant en lumière l'importance croissante de la satisfaction et de la fidélité des clients dans un marché complexe et évolutif.

3.1. Population et échantillon de l'étude

Conformément à la nature des variables choisies et en cohérence avec la littérature pertinente, l'unité d'analyse privilégiée dans cette étude est « le client ». Notre étude cible donc

tous les abonnés disposant d'un abonnement valide auprès de l'un des trois opérateurs mobiles opérant en Algérie en 2024 (Mobilis, Djezzy, et Ooredoo).

La détermination de la taille de l'échantillon se fait sur la base de méthodologies statistiques bien établies dans la littérature. Plusieurs formules et tables de calcul sont disponibles pour définir la taille optimale d'un échantillon aléatoire simple en fonction de la taille de la population, du niveau de confiance souhaité et de la précision requise. Parmi ces méthodes figurent les tables développées par Krejcie et Morgan (1970). Cet outil est fréquemment utilisé dans des études où la représentativité statistique est cruciale.

Dans le cadre de notre étude, et en se basant sur les tables de Krejcie et Morgan (1970), il est établi qu'une population de 51,973 millions d'individus nécessite, pour un niveau de confiance de 95% et une marge d'erreur de 5 %, un échantillon de 384 individus pour être représentative de manière statistiquement valide. Cette taille d'échantillon permet de minimiser l'incertitude liée à l'estimation des paramètres de population tout en assurant une précision adéquate des résultats obtenus.

En conclusion, la sélection de l'unité d'analyse, à savoir le client abonné aux services mobiles, ainsi que la détermination rigoureuse de la taille de l'échantillon, visent à assurer la robustesse des résultats de cette étude. En s'appuyant sur des méthodes éprouvées et reconnues dans le champ des sciences sociales, l'étude ambitionne de fournir des conclusions fiables et applicables à la réalité du marché algérien de la téléphonie mobile en 2024.

3.2. Méthodologie de collecte des données empiriques et procédure d'échantillonnage

Pour la collecte des données empiriques, nous avons conçu et diffusé un questionnaire en ligne via des courriels et sur les réseaux sociaux, tout en incitant explicitement les répondants à relayer l'enquête au sein de leurs propres réseaux.

La distribution par voie électronique de l'outil de l'enquête a permis l'accès à une population large et diversifiée, notamment en termes de localisation géographique, augmentant ainsi la représentativité et la qualité des données empiriques recueillies.

Au terme du processus de recueil de données, le seuil minimal requis pour la taille de l'échantillon a été dépassé, avec un total de 420 réponses valides enregistrées. Ainsi, la méthodologie adoptée a permis d'optimiser la taille et la diversité de l'échantillon, tout en

assurant une conformité acceptable à la population étudiée et donc une pertinence renforcée des résultats de la recherche.

3.3. Validation des échelles de mesure

La validation des échelles de mesure constitue une étape cruciale dans le cadre d'une modélisation par équations structurelles. Elle requiert la vérification de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure des variables.

3.3.1. Validité des échelles de mesure

La méthode privilégiée pour tester la validité des structures factorielles notamment dans le cadre de la MES est l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) (Byrne, 2001). L'AFC est une technique statistique utilisée pour vérifier l'adéquation entre la structure théorique des échelles de mesure et les données collectées (Byrne, 2001). En MES, l'AFC joue un rôle essentiel en identifiant les relations latentes entre les variables observées (indicateurs) et leurs facteurs sous-jacents (construits).

L'objectif principal de l'AFC est de s'assurer que chaque indicateur mesure bien le facteur auquel il est supposé se rapporter et que les indicateurs d'un même facteur sont corrélés entre eux (Kline, 2023). Cela permet de valider non seulement la structure factorielle, mais aussi les relations hypothétiques entre les facteurs latents et les variables observées (Shek & Yu, 2014).

Ainsi le chercheur postule à priori la structure sous-jacente d'un instrument de mesure, puis il teste statistiquement la validité de cette structure, moyennant trois principales procédures (Byrne, 2001) :

D'abord, un modèle théorique de relations entre les variables latentes et leurs indicateurs est formulé. Ce modèle repose sur la théorie ou sur des travaux empiriques antérieurs. Les indicateurs doivent être définis à partir d'échelles de mesure bien établies, de manière à s'assurer de leur validité conceptuelle. Dans le cadre de notre recherche, cette étape a été soigneusement menée, aboutissant à la construction du modèle de mesure démontré précédemment.

Ensuite, les paramètres du modèle sont estimés. Cette estimation est généralement réalisée à l'aide de la méthode des moindres carrés généralisés ou de la méthode du maximum de vraisemblance (Hair et al., 2019). Ces méthodes permettent de déterminer les coefficients de

régression entre les variables latentes et les variables observées, ainsi que les erreurs de mesure. Pour notre part, les paramètres de notre modèle sont estimés par la méthode du maximum de vraisemblance, conformément aux pratiques observées dans la littérature.

Enfin, la validité convergente et la validité discriminante des construits doivent essentiellement être vérifiées pour s'assurer que les échelles de mesure reflètent bien les concepts théoriques.

La validité convergente est vérifiée lorsque les indicateurs d'un même facteur présentent une forte corrélation entre eux (Hair et al., 2019). Cette corrélation est souvent évaluée à l'aide de la moyenne des variances extraites (AVE), dont une valeur supérieure à 0,50 indique une bonne validité convergente (Fornell & Lacker, 1981).

La validité discriminante, quant à elle, s'assure que chaque facteur est distinct des autres. Un indicateur de validité discriminante est que la racine carrée de l'AVE de chaque facteur doit être supérieure à la variance partagée entre ce facteur et tout autre facteur du modèle (Fornell & Larcker, 1981). Cela indique que le facteur mesure un concept unique et distinct.

3.3.2. Fiabilité des échelles de mesure

En plus de la validité, l'AFC permet aussi d'évaluer la cohérence interne des indicateurs au sein d'un facteur latent, en s'assurant que les items mesurent bien le même construit. Dans ce cadre, l'indice de fiabilité composite (CR) peut être calculé à partir des charges factorielles et il doit être supérieure à 0,70 pour chaque facteur (Hair et al., 2019).

De plus, la fiabilité des échelles de mesure est souvent évaluée par le coefficient alpha de Cronbach, qui doit être supérieur à 0,70 pour être considéré comme acceptable (Nunnally & Bernstein, 1994).

Il est vrai que la fiabilité composite est préférée à l'alpha de Cronbach dans le cadre d'une MES, car elle tient compte des charges factorielles des indicateurs. Néanmoins, nous avons choisi d'évaluer à la fois l'alpha de Cronbach et la fiabilité composite pour une meilleure vérification de la fiabilité de nos construits.

Finalement, en s'appuyant sur des critères rigoureux de la fiabilité et de la validité convergente et discriminante, l'AFC offre une base solide pour des analyses structurelles

ultérieures. L'AFC permet, en effet, de s'assurer que les échelles sont valides avant de tester les relations causales théoriques.

Une fois que les échelles de mesure sont validées, les relations causales théoriquement supposées dans le modèle peuvent alors être vérifiées selon des méthodes statistiques que nous clarifions ci-après.

3.4. Test des hypothèses du modèle de recherche

Comme nous l'avons précisé antérieurement, nous avons favorisé la modélisation par équations structurelle pour tester les relations hypothétiques du modèle de recherche illustré dans la figure 2.5. Cette méthode répandue en science de gestion, a été préconisée dans de nombreuses études sur la satisfaction et la fidélité des client dans l'industrie des communications (Chakraborty & Sengupta, 2014 ; Ofori et al., 2018 ; Qayyum et al., 2013).

3.4.1. Présentation de la méthode de la modélisation par équation structurelles (MES)

Comme l'explique Kline (2023), la MES repose sur deux types d'équations : (1) des équations de mesure, qui relient les variables observées aux variables latentes ; et (2) des équations structurelles, qui modélisent les relations causales entre les variables latentes. La MES combine alors deux techniques statistiques principales :

- l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) pour évaluer les relations entre les variables latentes et les indicateurs observables ;
- l'analyse de régression multiple pour modéliser les relations causales entre les variables.

Grâce à cette combinaison d'approches, les chercheurs qui utilisent la MES peuvent non seulement confirmer la fiabilité et la validité de leurs instruments de mesure, mais également évaluer l'impact de variables multiples sur un phénomène donné.

En permettant l'estimation simultanée de plusieurs équations de régression en un seul cadre, la MES constitue une technique statistique avancée qui permet, par ailleurs, d'étudier des relations complexes entre des variables latentes et observées. Elle est ainsi particulièrement adaptée à l'étude des phénomènes sociaux qui requiert généralement des modèles multi variables où plusieurs relations de dépendance doivent être examinées simultanément.

La MES constitue ainsi une puissante combinaison de techniques statistiques qui permet une modélisation flexible intégrant toutes les interrelations entre les variables à évaluer dans un même contexte décisionnel.

Notre modèle de recherche intégrant plusieurs variables interdépendantes et impliquant des relations multiples de cause à effet, le choix de la MES est donc particulièrement judicieux. La MES représente en effet, une meilleure alternative par rapport aux techniques statistiques plus basiques de régression simple ou multiple. Il est à noter toutefois, que l'utilisation de cette méthode est soumise à certaines conditions que nous précisons ci-après.

3.4.2. Conditions d'utilisation de la MES

Pour utiliser efficacement la MES, certaines conditions doivent être remplies. D'abord, un échantillon suffisamment grand est nécessaire pour garantir la stabilité et la fiabilité des estimations. Byrne (2001) recommande généralement un échantillon d'au moins 200 à 400 observations, bien que cette taille puisse varier en fonction de la complexité du modèle. Ensuite, les données doivent être normalement distribuées, bien que certaines techniques de MES, comme la méthode d'estimation en maximum de vraisemblance, permettent de traiter des violations modérées de cette hypothèse (Kline, 2023). Enfin, il est nécessaire que les variables latentes soient définies de manière rigoureuse et soient appuyées par une base théorique solide.

3.4.3. Analyse du modèle structurel

L'analyse du modèle structurel suppose dans un premier temps l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle. C'est une étape cruciale dans l'utilisation de la MES, qui permet de déterminer dans quelle mesure le modèle théorique est cohérent avec les données empiriques collectées.

Tout comme la validité et la fiabilité du modèle, sa qualité d'ajustement peut être évaluée grâce à l'AFC (Chakraborty & Sengupta, 2014). Cette évaluation repose sur la lecture de plusieurs indicateurs qui sont comparés à des valeurs exigées. Les indices de qualité d'ajustement couramment inclus dans la MES comprennent :

- L'indice de qualité de l'ajustement (GFI) : Le GFI évalue dans quelle mesure le modèle reproduit la matrice de covariance observée. Une valeur supérieure à 0,9 est généralement considérée comme un bon ajustement (Schumacker & Lomax, 2004).

- L'indice de qualité d'ajustement ajusté (AGFI) : L'AGFI est une variante du GFI ajustée en fonction des degrés de liberté. Une valeur supérieure à 0,8 est souhaitable pour un bon ajustement du modèle (Byrne, 2001).
- L'indice d'ajustement comparatif (CFI) : Le CFI compare l'ajustement du modèle avec celui d'un modèle nul. Une valeur supérieure ou égale à 0,95 est indicative d'un ajustement solide (Bentler, 1990 ; Kline, 2023).
- L'indice d'ajustement normé (NFI) : Le NFI évalue aussi le modèle en le comparant avec un modèle nul. Des valeurs supérieures à 0,90 sont jugées satisfaisantes, et au-dessus de 0,95, l'ajustement est excellent (Byrne, 2001 ; Schumacker & Lomax, 2004).
- L'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA) : Le RMSEA mesure la qualité de l'ajustement du modèle aux données en tenant compte de la complexité du modèle. Une valeur inférieure à 0,08 est acceptable, et une valeur inférieure à 0,05 indique un excellent ajustement (Schumacker & Lomax, 2004).

Ces indices sont couramment référencés dans les études utilisant la SEM pour valider la robustesse et l'adéquation des modèles structurels (Byrne, 2001 ; Kline, 2023). Il est essentiel de rapporter une combinaison de ces indices afin de fournir une évaluation complète de l'ajustement du modèle. Nous résumons dans le **Tableau 2.4** suivant les indicateurs retenus pour analyser la qualité d'ajustement du modèle, tout en indiquant leur valeur seuil recommandées.

Tableau 2.4. Valeurs recommandées des indicateurs d'ajustement du modèle

Indicateur	Valeur seuil recommandée
L'indice de qualité de l'ajustement (GFI)	$GFI \geq 0,90$
L'indice de qualité de l'ajustement ajusté (AGFI)	$AGFI \geq 0,80$
L'indice d'ajustement comparatif (CFI)	$CFI \geq 0,95$
L'indice d'ajustement normé (NFI)	$NFI \geq 0,90$
L'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA)	$RMSEA < 0,08$

Source : Compilé par l'auteur à partir de plusieurs sources.

Dans un second temps, nous examinons le modèle structurel en nous basant sur le signe, l'amplitude et la signification des coefficients de chaque chemin structurel. Ceci nous permettra d'évaluer le pouvoir explicatif des variables indépendantes du modèle et la significativité de

leur influence sur les mesures de la variable dépendante. Ainsi, nous pourrions vérifier le bienfondé de nos hypothèses.

Conclusion

La revue de la littérature sur les marchés internationaux des télécommunications et l'étude exploratoire réalisée auprès des acteurs du marché algérien de la téléphonie mobile ont montré l'importance des aspects techniques (qualité de service), humains (expérience client), financiers (prix des services) et technologiques (innovation et digitalisation des services) dans la promotion de la satisfaction des clients et de leur fidélité.

C'est en nous appuyant sur ces constats que nous avons construit le modèle conceptuel de cette recherche, qui contient quatre variables explicatives (QS, PS, IS et EC) et deux variables expliquées (SC et FC). Chacune des six variables du modèle de recherche a, par ailleurs, été opérationnalisé à l'aide de différentes échelles de mesures utilisées dans la littérature et qui ont été adaptées au contexte de la recherche.

Dans la section suivante nous allons tester le modèle construit, auprès d'un échantillon d'abonnés aux services des opérateurs algériens de téléphonie mobile. En nous appuyant sur la modélisation par équations structurelles, nous mettrons en avant les relations de cause à effet entre les construits latents afin de tester les hypothèses avancées.

Les avantages de cette méthode résident dans sa capacité à modéliser simultanément des relations multiples et à tester la validité des modèles théoriques, tout en fournissant des indicateurs détaillés sur la qualité de l'ajustement du modèle aux données empiriques. Ces atouts statistiques justifient ainsi notre choix méthodologique.

Section 3 : Résultats et Discussion

Suivant l'approche en deux étapes pour évaluer les modèles d'équations structurelles recommandée par Chin (1998) (cité dans Ofori et al., 2018), nous allons examiner, en premier lieu, la fiabilité et la validité du modèle de mesure, avant d'analyser le modèle structurel pour tester les hypothèses de cette recherche.

Avant de révéler les résultats de ces deux examens, nous allons d'abord afficher les statistiques descriptives des caractéristiques de notre échantillon de clients répondants, afin de visualiser sa composition démographique.

1. Les caractéristiques de l'échantillon de la recherche

Afin de caractériser l'échantillon de répondants à cette enquête, une analyse descriptive des variables sociodémographiques clés a été menée.

Le **Tableau 2.5** ci-dessous présente les statistiques descriptives pour les variables d'âge, de genre et d'opérateur mobile préféré.

Tableau 2.5. Statistiques descriptives de l'échantillon

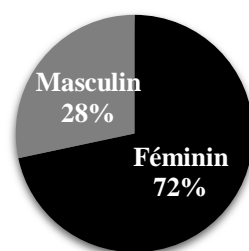
Caractéristiques	Modalités	Statistiques	
		Effectif	Pourcentage
Genre	Féminin	301	71.7%
	Masculin	119	28.3%
Total		420	100%
Age	< 19 ans	4	0.9%
	20-39 ans	315	75%
	40-60 ans	86	20.5%
	> 60 ans	15	3.6%
Total		420	100%
Opérateur mobile préféré	Mobilis	151	36%
	Djezzy	143	34%
	Ooredoo	126	30%
Total		420	100%

Source : Compilé par l'auteur à l'aide du logiciel SPSS 21.

Pour une visualisation plus intuitive de la distribution de ces variables, des diagrammes circulaires sont présentés ci-dessous. Ces graphiques permettent d'appréhender visuellement la répartition des modalités pour chaque variable.

Figure 2.6. Répartition des répondants selon leur genre

Genre des répondants

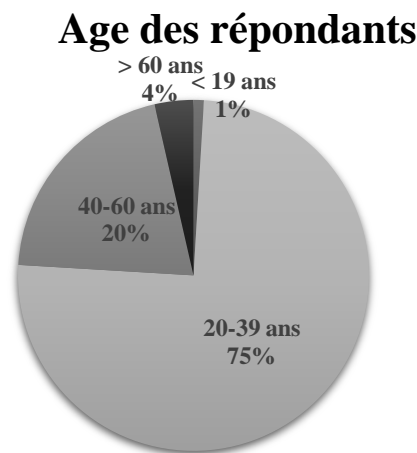


■ Féminin ■ Masculin

Source : Etabli par l'auteur

L'analyse du genre révèle une prédominance notable des femmes (72%) par rapport aux hommes (28%) au sein de l'échantillon de répondants. Compte tenu la nature volontaire de la participation à l'enquête, cette répartition suggère que les femmes ont manifesté une plus grande propension à répondre au questionnaire. Ceci peut refléter un intérêt supérieur pour les thématiques abordées au sein de la communauté féminine, ou simplement une plus forte disposition à exprimer leurs opinions.

Figure 2.7. Répartition des répondants selon leur âge

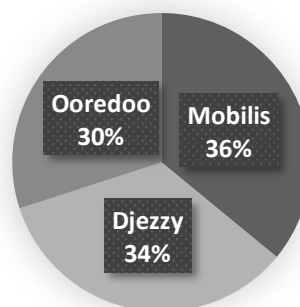


Source : Etabli par l'auteur

L'échantillon est majoritairement composé d'individus âgés de 20 à 39 ans et qui représente les trois quart des répondants. La distribution par âge de notre échantillon reflète fidèlement celle de la population algérienne, le groupe d'âge dominant de jeunes adultes étant identique dans les deux cas. Cette concordance témoigne d'une bonne représentativité démographique de notre échantillon en termes d'âge.

Figure 2.8. Choix de l'opérateur préféré

Opérateur préféré des répondants



Source : Etabli par l'auteur

Les préférences des répondants en matière d’OTM reflètent fidèlement la hiérarchie des parts de marché des opérateurs. Mobilis, le leader du marché en nombre d’abonnés est également le plus cité par les répondants, suivi de près par Djezzy et Ooredoo dans un ordre similaire à celui de leurs parts de marché. Cette cohérence entre les préférences exprimées par les répondants et les parts de marché témoigne de la qualité représentative de notre échantillon et de sa capacité à refléter les tendances générales de la population, conférant ainsi une pertinence affirmée à nos résultats.

2. Validation des échelles de mesure des variables de la recherche

Les instruments de mesure étant utilisés dans une culture différente de celle où ils ont été développés initialement, il est nécessaire d’évaluer s’ils mesurent bien ce qu’ils sont censés mesurer. Ainsi, une analyse factorielle confirmatoire à l’aide du logiciel Amos 23 est réalisée pour tester le modèle de mesure. En suivant la méthodologie précédemment spécifiée, nous allons exposer à présent les résultats de l’AFC pour la fiabilité et la validité de notre modèle.

2.1 Fiabilité du modèle de mesure

La fiabilité des mesures est un aspect crucial de la qualité d’une étude quantitative. Pour s’assurer de la fiabilité et de la cohérence interne de notre modèle, nous avons procédé à un calcul de l’alpha de Cronbach pour chaque variable latente. Comme expliqué précédemment, cet indice permet d’évaluer dans quelle mesure les items composant une variable mesurent un même concept. De plus, nous avons calculé la fiabilité composite pour obtenir une estimation plus robuste de la fiabilité de nos mesures. Les résultats de ces indicateurs pour chaque variable sont présentés dans le **Tableau 2.6** suivant et comparés au seuil de fiabilité recommandé.

Tableau 2.6. Indicateurs de fiabilité du modèle de mesure

Variable	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite (CR)	Valeur recommandée
Qualité de service	0.713	0.709	≥ 0.7
Prix des services	0.830	0.837	≥ 0.7
Innovation de service	0.778	0.780	≥ 0.7
Expérience client	0.774	0.773	≥ 0.7
Satisfaction client	0.894	0.895	≥ 0.7
Fidélité client	0.810	0.859	≥ 0.7

Source : Compilé par l’auteur à l’aide du logiciel AMOS 23.

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus montrent que l'ensemble des variables de notre modèle présentent des coefficients d'alpha de Cronbach et des fiabilités composites supérieurs au seuil recommandé de 0.7, indiquant ainsi une bonne cohérence interne.

Ces résultats suggèrent que les items composant chaque variable mesurent bien le même concept et que les mesures obtenues sont fiables. Cette fiabilité élevée renforce la qualité de notre modèle et la confiance dans les résultats de nos analyses ultérieures.

2.2 Validité convergente des variables du modèle de mesure

En vue d'approfondir l'évaluation de la qualité de notre modèle, nous avons procédé à une analyse de la validité convergente, afin de vérifier si les items constituant une même variable latente convergent bien vers un même construit.

Pour ce faire, nous avons calculé la variance moyenne extraite (AVE) pour chaque variable latente et nous l'avons comparé au seuil minimal recommandé de 0.5, comme présenté dans le **Tableau 2.7** suivant :

Tableau 2.7. Indicateurs de validité convergente des variables du modèle

Variable	Variance moyenne extraite (AVE)	Valeur recommandée
Qualité de service	0,387	≥ 0.5
Prix des services	0,572	≥ 0.5
Innovation de service	0,546	≥ 0.5
Expérience client	0,533	≥ 0.5
Satisfaction client	0,741	≥ 0.5
Fidélité client	0,682	≥ 0.5

Source : Compilé par l'auteur à l'aide du logiciel AMOS 23.

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus offrent un aperçu de la qualité psychométrique de nos mesures. Globalement, les variables de notre modèle affichent des niveaux de fiabilité et de validité convergente satisfaisants, attestant de la cohérence interne et de la convergence des items au sein de chaque construit.

Cependant, une nuance apparaît concernant la variable « qualité de service » dont l'AVE est inférieure au seuil recommandé de 0.5. Ce constat suggère que le facteur « qualité de service » n'explique pas une proportion très importante de la variance totale des items. Ce résultat peut s'expliquer par la complexité du concept de qualité de service, qui est un concept multidimensionnel qui peut être difficile à capturer par un seul facteur.

Il est important de noter que bien que la valeur de l'AVE de la variable « qualité de service » soit inférieure au seuil recommandé, les autres indicateurs de fiabilité (alpha de Cronbach, fiabilité composite) sont satisfaisants. Cela suggère que les items de cette variable sont cohérents entre eux, mais qu'ils ne convergent pas aussi fortement vers un facteur unique que les autres variables. L'importance théorique et méthodologique de cette variable dans le contexte de notre étude, nous incite à la maintenir dans notre modèle.

2.3 Validité discriminante des variables du modèle de mesure

Pour évaluer si les variables de notre modèle mesurent des concepts distincts, nous avons procédé à une analyse de la validité discriminante. Cette analyse repose sur la comparaison de la racine carrée de l'AVE aux corrélations inter items pour vérifier que chaque variable mesure un concept unique et distinct. Un critère couramment admis est qu'une variable possède une validité discriminante si la racine carrée de son AVE est supérieure à ses corrélations avec toutes les autres variables.

Tableau 2.8. Indicateurs de validité discriminante du modèle

	AVE	\sqrt{AVE}	QS	PS	IS	EC	SC	FC
QS	0,387	0,622	1					
PS	0,572	0,757	0,314	1				
IS	0,546	0,739	0,417	0,394	1			
EC	0,533	0,730	0,526	0,627	0,598	1		
SC	0,741	0,861	0,603	0,639	0,552	0,815	1	
FC	0,682	0,826	0,496	0,466	0,478	0,670	0,741	1

Source : Compilé par l'auteur à l'aide du logiciel AMOS 23.

Les résultats de notre analyse montrent que, pour la plupart des variables, la racine carrée de l'AVE est supérieure aux corrélations inter items, ce qui indique une bonne validité discriminante. Cependant, la variable « Expérience client » ne respecte pas entièrement ce critère, puisque la racine carrée de son AVE (0.730) est inférieure à sa corrélation avec la variable « satisfaction client » (0.815). Ceci suggère un certain chevauchement conceptuel entre les deux variables.

Bien qu'il soit souhaitable que toutes les variables d'un modèle présentent une validité discriminante optimale, il est important de noter que l'absence de parfaite discrimination pour

une seule variable et son léger chevauchement conceptuel avec une autre variable ne remet pas en cause l'ensemble du modèle.

En effet, les phénomènes sociaux sont souvent complexes et multidimensionnels et il est difficile de trouver des variables parfaitement distinctes les unes des autres. Un certain degré de corrélation entre les variables est donc inévitable et ne doit pas systématiquement conduire à leur exclusion. Si une variable, malgré un léger défaut de validité discriminante, apporte une contribution substantielle à l'explication du phénomène étudié, notamment en raison de son importance théorique ou pratique, il est justifié de la conserver dans le modèle.

Dans notre cas, la variable « expérience client » a été révélée par les praticiens du terrain lors de l'étude exploratoire et apporte ainsi une contribution unique à l'explication du phénomène étudié. Elle revêt ainsi une importance particulière dans le cadre de cette recherche, en raison de ses implications pratiques. Son exclusion pourrait entraîner une perte d'information significative et réduire la capacité du modèle à expliquer la variance observée, ce qui justifie son maintien dans le modèle.

Il est à noter que les analyses de validité initiales ont mis en évidence la nécessité d'affiner le modèle. Afin d'optimiser la cohérence interne du modèle, accroître sa précision et renforcer sa validité, certains items ont été retirés du modèle. Cette opération d'épurement des échelles de mesure a permis de mettre à jour un modèle plus robuste et plus pertinent.

D'abord l'item « QS1-Mon prestataire offre une bonne qualité de service » a été retiré de l'échelle de mesure de la qualité de service, car sa saturation factorielle était trop éloignée de celles des trois autres items composant la variable de qualité de service. Son retrait a d'ailleurs amélioré la validité convergente de la mesure de la variable. Cet item étant trop générique par rapport aux trois autres qui spécifient plus précisément la qualité du réseau, cet écart est donc compréhensible.

L'item « IS4- Mon opérateur mobile est toujours le premier sur le marché à introduire la technologie la plus récente » a été supprimé de la mesure de l'innovation de service pour son chargement factoriel relativement faible par rapport à ceux des autres items. Le fait que les technologies les plus notables telles que les nouvelles générations (3G, 4G et 5G), soient en général introduites parallèlement par l'ensemble des opérateurs, peut expliquer l'inadéquation de cet item.

Pour finir, la validité de la mesure de la fidélité des clients a été renforcée par l'élimination de l'item « FC2-À l'avenir, j'ai l'intention d'acheter des services supplémentaires auprès de mon opérateur de téléphonie mobile ». Il est vrai que cet item concerne des intentions futures qui ne sont pas toujours claires et bien définies dans l'esprit des consommateurs, en particulier en raison des changements constants de leurs besoins. Le retrait de cet item a ainsi augmenté la précision de la mesure de la fidélité des clients.

L'analyse factorielle confirmatoire a permis d'établir la fiabilité et la validité convergente et discriminante du modèle de mesure. Le **Tableau 2.9** ci-après récapitule le nombre d'items retenus pour chaque variable latente ainsi que les statistiques descriptives associées.

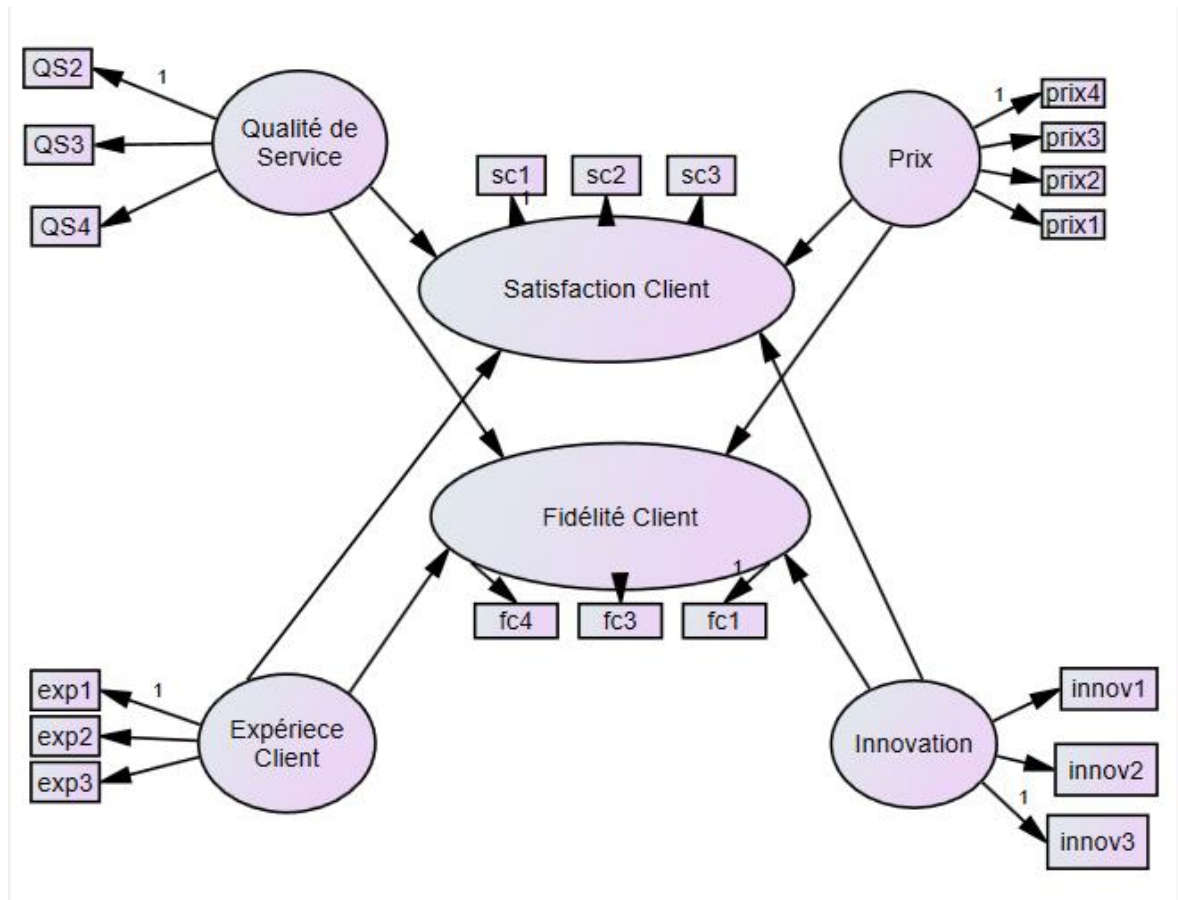
Tableau 2.9. Statistiques descriptives des variables du modèle de mesure

Variables	Items	Moyenne	Minimum	Maximum
QS	QS ₂	3.89	1	5
	QS ₃	3.64	1	5
	QS ₄	2.82	1	5
Total	3 items	3.451	2.824	3.888
PS	PS ₁	3.46	1	5
	PS ₂	3.29	1	5
	PS ₃	3.24	1	5
	PS ₄	3.65	1	5
Total	4 items	3,410	3,240	3,650
IS	IS ₁	3.58	1	5
	IS ₂	3.56	1	5
	IS ₃	3.47	1	5
Total	3 items	3,537	3,469	3,583
EC	EC	2.98	1	5
	EC	3.13	1	5
	EC	3.08	1	5
Total	3 items	3,063	2,976	3,129
SC	SC ₁	3.28	1	5
	SC ₂	3.40	1	5
	SC ₃	3.40	1	5
Total	3 items	3,360	3,279	3,402
FC	FC ₁	3.83	1	5
	FC ₃	3.44	1	5
	FC ₄	3.40	1	5
Total	3 items	3,555	3,395	3,826

Source : Compilé par l'auteur à l'aide du logiciel SPSS 21.

Pour ce qui est de notre modèle final de recherche, il est illustré dans la **Figure 2.9** suivante :

Figure 2.9. Représentation du modèle causal final



Source : Etabli par l'auteur à partir du logiciel AMOS 23.

Nous procédons à présent à l'estimation des paramètres du modèle et au test de ses hypothèses à l'aide de la MES.

3. Test des hypothèses du modèle de la recherche

Pour vérifier le bienfondé des hypothèses avancées dans cette recherche, nous allons opérer en trois phases :

D'abord, nous devons vérifier que les conditions d'utilisation de la MES sont bien réunies dans le cadre de notre étude.

Ensuite, nous allons tester la qualité d'ajustement de notre modèle à l'aide des indicateurs précédemment retenus et spécifiés.

Pour finir, nous évaluerons les relations entre les variables du modèle grâce aux coefficients de régressions associés aux différents chemins structurels du modèle.

3.1 Vérification des conditions d'utilisation de la MES

Pour rappel, les conditions d'utilisation de la MES incluent la disponibilité de données suffisantes pour estimer un modèle complexe. Byrne (2001) suggère qu'un échantillon de plus de 200 observations est généralement recommandé pour garantir la stabilité des estimations. De plus, la MES nécessite des variables bien définies et théoriquement justifiées, ainsi qu'une distribution normale des données.

Dans notre cas notre échantillon comprend 420 observations, ce qui répond largement à la condition de Byrne (2001). Par ailleurs, les mesures de nos variables ont été développées sur la base des constructions théoriques et pratiques répandue dans la littérature pertinente. Finalement, nous avons recouru à la méthode d'estimation en maximum de vraisemblance, pour traiter un éventuel défaut de normalité de distribution des données, comme suggéré par Kline (2023).

3.2 Test de la qualité d'ajustement du modèle

En plus de permettre l'examen de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure, l'AFC communique également des indicateurs qui décrivent le degré d'adéquation du modèle théorique aux données empiriques collectées. Les résultats de ces indicateurs, précédemment expliqués dans la section méthodologique de cette étude, sont présentés dans le **Tableau 2.10** ci-dessous.

Tableau 2.10. Les indices d'ajustement du modèle

Indicateur	Résultat	Valeur seuil recommandée	Commentaire
L'indice de qualité de l'ajustement (GFI)	0,926	$GFI \geq 0,90$	Acceptable
L'indice de qualité de l'ajustement ajusté (AGFI)	0,898	$AGFI \geq 0,80$	Acceptable
L'indice d'ajustement comparatif (CFI)	0,957	$CFI \geq 0,95$	Acceptable
L'indice d'ajustement normé (NFI)	0,927	$NFI \geq 0,90$	Acceptable
L'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA)	0,056	$RMSEA < 0,08$	Acceptable

Source : Compilé par l'auteur à l'aide du logiciel AMOS 23.

Comme nous pouvons l'observer dans le tableau précédant, l'ensemble des indicateurs affichent des valeurs conformes aux seuils de référence généralement acceptés dans la littérature scientifique, indiquant une bonne adéquation du modèle avec les données observées.

En premier lieu, l'indice de qualité de l'ajustement (GFI) atteint un niveau satisfaisant, supérieur à 0.9, ce qui témoigne d'une adéquation globale satisfaisante entre le modèle et les données. Ce constat est renforcé par la valeur de l'indice ajusté (AGFI), qui demeure également au-dessus du seuil critique de 0.8, confirmant la pertinence de l'ajustement en tenant compte de la complexité du modèle.

De même, l'indice d'ajustement comparatif (CFI) et l'indice d'ajustement normé (NFI) atteignent tous deux des valeurs supérieures à 0.9, ce qui traduit un excellent ajustement comparatif par rapport à un modèle nul. Ces résultats témoignent de la capacité du modèle à reproduire les relations entre les variables latentes de manière adéquate, en surpassant de manière significative un modèle sans structure.

Enfin, la valeur du RMSEA, inférieure à 0.08, confirme la qualité de l'ajustement en termes d'erreur d'approximation. Un RMSEA de cette amplitude suggère une faible divergence entre le modèle hypothétique et la matrice de covariance observée, ce qui est largement considéré comme un indicateur d'un bon ajustement parcimonieux.

En résumé, l'ensemble de ces indicateurs démontre que le modèle testé présente une adéquation solide avec les données empiriques, garantissant ainsi la robustesse et la validité des analyses effectuées. Ces résultats confortent la pertinence théorique et statistique du modèle proposé pour expliquer les relations étudiées.

Cette analyse concluante de la qualité d'ajustement du modèle, nous ouvre la voie vers la prochaine et dernière phase de test, qui consiste à vérifier les relations hypothétiques entre les différentes variables afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche formulées.

3.3 Test des relations du modèle par la MES

Le logiciel AMOS 23 nous a permis de tester les relations entre les variables latentes à l'aide de la MES. Cette analyse permet d'évaluer la force et la significativité des relations hypothétiques au sein du modèle.

Le **Tableau 2.11** suivant présente les coefficients de régression et les valeurs p pour chaque chemin structurel. Les coefficients indiquent la force des relations, tandis qu'une valeur p inférieure soit à 0,005 ou à 0,001 suggère une significativité statistique, confirmant ainsi la validité des hypothèses proposées.

Tableau 2.11. Indicateurs des relations entre les variables du modèle

Chemin structurel	Coefficient de régression	Valeur P
Qualité de service ⇒ Satisfaction client	0.303	<0.001
Qualité de service ⇒ Fidélité client	0.129	0.003
Prix de service ⇒ Satisfaction client	0.301	0.005
Prix de service ⇒ Fidélité client	0.009	0.877
Innovation de service ⇒ Satisfaction client	-0.002	0.981
Innovation de service ⇒ Fidélité client	0.009	0.823
Expérience client ⇒ Satisfaction client	0.845	<0.001
Expérience client ⇒ Fidélité client	0.417	<0.001

Source : Compilé par l'auteur à l'aide du logiciel AMOS 23.

A partir des paramètres indiquées dans le tableau ci-dessus, nous allons à présent analyser les résultats des tests respectifs de l'effet de la qualité de service, du prix de service, de l'innovation de service et de l'expérience client, d'abord sur la satisfaction des clients, puis sur leur fidélité.

3.3.1 Test des relations entre les variables explicatives et la satisfaction des clients

3.3.1.1 Test de l'effet de la qualité de service sur la satisfaction des clients

Les résultats montrent une relation positive et significative entre la qualité de service et la satisfaction des clients, avec un coefficient de régression de 0,303. Cela signifie que lorsque la QS augmente d'une unité, la SC augmente de 0.303 unité.

Cette relation est statistiquement significative à un niveau de confiance élevé, puisque la valeur p est inférieure à 0,001. En conséquence, l'hypothèse **H1.1** est confirmée.

Ainsi, une amélioration perçue de la qualité des services offerts par les opérateurs mobiles en Algérie se traduit par une augmentation notable de la satisfaction de leurs clients. Ce constat est particulièrement pertinent, compte tenu des limites infrastructurelles qui caractérisent les

services de la téléphonie mobile en Algérie, où les besoins primaires d'accéder à des services de base fiables et de disposer d'une couverture réseau satisfaisante, ne sont pas systématiquement couverts. Naturellement, la qualité de service reste donc déterminante pour la satisfaction des clients des OTM en Algérie.

3.3.1.2 Test de l'effet des prix des services sur la satisfaction des clients

Dans le secteur des communications mobiles en Algérie, il existe une relation positive et significative entre le prix des services et la satisfaction des clients, avec un coefficient de régression de 0,301. Plus précisément, une augmentation d'une unité de la compétitivité des prix entraîne un accroissement de la SC de 0.301 unité.

Cette relation est statistiquement significative à un niveau de confiance élevé, puisque la valeur p est inférieure à 0,005. Par conséquent, l'hypothèse **H2.1** est confirmée.

Cela implique que les clients algériens perçoivent favorablement les politiques tarifaires des opérateurs lorsqu'elles sont jugées compétitives, ce qui renforce leur satisfaction. Cette influence de la perception des tarifs sur le niveau de satisfaction des clients peut s'expliquer par la sensibilité au prix, qui est souvent accrue dans les pays en développement comme l'Algérie, où le pouvoir d'achat des consommateurs reste relativement limité.

3.3.1.3 Test de l'effet de l'innovation de service sur la satisfaction des clients

Les résultats des tests statistiques sur la relation entre l'innovation de service et la satisfaction des clients révèlent un faible coefficient de régression (-0,002), ce qui indique l'absence de corrélation entre ces deux variables.

Par ailleurs, la valeur p étant supérieure à 0.005, ceci confirme que la relation entre les deux variables en question n'est pas statistiquement significative. L'hypothèse **H3.1** est donc rejetée.

Dans le contexte de cette étude, les innovations introduites par les opérateurs mobiles algériens n'ont donc pas été perçues comme des facteurs influençant directement la satisfaction des clients.

Ce défaut d'influence peut être attribuable à l'adoption limitée des nouveaux services mobiles par les clients algériens, mais aussi par un intérêt supérieur accordé à la qualité et aux prix des services dont l'effet sur la SC s'est précédemment révélé plus significatif.

3.3.1.4 Test de l'effet de l'expérience client sur la satisfaction des clients

L'expérience client montre la relation la plus forte avec la satisfaction des clients, avec un coefficient de régression de 0,845. Autrement dit, une amélioration d'une unité de l'EC conduit à une appréciation de la SC de 0.845 unité.

Cette relation est statistiquement significative à un niveau de confiance élevé, puisque la valeur p est inférieure à 0.001. Ceci soutient fortement l'hypothèse **H4.1**.

Ce résultat, souligne l'importance des interactions directes et indirectes entre les clients et les opérateurs mobiles dans la formation de la satisfaction. Une expérience client positive, que ce soit à travers des interactions agréables avec le service client, des canaux numériques facilement utilisables, ou des processus fluides de résolution de problèmes, favorise une amélioration significative de la SC des OTM en Algérie.

Nous allons à présent analyser les résultats des tests des relations entre les variables explicatives et la deuxième variable dépendante de notre modèle, à savoir la fidélité des clients.

3.3.2 Test des relations entre les variables explicatives et la fidélité des clients

3.3.2.1 Test de l'effet de la qualité de service sur la fidélité des clients

Dans le marché algérien de la téléphonie mobile, il existe une relation positive et significative entre la qualité de service et la fidélité des clients, avec un coefficient de régression de 0,129. Ce coefficient indique que l'amélioration unitaire de la QS mène à un léger renforcement de la FC à hauteur de 0.129 unité.

Cette relation est statistiquement significative à un niveau de confiance élevé, puisque la valeur p est égale à 0,005. De ce fait, l'hypothèse **H1.2** est confirmée.

Bien que cette relation soit moins forte que celle observée avec la SC, elle reste significative. Cela signifie que les clients sont plus susceptibles de rester fidèles à un opérateur lorsque la qualité de ses services est jugée satisfaisante.

3.3.2.2 Test de l'effet des prix des services sur la fidélité des clients

Les résultats de cette étude montrent un impact négligeable des prix des services sur la fidélité des clients, mis en avant par un coefficient de régression se limitant à seulement 0.009. Cette faible valeur indique un effet quasiment inexistant des prix des services sur la FC.

De plus, la valeur p supérieure à 0.005 ($p = 0,877$), indique une absence de signification statistique, confortant ainsi la faiblesse de la relation entre les deux variables. Ces constats conduisent donc au rejet de l'hypothèse **H2.2**.

Ainsi, bien que les stratégies de tarification des opérateurs mobiles puissent avoir un effet notable sur l'amélioration de la satisfaction de leurs clients, elles n'ont pas la même portée en ce qui concerne leur fidélisation. Autrement dit, les efforts de compétitivité tarifaires engagés par les OTM en Algérie peuvent être efficaces pour répondre aux attentes immédiates des consommateurs, mais ne suffisent pas pour établir leur engagement durable et leur fidélité à long terme. Cela souligne qu'au-delà de la politique tarifaire des OTM, d'autres facteurs sont plus efficaces pour renforcer la loyauté des abonnés.

3.3.2.3 Test de l'effet de l'innovation sur la fidélité des clients

Tout comme pour la satisfaction, les résultats de notre étude indiquent que la relation entre l'innovation de service et la fidélité des clients n'est pas statistiquement significative, avec un coefficient de régression très faible (0,009) et une valeur p non significative ($p = 0,823$), ce qui mène naturellement au rejet de l'hypothèse **H3.2**.

3.3.2.4 Test de l'effet de l'expérience client sur la fidélité des clients

Les résultats des tests statistiques révèlent une forte relation positive entre l'expérience client et la fidélité des clients avec un coefficient de régression de 0,417. En d'autres termes, pour toute amélioration unitaire de l'EC, la FC est soutenue de 0.417 unité.

Cette relation est statistiquement significative à un niveau de confiance élevé, puisque la valeur p est inférieure à 0,001. Cela suggère donc la validation de l'hypothèse **H4.2**.

Ce constat indique que les clients algériens sont plus enclins à rester fidèles à un opérateur mobile lorsqu'ils bénéficient d'une expérience client positive. Ceci peut s'expliquer par les limites concurrentielles du marché, où les options technologiques et tarifaires, bien qu'en expansion restent à la fois restreintes et quasiment identiques entre les OTM Algériens.

Dans un tel contexte, la qualité des interactions avec l'opérateur est cruciale et l'expérience client devient un déterminant clé de la FC, transcendant les considérations technologiques ou même tarifaires. Elle constitue une opportunité pour les OTM de transformer chaque interaction avec le client en expérience agréablement mémorable et donc susceptible de générer un engagement durable de la part des utilisateurs.

A la lumière de l'analyse des relations entre les différentes variables explicatives et les deux variables dépendantes de notre modèle théorique de recherche, nous pouvons à présent, reprendre les résultats du test de l'ensemble de nos hypothèses dans le **Tableau 2.12** ci-dessous.

Tableau 2.12. Synthèse du test des hypothèses

Hypothèse	Coefficient de régression	Valeur p	Conclusion du test de l'hypothèse
H1.1 : La qualité de service influence positivement la satisfaction des clients.	0,303	P<0,001	Hypothèse confirmée
H1.2 : La qualité de service influence positivement la fidélité des clients.	0.129	P<0,005	Hypothèse confirmée
H2.1 : Le prix des services influence significativement la satisfaction des clients.	0,301	P<0,005	Hypothèse confirmée
H2.2 : Le prix des services influence significativement la fidélité des clients.	0,009	P>0,005	Hypothèse infirmée
H3.1 : L'innovation de service influence positivement la satisfaction des clients.	-0,002	P>0,005	Hypothèse infirmée
H3.2 : L'innovation de service influence positivement la fidélité des clients.	0,009	P>0,005	Hypothèse infirmée
H4.1 : L'expérience client influence positivement la satisfaction des clients.	0,845	P<0,001	Hypothèse confirmée
H4.2 : L'expérience client influence positivement la fidélité des clients.	0,417	P<0,001	Hypothèse confirmée

Source : Compilé par l'auteur.

En vue d'analyser dans quelle mesure la variance des deux variables endogènes (SC et FC) est expliquée par les variables exogènes retenues dans le modèle structurel proposé (QS, PS, IS, EC), nous avons évalué le coefficient de détermination (R^2) pour chacune des variables à expliquer. D'après les résultats obtenus, la valeur du R^2 s'élève à 0.801 pour la variable dépendante « satisfaction des clients », tandis le coefficient de détermination R^2 est de 0.567 pour la variable « fidélité des clients ».

Ces valeurs soutiennent la robustesse du modèle structurel théorique développé dans le cadre de cette recherche. En effet, le modèle explique 80.1% de la variance de la satisfaction

des clients et 56.7% de celle de la fidélité des clients. L'importance du premier taux confirme la pertinence des facteurs explicatifs sélectionnés dans la détermination de la SC. Bien que moins important, le second taux reste acceptable, attestant que le modèle intègre des déterminants essentiels de la FC.

Ces performances statistiques reflètent la solidité du cadre conceptuel adopté et la pertinence des relations théoriques testées, tout en soulignant la possibilité d'améliorer l'explication de la variance de la FC en intégrant davantage d'antécédents potentiels.

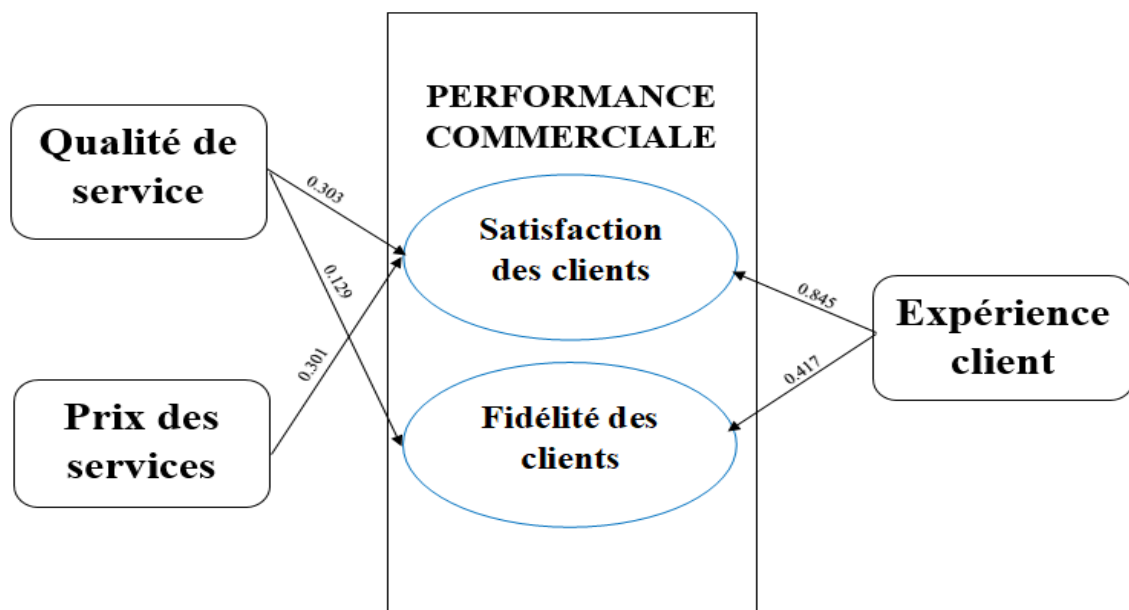
Nous pouvons à présent construire les équations structurelles de chacune des variables dépendantes de notre modèle structurel et qui se présentent comme suit :

$$SC = 0.845 EC + 0.303 QS + 0.301 PS - 0.002 IS + 0.446$$

$$FC = 0.417 EC + 0.129 QS + 0.009 PS + 0.009 IS + 0.658$$

Dans l'ensemble, cinq des huit hypothèses initialement formulées ont été confirmées, comme indiqué dans le tableau 2.12 précédent. Les résultats des tests des relations hypothétiques entre les variables du modèle préalablement proposé, nous permettent de l'épurer en maintenant uniquement les corrélations significatives comme illustré dans la **Figure 2.10** ci-dessous :

Figure 2.10. Modèle structurel affiné de la recherche



Source : Elaboré par l'auteur.

L'analyse de l'effet de la qualité de service, des prix des services, de l'innovation de service et de l'expérience client sur la satisfaction des clients et sur leur fidélité a produit des résultats importants qui requièrent une discussion analytique, que nous menons dans ce qui suit.

4. Discussion des résultats

4.1. Déterminants de la satisfaction des clients dans le marché algérien de la téléphonie mobile

Les résultats de notre étude ont révélé trois déterminants essentiels de la satisfaction des clients des OTM en Algérie : la qualité de service, le prix des services et l'expérience client. En mettant en évidence l'influence significative de ces trois facteurs sur la SC, notre étude sur le marché algérien de la téléphonie mobile rejoint les constats de la littérature internationale. Ces convergences empiriques, bien qu'observées dans des contextes différents, témoignent de la cohérence des attentes des consommateurs de services de téléphonie mobile, notamment dans les marchés émergents confrontés à des défis infrastructurels similaires.

Ainsi, la QS se distingue comme un levier majeur de la satisfaction, tant au niveau local qu'à l'échelle régionale. Plusieurs études menées dans des contextes africains confirment cette observation. Alabar et al. (2014), dans le secteur nigérian des télécommunications, ainsi que Shava (2021), dans l'industrie sud-africaine des communications mobiles, ont respectivement démontré l'importance centrale de la QS dans l'évaluation des services par les clients. Ces résultats suggèrent que, malgré les disparités géographiques, les attentes des consommateurs en matière de fiabilité, de continuité et de performance technique des services demeurent largement homogènes.

Dans le cas spécifique de l'Algérie, l'importance accordée à la qualité de service s'explique par la persistance de défis techniques liés à l'état des infrastructures et à l'irrégularité de la couverture réseau. Les opérateurs capables d'améliorer la qualité des appels, la stabilité de la connexion Internet ou encore l'étendue de la couverture réseau peuvent ainsi espérer un accroissement notable du niveau de satisfaction de leur clientèle. D'ailleurs, en concentrant la mesure de la QS sur la fiabilité du réseau, notre étude soutient fortement cette perspective.

Parallèlement, le facteur prix s'avère tout aussi déterminant. À l'image d'autres marchés émergents, les consommateurs algériens manifestent une forte sensibilité aux variations tarifaires, en raison notamment d'un contexte économique où le pouvoir d'achat des clients

reste une préoccupation centrale. La généralisation de l'accès à la 4G a contribué à accroître la demande de services mobiles, notamment pour l'Internet, tout en renforçant les attentes en matière de tarifs compétitifs.

Dans ce cadre, notre étude met en lumière l'importance accordée par les clients à la diversité et à l'attractivité des offres tarifaires. Ces résultats rejoignent ceux de Shah et al. (2018), qui ont démontré que, dans le secteur pakistanais des télécommunications, des éléments tels que des tarifs d'appel avantageux, des frais de navigation Internet modérés et une tarification flexible influencent directement la satisfaction des usagers.

Ces similarités empiriques suggèrent que, dans des contextes socio-économiques comparables, le rapport qualité-prix perçu constitue un déterminant essentiel dans la formation du jugement des consommateurs vis-à-vis des services mobiles. Ainsi, une combinaison équilibrée entre qualité des services et modération des prix favoriserait une satisfaction optimale des clients algériens, qui recherchent des tarifs compétitifs répondant à leurs contraintes budgétaires, tout en espérant bénéficier d'un service fiable et de qualité.

Cette exigence n'est d'ailleurs pas propre au contexte algérien. Des études menées dans d'autres pays en développement, notamment celles de Chakraborty et Sengupta (2014) en Inde et de Saha et al. (2016) au Bangladesh, confirment que le prix, conjointement à la qualité du service, constitue un déterminant majeur de la satisfaction des opérateurs mobiles.

Par ailleurs, l'importance de l'expérience client partagée avec l'opérateur, soulignée dans des études antérieures menées en Indonésie (Tjahjaningsih et al., 2021) ou en Australie (Bhatti et al., 2017), a également été relevée dans le contexte algérien, où les utilisateurs de services mobiles attachent une grande valeur à la qualité des interactions et à la résolution rapide des problèmes par leur opérateur.

Toutefois, à la différence de ces marchés plus développés, où la personnalisation des services joue un rôle crucial dans l'amélioration de l'expérience client, en Algérie, la personnalisation des services est souvent limitée. Les opérateurs mobiles algériens offrent des services relativement standardisés, avec peu de différenciation dans l'approche client. Par conséquent, l'expérience client positive est souvent liée à des interactions fluides, plutôt qu'à des offres personnalisées.

4.2. Déterminants de la fidélité des clients dans le marché algérien de la téléphonie mobile

Les résultats de notre étude sur les clients des OTM en Algérie mettent en évidence deux déterminants majeurs de leur fidélité : l'expérience client et la qualité de service. Ces révélations corroborent ceux observés dans les marchés internationaux des services de communications électroniques, préalablement exposés dans la revue de la littérature.

Plusieurs études confirment en effet le rôle central de la qualité de service dans le maintien de la fidélité client. Aydin et Ozer (2005) en Turquie, ainsi qu'Aguei et Kilika (2013) au Kenya, ont établi un lien direct entre ces deux variables. Des résultats similaires ont été obtenus par Mbarek et Baeshen (2019) en Tunisie, et par Hafez et Akther (2017) au Bangladesh, qui identifient la qualité de service comme le principal levier de fidélisation dans l'industrie des communications mobiles. Parallèlement, Bhatti et Hassan (2019), dans le secteur pakistanais, et Imbug et al. (2018) en Malaisie, démontrent tous deux que l'expérience vécue par le client a un effet direct, significatif et durable sur sa fidélité.

Certaines particularités propres au marché algérien méritent tout de même d'être soulignées pour mieux comprendre les dynamiques locales. Par exemple, les études internationales soulignent l'importance de l'aspect émotionnel dans l'expérience client. En Algérie, bien que les dimensions émotionnelles puissent être influentes, les clients valorisent davantage des aspects plus fonctionnels comme la résolution rapide et efficace des problèmes. La qualité de l'expérience client repose donc moins sur des éléments sophistiqués tels que la personnalisation des services, comme c'est le cas dans les marchés asiatiques, et davantage sur la simplicité et l'efficacité des interactions.

Dans cette perspective, la perception de l'efficacité des processus de gestion des plaintes est particulièrement déterminante pour les clients algériens, qui jugent leur expérience comme positive si la réactivité à leurs réclamations et la résolution de leurs problèmes est perçue comme optimale. De ce fait, les abonnés des opérateurs mobiles en Algérie, valorisent le choix de rester fidèles à un opérateur capable de répondre efficacement à leurs diverses réclamations.

Par ailleurs, cette étude confirme l'importance de fournir un service de qualité pour renforcer la fidélité des abonnés des OTM en Algérie. Cette conclusion s'inscrit dans un contexte où les attentes des clients en termes de fiabilité du réseau ne cessent de croître. Toutefois, il convient de noter que, bien que la qualité de service soit un déterminant clé de la

fidélité, son impact semble atténué par la perception, assez répandue, d'un manque de différenciation entre les opérateurs en termes de qualité.

Ainsi, en raison d'une offre concurrentielle souvent perçue comme limitée par les utilisateurs algériens, ces derniers ont tendance à développer une tolérance relative aux imperfections du service, ainsi qu'une certaine indifférence face aux alternatives des autres opérateurs. Cette situation explique pourquoi l'effet de la qualité de service sur la fidélité des clients, bien que significatif, reste relativement modéré par le contexte concurrentiel local.

4.3. Particularités du contexte Algérien

La littérature internationale met en évidence que, dans de nombreux pays, la perception de prix raisonnables ou compétitifs incite les clients à rester fidèles à leur opérateur de télécommunications. Des travaux menés en Corée du Sud (Kim & Lee, 2010), au Pakistan (Khurshid, 2013) et en Égypte (Khizindar et al., 2015) soulignent ainsi le rôle déterminant du prix dans la fidélisation des abonnés mobiles.

Cependant, dans le contexte algérien de cette étude le constat diffère et la relation entre le prix des services et la fidélité des clients ne s'est pas avérée significative. Plusieurs particularités locales pourraient expliquer cette divergence par rapport aux tendances internationales.

Initialement, il est possible que les consommateurs algériens perçoivent les prix des opérateurs mobiles comme relativement uniformes, ce qui réduit l'impact du facteur prix sur la FC. Même si les prix varient légèrement d'un opérateur à l'autre, cette variation pourrait être perçue comme négligeable par les clients, d'autant plus que les différences tarifaires ne sont pas toujours accompagnées de variations significatives dans la qualité perçue des services. Ce faible différentiel tarifaire réduit ainsi l'importance du prix comme critère de fidélité.

Par ailleurs, les abonnés algériens apparaissent davantage sensibles aux promotions ponctuelles qu'aux politiques tarifaires à long terme. Les campagnes promotionnelles, les bonus de recharge et les offres spéciales influencent temporairement le comportement des consommateurs, sans nécessairement susciter un attachement durable à l'opérateur. Ainsi, la fidélité observée n'est pas structurée autour du prix en tant que tel, mais plutôt autour des avantages occasionnels perçus.

En outre, la qualité des services s'est révélée influente sur la fidélité des clients des OTM en Algérie, mais pas le prix des services. Cela indique que les abonnés algériens préfèrent rester fidèles à l'opérateur dont la qualité de service est perçue comme meilleure, même si ses prix sont relativement plus chers que les autres opérateurs. Ces spécificités locales doivent être prises en compte par les opérateurs lorsqu'ils élaborent leurs stratégies de fidélisation.

Parallèlement, la littérature internationale suggère que les pratiques d'innovation de service, telles que l'introduction de nouveaux services et technologies, constitue un facteur de différenciation et un déterminant clé de la satisfaction et de la fidélité des clients dans les marchés émergents de télécommunications. Plus précisément des études réalisées au Ghana, ont montré que les pratiques d'innovation de service influencent significativement la fidélité des clients (Awuku et al., 2023) et leur satisfaction (Mahmoud et al., 2018).

Néanmoins, notre étude montre que l'innovation n'a pas le même poids dans le contexte algérien. Cette divergence indique que l'impact de l'innovation est fortement tributaire du contexte local. Plusieurs facteurs contextuels propres au marché algérien peuvent d'ailleurs expliquer cet écart avec les marchés internationaux.

D'abord, les consommateurs algériens semblent accorder une priorité évidente à la qualité des services de base tels que la connectivité au réseau et la fiabilité des communications, plutôt qu'aux innovations de services. Dans un environnement où les besoins fondamentaux ne sont pas encore entièrement satisfaits, les innovations peuvent ne pas être perçues comme essentielles à la satisfaction des clients.

De même, il se peut que les innovations proposées par les opérateurs ne créent pas suffisamment de valeur pour influencer la rétention des clients en Algérie. Ainsi, il est probable que les consommateurs algériens ne perçoivent pas immédiatement les avantages des nouvelles technologies ou services introduits, ce qui limite leur impact sur la fidélité des clients.

Aussi, il est possible que les innovations proposées par les opérateurs mobiles en Algérie ne soient pas suffisamment connues ou bien adoptées par les utilisateurs. La faible sensibilisation aux nouveaux services digitaux des opérateurs ou la perception que ces innovations ne répondent pas aux besoins immédiats des clients pourraient expliquer leur faible impact sur leur satisfaction. Dans les pays émergents, un décalage peut effectivement subsister entre les innovations technologiques proposées par les entreprises et ce que les consommateurs sont prêts à adopter.

De plus, les clients algériens, dans un contexte économique parfois difficile, pourraient se concentrer davantage sur les aspects économiques et pratiques des services de communications mobiles, comme la fiabilité et le coût, plutôt que sur les nouvelles fonctionnalités ou innovations.

En parallèle, l'influence significative de l'expérience client sur le comportement des abonnés algériens, mise en avant dans cette étude, suggère que dans le contexte algérien, où les services numériques sont encore en développement, les clients privilégient des interactions simples, directes et efficaces avec leurs opérateurs. A cet égard, la disponibilité et la réactivité du service client ou encore sa capacité à résoudre leurs problèmes et à répondre adéquatement à leurs réclamations, surpassent manifestement leur besoins de services innovants ou de technologies sophistiquées.

Dans l'ensemble, il semble que les innovations technologiques, comme la 5G ou les divers supports numériques, ne soient pas encore des critères fondamentaux de satisfaction ou de fidélité pour une majeure partie de la population algérienne. En ce sens, les innovations de service pourraient avoir un impact différé sur le comportement de satisfaction et de fidélité des clients, mais cet effet peut être moins prononcé dans un contexte où les attentes des clients sont principalement axées sur les services de base.

En définitive, les résultats de cette recherche s'alignent partiellement avec la littérature internationale ayant servi de support à la formation de notre modèle causal théorique. Toutefois, le marché algérien se caractérise par certaines spécificités qui justifient le rejet de trois hypothèses initiales et qui méritent une attention particulière. Parmi ces particularités inhérentes au contexte local de notre étude, nous pouvons citer ce qui suit :

4.3.1. Infrastructure limitée et défaillances fréquentes

En Algérie, le secteur des communications électroniques est encore en développement, et ses acteurs font face à des défis majeurs en matière d'infrastructure. Contrairement aux marchés développés, où l'infrastructure est technologiquement bien avancée, les utilisateurs de services de communications mobiles en Algérie doivent souvent subir des interruptions de réseau, des pannes fréquentes et une couverture réseau inégale dans certaines zones rurales.

Ces défaillances structurelles amplifient l'importance de la qualité du réseau dans la perception des clients, qui se concentrent en premier lieu sur la stabilité et la fiabilité des services de base.

4.3.2. Priorité de la disponibilité et de la fiabilité des services de base

À la différence des marchés plus avancés où l'innovation et les services à valeur ajoutée jouent un rôle important dans la différenciation concurrentielle et la rétention des clients, les consommateurs algériens privilégient la qualité des services de base (téléphonie et Internet mobiles).

Cela peut s'expliquer par le stade de développement technologique du marché algérien, où l'innovation peut être secondaire si les services de base ne sont pas constamment disponibles et de haute qualité. Les opérateurs doivent donc se concentrer en priorité sur l'amélioration de la couverture réseau et sur la gestion rapide des pannes, avant de promouvoir des services supplémentaires.

4.3.3. Le rôle des régulations gouvernementales

En Algérie, les régulations gouvernementales jouent également un rôle important dans la qualité des services offerts. Les opérateurs sont tenus de respecter des standards imposés par l'ARPC, mais ces régulations peuvent parfois limiter l'innovation ou freiner les investissements rapides dans l'infrastructure. Les contraintes réglementaires, bien qu'elles visent à améliorer la qualité du service, peuvent avoir un effet contraire si elles freinent la capacité des opérateurs à améliorer leurs réseaux ou à répondre efficacement aux attentes des consommateurs.

4.3.4. Manque de différenciation perçue entre les opérateurs

Le niveau d'innovation perçue par les clients dans le secteur des communications mobiles en Algérie semble limité par rapport à d'autres marchés plus avancés en termes de technologie. Les innovations dans les services des opérateurs mobiles algériens, comme l'introduction de nouvelles fonctionnalités ou l'amélioration des infrastructures, peuvent ne pas être suffisamment différenciées ou visibles par les consommateurs algériens, ce qui diminue leur impact sur la satisfaction et la fidélité des clients.

De même, l'homogénéité des offres entre les différents opérateurs limite la perception de l'innovation de service comme un avantage compétitif. La majorité des opérateurs algériens introduisent simultanément des nouveautés similaires, d'où le manque de différenciation perçue entre les opérateurs et une indifférence relative des consommateurs algériens quant aux innovations proposées par les OTM.

Par ailleurs, le marché algérien de la téléphonie mobile se caractérise par une faible différenciation tarifaire entre les principaux opérateurs, ce qui conduit à une perception relativement homogène des prix. Par conséquent, les promotions temporaires, souvent compétitives et très attractives, influencent davantage la fidélité des clients que les tarifs standards des services.

4.3.5. Pouvoir d'achat restreint et réceptivité limitée des innovations

Le niveau relativement faible de pouvoir d'achat en Algérie, comparé à celui de pays économiquement plus avancés pourrait éventuellement influencer les priorités des consommateurs algériens. Ces derniers tendent ainsi à prioriser des critères fondamentaux tels que le prix ou la qualité des services essentiels, au détriment des innovations technologiques ou des services avancés, souvent perçus comme accessoires.

Cette particularité contextuelle souligne l'importance des réalités socio-économiques propres à chaque marché et la pertinence des approches contextualisées dans l'analyse du comportement des consommateurs.

4.3.6. Sensibilité accrue à la qualité de service et à l'expérience client

Les résultats de cette étude soutiennent que l'expérience client et la qualité de service exercent l'influence la plus significative sur la satisfaction et la fidélité des clients. Cela contraste avec des marchés où l'innovation technologique ou des stratégies tarifaires agressives jouent un rôle majeur dans la fidélisation des clients.

Ainsi dans le marché algérien où les services de communications mobiles ont historiquement été perçus comme moyennement performants, les consommateurs algériens manifestent une préférence marquée pour la qualité des services de leur opérateur ainsi que pour l'efficacité de leurs interactions avec lui.

Les éléments liés à la couverture réseau, à la clarté des appels et à la résolution efficace des défections sont perçus comme les fondements d'une expérience client positive. Cette préoccupation pour la fiabilité des services de base dépasse largement l'attrait pour les innovations de services dont l'adoption reste limitée chez les consommateurs algériens.

Conclusion

Dans cette recherche nous avons privilégié la satisfaction et la fidélité des clients comme indicateurs non financiers pour mesurer la performance des opérateurs mobiles en Algérie.

Dans le but d'examiner les déterminants de cette performance mesurée par les indicateurs retenus, nous avons à travers une étude quantitative menée auprès d'un échantillon de 420 clients des opérateurs mobiles algériens, testé un modèle causal théorique. Ce modèle a été construit à partir d'une revue de la littérature et enrichi par les enseignements de professionnels du secteur révélés lors d'une étude exploratoire qualitative par entretiens.

Le modèle incluait quatre variables explicatives : la qualité de service, le prix des services, l'innovation de service et l'expérience client, lesquelles étaient hypothétiquement mises en relation avec les deux variables dépendantes représentant la performance des OTM, à savoir la satisfaction et la fidélité des clients. Les résultats du test des relations causales hypothétiques du modèle de la recherche ont révélé que la qualité de service et l'expérience client se distinguent comme les principaux déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients des opérateurs mobiles en Algérie. Le prix des services a un impact significatif sur la satisfaction des clients, mais pas sur leur fidélité, tandis que l'innovation de service n'a pas d'effet significatif sur ces deux variables dépendantes.

Si ces résultats s'alignent partiellement avec la littérature internationale, certaines spécificités du marché algérien, telles que le manque de différenciation perçue entre opérateurs, la priorité de la fiabilité des services de bases ou la marginalisation des innovations de services, justifient les divergences constatées avec les marchés internationaux et requiert l'attention des OTM algériens dans l'élaboration de leurs stratégies de gestion de la relation client.

CONCLUSION GENERALE

Depuis plusieurs décennies, l'amélioration de la performance des entreprises constitue un défi central pour les managers, qui cherchent à adapter leurs stratégies aux mutations économiques et aux exigences croissantes des marchés internationaux. Parallèlement, les chercheurs se sont investis dans l'analyse des facteurs clés qui influencent cette performance, dans le but de fournir des orientations stratégiques éclairées aux entreprises. Cette thèse s'inscrit dans cette dynamique en contribuant à l'étude des déterminants de la performance des organisations, mesurées ici à travers la perception des clients.

Il est vrai que la performance est un concept multidimensionnel dont l'évaluation dépend des intérêts des différentes parties prenantes qui s'y intéresse. En nous appuyant sur un cadre théorique centré sur l'approche des parties prenantes, nous avons orienté notre analyse sur les perceptions des clients en tant qu'acteurs clés de l'écosystème des organisations. Les indicateurs de satisfaction et de fidélité des clients ont ainsi été mobilisés comme mesures centrales de la performance des organisations dans cette recherche, dont l'intérêt porte spécifiquement sur le marché algérien de la téléphonie mobile.

Notre but était alors de répondre à la problématique suivante : **Quels sont les leviers permettant aux opérateurs de téléphonie mobile (OTM) en Algérie d'améliorer leur performance, mesurée particulièrement par la satisfaction et la fidélité de leurs clients ?**

Initialement, nous avons au travers d'une revue de la littérature empirique pertinente, mis en avant que dans plusieurs marchés internationaux de services de communications mobiles, la qualité de service, le prix des services et l'innovation de service sont des facteurs qui déterminent la satisfaction et la fidélité des clients des entreprises du secteur. Les recherches antérieures ne manquent cependant pas de souligner que les caractéristiques culturelles peuvent entraîner des divergences contextuelles, suggérant la nécessité d'intégrer les caractéristiques du contexte spécifique étudié.

Nous avons alors analysé de plus près le terrain considéré dans cette recherche en évaluant les données secondaires disponibles sur le marché algérien de la téléphonie mobile. Cet exercice a révélé un secteur marqué par une série de réformes réglementaires ayant profondément transformé son paysage concurrentiel et institutionnel. En effet, l'ouverture à la concurrence et la séparation des fonctions de régulation et d'exploitation a permis l'émergence d'un environnement concurrentiel stimulant l'innovation, la compétitivité tarifaire et la diversification des offres au profit des consommateurs.

Le marché est occupé par trois opérateurs mobiles, Mobilis, Djezzy, et Ooredoo, qui se partagent les parts du marché en tentant de répondre au mieux aux défis technologiques et aux attentes croissantes des consommateurs. Chacun de ces acteurs s'efforce non seulement de conquérir des parts de marché, mais aussi de maintenir une croissance continue, tout en contribuant à la transformation numérique de l'Algérie, où les communications mobiles constituent un vecteur clé de développement économique.

Malgré une croissance satisfaisante et une dynamique favorable dans l'ensemble, le marché est aujourd'hui confronté à de nouveaux défis, tels que la saturation progressive du marché et l'évolution rapide des technologies, notamment avec le développement des infrastructures de la 5G et l'intégration accrue des services digitaux. Ainsi, les trois opérateurs du marché continuent de se livrer une concurrence intense sur le plan des tarifs, de la qualité du réseau et des services associés.

Dans un contexte pareil, une clientèle satisfaite et fidèle devient un gage de la rentabilité croissante et de la viabilité du modèle économique de l'opérateur. Ceci soutient alors, l'intérêt d'examiner les facteurs clés susceptibles d'améliorer la satisfaction des clients des opérateurs mobiles en Algérie et de favoriser leur fidélité dans ce secteur hautement compétitif.

Pour ce faire, nous avons dans un premier temps, entrepris une étude qualitative exploratoire, visant à approfondir notre compréhension des dynamiques sous-jacentes du marché étudié et à identifier les variables clés pertinentes à notre problématique de recherche. Le but de cette démarche était d'approfondir notre connaissance du secteur étudié, de vérifier la pertinence des résultats de la revue de la littérature dans le contexte considéré et de construire finalement notre modèle de recherche. Cette phase a permis de collecter des données riches et diversifiées grâce à des entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon ciblé d'acteurs du secteur.

Cette étude a soutenu les facteurs traditionnels de qualité de service, de tarification attractive et d'innovation de service comme antécédents de la satisfaction et de la fidélité des clients. Par ailleurs, elle a permis d'éclairer les modalités d'innovation dans le secteur des communications mobiles en soulignant l'intérêt de la diversification des services, notamment à travers leur digitalisation. De plus, l'analyse des perspectives des professionnels du secteur a fait émerger l'expérience client en tant que levier additionnel susceptible d'influer la satisfaction et la fidélité des clients des opérateurs mobiles en Algérie. Les résultats de cette étude qualitative

ont permis la construction du modèle conceptuel de la recherche, qui constitue l'ensemble des relations causales hypothétiques entre les variables sélectionnées au regard des révélations théoriques et empiriques précédentes. Ce modèle théorique a ensuite servi de fondement pour l'élaboration d'un modèle de mesure représenté par un questionnaire structuré, utilisé lors de la seconde phase de l'étude.

Dans un second temps, une étude quantitative a été réalisée afin de tester les hypothèses formulées et de valider les relations causales supposées entre les variables identifiées. À travers une enquête administrée auprès d'un échantillon représentatif d'utilisateurs des services de téléphonie mobile en Algérie, nous avons pu recueillir des données statistiques permettant une analyse plus rigoureuse et généralisable des associations corrélatives hypothétiques. Cette approche séquentielle garantit une triangulation des résultats, renforçant ainsi la robustesse et la validité de nos conclusions. Ainsi, des analyses concluantes de la fiabilité, de la validité et de la qualité d'ajustement de notre modèle de mesure, nous ont ouvert la voie au test des hypothèses de notre modèle causal théorique au moyen d'une modélisation par équations structurelles.

Les résultats du test des relations causales hypothétiques indiquent que la qualité de service et l'expérience client sont des déterminants clés de la satisfaction et de la fidélité des clients dans le marché algérien de la téléphonie mobile. Les prix des services ont également un impact significatif sur la satisfaction des clients, mais pas sur leur fidélité. Les innovations de service, quant à elles, n'ont montré aucun effet significatif sur la satisfaction ou la fidélité des clients. Dans l'ensemble cinq des huit hypothèses initialement formulées ont été confirmées, alors que trois ont été infirmées.

Si l'absence d'effet significatif du prix sur la fidélité des clients des opérateurs mobiles divergent des constats de différentes études internationales, certaines particularités propres au marché algérien pourraient expliquer cet écart avec la littérature. Ainsi, dans le marché algérien de la téléphonie mobile, les prix pratiqués par les opérateurs sont perçus par les clients comme relativement homogènes, ce qui atténue l'influence de ce facteur sur la fidélité des clients. Une autre explication réside dans le fait que, pour les consommateurs algériens, la qualité de service et l'expérience client influencent davantage la décision de rester fidèle à un opérateur, réduisant ainsi l'impact du prix dans cette équation.

Quant à l'indifférence des consommateurs algériens envers les innovations proposées par leurs opérateurs, mise en évidence dans cette étude, elle peut être attribuable à plusieurs facteurs :

Premièrement, les clients algériens clients perçoivent peu de variation significative dans les services offerts par les différents opérateurs, ce qui dilue l'impact des innovations. Sans une nette distinction entre les offres, l'innovation perd de son importance en tant que facteur de fidélisation ou même de satisfaction.

Deuxièmement, étant donné que la majorité des utilisateurs se concentre sur des services de base comme les appels vocaux et la navigation Internet, les innovations avancées, telles que les applications spécifiques ou les fonctionnalités sophistiquées, ne répondent pas nécessairement à des besoins immédiats. La priorité reste la qualité de la connexion et la fiabilité du réseau, qui constituent les critères dominant les attentes des consommateurs.

Troisièmement, il est possible que le rythme d'adoption des nouvelles technologies soit plus lent en Algérie, en raison d'une infrastructure technologique moins développée ou de coûts élevés associés à l'acquisition de ces technologies. Par conséquent, les innovations proposées par les opérateurs peuvent ne pas répondre aux réalités du marché local, expliquant leur faible impact sur la satisfaction des clients et sur leur fidélisation.

En conclusion, les résultats de cette étude soulignent que, pour les consommateurs algériens, la qualité de service et l'expérience client restent les principaux moteurs de leur satisfaction et de leur fidélité, reléguant ainsi des aspects tels que la tarification compétitive et les services innovants à des rôles secondaires. Cela reflète une préférence claire pour des services de base fiables et accessibles, sur un marché où la différenciation tarifaire et technologique perçue entre les opérateurs demeure limitée.

En vertu des enseignements qu'elle révèle, cette recherche contribue à enrichir les réflexions engagées ici sur les pratiques d'amélioration de la satisfaction et de la fidélité des clients, tout en étant porteuse des implications suivantes pour les opérateurs mobiles en Algérie :

- Redéfinir les priorités en privilégiant la qualité de service et l'expérience client en tant que leviers stratégiques

Les résultats de cette recherche ont mis en avant le rôle primordial de la qualité de service et de l'expérience client dans la satisfaction et la fidélité des clients. Contrairement à d'autres marchés où l'innovation et les prix compétitifs dominent les stratégies de rétention, les consommateurs algériens accordent une importance supérieure à la fiabilité et à la stabilité des services de base.

Afin de maximiser la satisfaction et la fidélité de leurs clients les opérateurs mobiles en Algérie doivent donc concentrer leurs efforts sur l'amélioration continue de la qualité des services de base et de la couverture réseau. Ces aspects sont en ligne avec les attentes des consommateurs algériens, qui valorisent des services de base stables plus que des innovations technologiques. Ainsi, des partenariats stratégiques avec des équipementiers fiables sont cruciaux pour garantir une infrastructure robuste.

Par ailleurs, bien que la portabilité des numéros de téléphone rende le changement d'opérateur plus facile, elle n'enlève pas l'importance d'une expérience utilisateur sans faille. En effet, la recherche montre que les clients, même lorsqu'ils ont la possibilité de changer d'opérateur, sont moins enclins à le faire s'ils perçoivent une valeur élevée dans leur relation avec l'opérateur actuel. Par conséquent, la gestion proactive de l'expérience client devient un élément clé pour satisfaire et fidéliser les abonnés, en mettant l'accent sur la transparence et la réactivité face aux demandes des clients.

- Adapter les stratégies tarifaires en fonction d'une segmentation plus ciblée de la clientèle

Le prix des services constitue traditionnellement un facteur déterminant de la satisfaction et de la fidélité des clients dans de nombreux marchés internationaux. Cependant, les résultats de notre étude indiquent que si le prix influence la satisfaction des clients, il n'a pas de lien direct significatif avec leur fidélité en Algérie. Cela peut être expliqué par la perception relativement homogène de l'offre tarifaire entre les différents opérateurs, qui réduit les possibilités de différenciation par les prix.

Ainsi, les opérateurs algériens devraient éviter la guerre des baisses tarifaires et se concentrer plutôt sur des stratégies de tarification créatives, basées sur la segmentation des offres selon les profils de consommation. La segmentation des clients en fonction de leurs habitudes d'utilisation et de leur sensibilité au prix, permet de développer des stratégies tarifaires mieux ciblées afin de répondre aux besoins spécifiques de certains segments du marché, tout en évitant de compromettre les marges des opérateurs.

Par exemple, les clients sensibles aux prix peuvent être attirés par des offres promotionnelles sur les forfaits data, tandis que ceux axés sur la qualité peuvent être séduits par des services premium tels qu'un support client personnalisé ou un accès prioritaire au réseau en cas de congestion.

- Repenser l'innovation de service et mieux promouvoir ses avantages pour favoriser son adoption par les utilisateurs

Le défaut d'influence de l'innovation de service sur la satisfaction et la fidélité des clients constitue un résultat inattendu dans cette étude, en particulier au regard des recherches similaires menées dans d'autres contextes nationaux, où l'innovation contribue fortement à la rétention des clients. Cette disparité s'explique principalement par une priorité marquée, chez les consommateurs algériens, pour la fiabilité et la performance des services de base, limitant ainsi leur réceptivité aux nouvelles fonctionnalités proposées par les opérateurs.

Les opérateurs mobiles algériens ne doivent pas pour autant renoncer à leurs efforts d'innovation, mais ils ont plutôt intérêt à mieux communiquer la valeur ajoutée des nouveaux services qu'ils proposent aux clients. En mettant en avant comment ces innovations améliorent l'usage quotidien de la téléphonie mobile, les opérateurs peuvent renforcer la perception de leur utilité.

Une orientation davantage axée sur les besoins pratiques des clients pourrait stimuler l'attractivité et la pertinence des innovations ce qui éviterait qu'elles soient perçues comme superflues ou dispensables, optimisant ainsi leur impact sur la satisfaction et la fidélité des clients.

- Répondre au défi stratégique de la différenciation entre opérateurs

L'une des spécificités majeures du marché algérien qui ressort de cette étude est la faible différenciation perçue entre les opérateurs en matière de qualité de service, de tarifs ou d'innovation. Cette uniformité perçue rend plus difficile la création d'un avantage concurrentiel, contrairement à des marchés où les différences sont plus marquées.

Dans ce contexte, les opérateurs algériens doivent trouver des moyens plus créatifs pour se différencier, en se basant non seulement sur la qualité de service, mais aussi sur la personnalisation de la relation client. Des programmes de fidélité bien structurés, des offres sur mesure pour différents segments de clientèle, ou encore une meilleure promotion des initiatives

de responsabilité sociale d'entreprise pourraient permettre de renforcer l'attachement des clients à une marque spécifique.

Ainsi, les résultats de cette recherche enrichissent la compréhension des dynamiques à l'œuvre dans le marché algérien de la téléphonie mobile, tout en offrant des pistes de réflexion sur les stratégies de différenciation, de tarification et d'innovation. En mettant en lumière les déterminants de la satisfaction et de la fidélité des clients, notre recherche fournit des recommandations pertinentes pour améliorer les pratiques managériales dans le marché de la téléphonie mobile en Algérie.

Il convient de souligner que, conformément à la nature de toute recherche scientifique, cette étude n'est pas exempte de limites. Celles-ci ouvrent néanmoins des voies instructives pour des recherches futures. Les limites identifiées dans cette étude et les perspectives de recherche qui en découlent, se présentent comme suit :

Pour commencer, le modèle théorique utilisé dans cette étude repose principalement sur quatre variables explicatives : la qualité de service, le prix des services, l'innovation de service et l'expérience client. Bien que ces facteurs soient largement documentés dans la littérature, il est possible que ce cadre conceptuel ne couvre pas l'ensemble des facteurs potentiels influençant la satisfaction et la fidélité des clients dans un marché comme celui de l'Algérie.

D'autres variables potentielles, telles que la réputation de l'opérateur, la perception de la concurrence, ou encore des facteurs socioculturels propres à la région pourraient jouer un rôle important dans les dynamiques de satisfaction et de fidélité des clients. Par exemple, dans un environnement où la confiance dans les institutions et les entreprises est relativement limitée, la réputation de l'opérateur pourrait avoir un impact significatif sur la fidélité des clients, en complément de la qualité de service.

En conséquence, les recherches futures pourraient adopter une approche plus holistique et élargir le cadre d'analyse en intégrant des variables supplémentaires afin de capturer plus finement les facteurs influençant directement ou indirectement la satisfaction des clients et leur fidélité en Algérie. Par ailleurs, une étude longitudinale pourrait permettre de comprendre l'évolution de ces relations dans le temps, en réponse aux changements technologiques et concurrentiels dans le secteur des communications mobiles.

En outre, la faible influence inattendue de l'innovation sur la satisfaction et la fidélité des clients, peut être liée à la manière dont celle-ci a été mesurée et perçue par les clients. En effet le terme « innovation » peut être interprété différemment selon les individus. Dans le cadre de cette étude, l'innovation de service a été appréhendée principalement sous l'angle technologique (diversification de services digitaux, nouvelles technologies). Il se peut cependant que les consommateurs algériens ne perçoivent pas ces changements comme des innovations pertinentes ou utiles pour eux. Cela pourrait expliquer en partie pourquoi les clients n'ont pas jugé l'innovation comme un facteur décisif de leur satisfaction ou de leur fidélité.

Les recherches futures pourraient donc s'intéresser à une typologie plus fine de l'innovation pour mieux comprendre quelles formes d'innovation sont réellement valorisées par les consommateurs algériens. Il serait également utile de mener des études qualitatives pour explorer les perceptions et les attentes spécifiques des utilisateurs en matière d'innovation de service.

Une autre limite notable de cette étude est son insuffisante prise en compte du contexte concurrentiel du marché algérien. Il est possible que la perception des clients soit influencée par un environnement où les options de choix sont limitées et où les opérateurs ont des stratégies relativement homogènes. Ce manque de différenciation pourrait limiter la capacité des consommateurs à identifier clairement les avantages concurrentiels des différents fournisseurs, ce qui influencerait leurs réponses en termes de satisfaction et de fidélité.

Les recherches futures pourraient alors explorer plus en détail les effets de la concurrence sur la satisfaction et la fidélité des clients, notamment en examinant les spécificités de chaque opérateur et leurs stratégies concurrentielles. Des études comparatives avec d'autres marchés similaires en Afrique du Nord ou dans le monde arabe permettraient de mettre en perspective les spécificités algériennes et d'évaluer dans quelle mesure les résultats observés sont propres au marché local ou peuvent être généralisés.

En conclusion, pour assurer leur pérennité, les opérateurs mobiles en Algérie devront continuer à anticiper les changements du marché, tout en fidélisant une base de clients satisfaits. Cette dynamique sera soutenue par des investissements dans l'infrastructure, une amélioration continue la qualité des services et une optimisation de la relation client. Ces actions stratégiques sont décisives pour maintenir leur compétitivité et assurer une croissance durable dans un marché de plus en plus saturé et technologiquement exigeant

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- Ambler, T., & Kokkinaki, F. (2002). Measuring marketing performance: Which way is up? In *Business performance measurement* (pp. 225–243). Cambridge University Press.
- Barlatier, P. J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139). EMS Editions.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications* (5th ed.). Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Khemakhem, A. (1976). *La dynamique du contrôle de gestion* (Vol. 2). Dunod.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). De Boeck Supérieur.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Psychology Press.

Articles scientifiques

- Abd-Elrahman, A. E. H. (2022). Telecommunications service quality, customer satisfaction and customer loyalty in pandemic times. *Management Research Review*, 46(8), 1112-1131.
- Abdi, A. M., & Ali, A. Y. S. (2013). Innovation and business performance in telecommunication industry in Sub-Saharan African context: Case of Somalia. *Innovation*, 2(4), 53-67.
- Afzal, S., Chandio, A. K., Shaikh, S., Bhand, M., & Ghumro, B. A. (2013). Factors behind brand switching in cellular networks. *International Journal of Asian Social Science*, 3(2), 299-307.
- Agyei, P. M., & Kilika, J. (2013). The relationship between service quality and customer loyalty in the Kenyan mobile telecommunication service industry. *European journal of Business and Management*, 5(23), 26-36.
- Ahmed, I., Nawaz, M., Usman, A., Shaukat, M., Ahmed, N., & Rehman, U. (2010). A mediation of customer satisfaction relationship between service quality and repurchase

- intentions for the telecom sector in Pakistan: A case study of university students. *African journal of business management*, 4(16), 3457–3462.
- Akbar, M. M. (2013). Three competing models on customer loyalty in the context of mobile subscribers. *International Journal of Marketing Studies*, 5(4), 42.
- Akroush, M. N., Al-Mohammad, S. M., Zuriekat, M. I., & Abu-Lail, B. N. (2011). An empirical model of customer loyalty in the Jordanian mobile telecommunications market. *International Journal of Mobile Communications*, 9(1), 76-101.
- Alabar, T. T., Egena, O., & Gbande, R. I. (2014). Service quality and customer satisfaction in Nigerian mobile telephony. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 82, 108.
- Almutawa, Z. H., Muenjohn, N., & Zhang, J. (2018). Attitudes and behaviors as predictors of service quality in the telecommunications sector context. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(3), 656-677.
- Amaazoul, H. (2018). Synthèse des principales approches définitives du concept de performance en sciences de gestion. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance*, (2).
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan management review*, 38(3), 25-37.
- Awuku, E., Agyei, P. M., & Gonu, E. (2023). Service innovation practices and customer loyalty in the telecommunication industry. *Plos one*, 18(3), e0282588.
- Aydin, S., & Özer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market. *European Journal of marketing*, 39(7/8), 910-925.
- Barbache, R., & Barzi, R. (2021). Responsabilité sociale marque et perception du consommateur : Analyse de l'étude qualitative. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3).
- Belabbes, I., Oubrich, M., Fiano, F., Orlando, B., & Vrontis, D. (2020). Conceptualisation of customer experience: the case of mobile telecoms services in Morocco. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 12(1), 89-118.
- Benakki, A., & Souam, S. (2022). Réformes et performances dans les industries de réseau : état des lieux et application au cas des télécommunications. *Les cahiers du cread*, 38(1), 163-204.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bhattacharya, U., Hsu, P. H., Tian, X., & Xu, Y. (2017). What affects innovation more: policy or policy uncertainty?. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52(5), 1869-1901.

- Bhatti, H. S., Abareshi, A., & Pittayachawan, S. (2017, July). Towards the investigation of the effect of customer satisfaction and customer experience on behavioural intention in mobile telecommunication services in Australia. In *2017 International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)*. IEEE.
- Bhatti, H. S., & Hassan, T. (2019). *The influence of customer experience on customer loyalty for the mobile telecommunication services*. In CONF-IRM 2019 Proceedings.
- Bocco, B. S. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La revue des sciences de gestion*, *241*(1), 117-124.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of marketing research*, *30*(1), 7-27.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, *1*(1), 55-86.
- Chakraborty, S., & Sengupta, K. (2014). Structural equation modelling of determinants of customer satisfaction of mobile network providers: Case of Kolkata, India. *IIMB Management Review*, *26*(4), 234-248.
- Chen, C. F., & Cheng, L. T. (2012). A study on mobile phone service loyalty in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, *23*(7-8), 807-819.
- Clark, B. H., & Ambler, T. (2001). Marketing performance measurement: evolution of research and practice. *International journal of business performance management*, *3*(2-4), 231-244.
- Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of management review*, *5*(2), 211-218.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, *56*(3), 55-68.
- Dahal, R. K. (2021). Customer performance and non-financial organizational performance of the Nepalese cellular telecommunications industry. *Problems and Perspectives in Management*, *19*(2), 132-144.
- Danaher, P. J., & Haddrell, V. (1996). A comparison of question scales used for measuring customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, *7*(4), 4-26.
- Davidson, H. J. (1999). Transforming the value of company reports through marketing measurement. *Journal of Marketing Management*, *15*(8), 757-777.
- Dennet't, C., Ineson, E. M., Stone, G. J., & Colgate, M. (2000). Pre-bookable services in the chartered airline industry: Increasing satisfaction through differentiation. *The Service Industries Journal*, *20*(2), 82-94.

- Devlin, S. J., Dong, H. K., & Brown, M. (2003). Selecting a Scale for Measuring Quality. *Marketing Research*, 15(3).
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22, 99-113.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dotzel, T., Shankar, V., & Berry, L. L. (2013). Service innovativeness and firm value. *Journal of marketing research*, 50(2), 259-276.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total quality management*, 11(7), 917-927.
- El-Borsaly, A., & Hassan, S. (2020). The impact of service quality on organizational performance in the mobile telecommunications sector in Egypt. *Proceedings on Engineering*, 2(1), 93-104.
- El Moktari, M. M., & Regragui, F. (2022). Le management total de qualité et performance organisationnelle : une revue de littérature et essai d'analyse. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(35).
- Erjavec, H. Š., Dmitrović, T., & Povalej Bržan, P. (2016). Drivers of customer satisfaction and loyalty in service industries. *Journal of Business Economics and Management*, 17(5), 810-823.
- Eshghi, A., Haughton, D., & Topi, H. (2007). Determinants of customer loyalty in the wireless telecommunications industry. *Telecommunications policy*, 31(2), 93-106.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Freihat, S. (2020). The effect of marketing ambidexterity on improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan. *Management Science Letters*, 10(14), 3207-3216.
- Ganesan, P., & Sridhar, M. (2016). Service innovation and customer performance of telecommunication service provider: a study on mediation effect of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 19(1), 77-101.
- Gao, Y. (2010). Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, 10(1), 25-40.
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.

- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.
- Gerpott, T. J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications policy*, 25(4), 249-269.
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications. *Advancing service quality: A global perspective*, 5(1), 171-181.
- Grønholdt, L., & Martensen, A. (2006). Key marketing performance measures. *The Marketing Review*, 6(3), 243-252.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Hafez, M., & Akther, N. (2017). Determinants of customer loyalty in mobile telecommunication industry in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(1), 140-148.
- Han, H., & Ryu, K. (2009). The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *Journal of hospitality & tourism research*, 33(4), 487-510.
- Hanif, M., Hafeez, S., & Riaz, A. (2010). Factors affecting customer satisfaction. *International research journal of finance and economics*, 60(1), 44-52.
- Hassan, M., Hassan, S., Nawaz, M. S., & Aksel, I. (2013). Measuring customer satisfaction and loyalty through service fairness, service quality and price fairness perception: an empirical study of Pakistan Mobile telecommunication sector. *Science International*, 25(4), 971-980.
- Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial finance*, 30(6), 93-123.
- Hertog, P. D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International journal of innovation management*, 4(04), 491-528.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational research methods*, 1(1), 104-121.
- Imbug, N., Ambad, S. N. A., & Bujang, I. (2018). The influence of customer experience on customer loyalty in telecommunication industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 103-116.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, (2), 93-103.

- Jahanshahi, A. A., Gashti, M. A. H., Mirdamadi, S. A., Nawaser, K., & Khaksar, S. M. S. (2011). Study the effects of customer service and product quality on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(7), 253-260.
- Jawaria, F. A., Imran, A., Kashif, U. R., Ayse, K. Y., Nadeem, S., & Hasan, A. (2010). Determinants of consumer retention in cellular industry of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2402-2408.
- Jere, M. G., & Mukupa, A. (2018). Customer satisfaction and loyalty drivers in the Zambian mobile telecommunications industry. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(2).
- Kartikasari, A., & Albari, A. (2019). The influence of product quality, service quality and price on customer satisfaction and loyalty. *Asian Journal of Entrepreneurship and Family Business*, 3(1), 49-64.
- Karunaratna, A. C., & Kumara, P. A. P. (2018). Determinants of customer loyalty: A literature review. *Journal of customer behaviour*, 17(1-2), 49-73.
- Kassim, N. M. (2006). Telecommunication industry in Malaysia: demographics effect on customer expectations, performance, satisfaction and retention. *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 437-463.
- Kassim, N. M., & Abdullah, N. A. (2008). Customer loyalty in e-commerce settings: an empirical study. *Electronic Markets*, 18(3), 275-290.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of marketing*, 59(2), 71-82.
- Khan, S., & Afsheen, S. (2012). Determinants of customer satisfaction in telecom industry a study of telecom industry Peshawar KPK Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 12833-12840.
- Khizindar, T. M., Al-Azzam, A., & Khanfar, I. (2015). An empirical study of factors affecting customer loyalty of telecommunication industry in the kingdom of Saudi Arabia. *British Journal of Marketing Studies*, 3(5), 98-115.
- Khurshid, M. (2013). Determinants of Customer Loyalty, its causes and influences in Telecom Industry. *International Review of Social Sciences*, 1(1), 1-12.
- Kim, Y. E., & Lee, J. (2010). African Journal of Business Management. *Relationship between corporate image and customer loyalty in mobile communications service markets*, 4(18), 4035-4041.
- Klaus, P. P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International journal of market research*, 55(2), 227-246.
- Konuk, F. A. (2018). Price fairness, satisfaction, and trust as antecedents of purchase intentions towards organic food. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(2), 141-148.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

- Kuo, Y. F., Wu, C. M., & Deng, W. J. (2009). The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchase intention in mobile value-added services. *Computers in human behavior*, 25(4), 887-896.
- Lanseur, A., & Ait sidhoum, H. Les déterminants du Churn client dans le secteur des télécommunications : étude des trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie. *Revue d'intégration économique*, 9(3), 675-690.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, 269, 66-71.
- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of services marketing*, 15(1), 35-48.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Liang, D., Ma, Z., & Qi, L. (2013). Service quality and customer switching behavior in China's mobile phone service sector. *Journal of Business Research*, 66(8), 1161-1167.
- Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., & Anim, P. A. (2018). Service innovation and customer satisfaction: the role of customer value creation. *European Journal of Innovation Management*, 21(3), 402-422.
- Malhotra, A., & Kubowicz Malhotra, C. (2013). Exploring switching behavior of US mobile service customers. *Journal of Services Marketing*, 27(1), 13-24.
- Malik, M. E., Ghafoor, M. M., & Iqbal, H. K. (2012). Impact of Brand Image, Service Quality and price on customer satisfaction in Pakistan Telecommunication sector. *International journal of business and social science*, 3(23), 123-129.
- Mannan, M., Mohiuddin, M. F., Chowdhury, N., & Sarker, P. (2017). Customer satisfaction, switching intentions, perceived switching costs, and perceived alternative attractiveness in Bangladesh mobile telecommunications market. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(2), 142-160.
- Martín-Consuegra, D., Molina, A., & Esteban, A. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 459-468.
- Mayegle, F. X., & Omam, F. D. N. (2015). Capital social du dirigeant et performance des entreprises : une étude quantitative auprès des PME du Cameroun. *Management & avenir*, 75(1), 35-54.
- Mbarek, R., & Baeshen, Y. (2019). Telecommunications Customer Churn and Loyalty Intention. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 110-117.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.

- Montalan, M. A., & Vincent, B. (2013). Un modèle d'évaluation de la performance multidimensionnelle d'une organisation hospitalière transversale. *Revue Management et avenir*, (3), 190-207.
- Morgan, S., & Govender, K. (2017). Exploring customer loyalty in the South African mobile telecommunications sector. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1273816.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La revue des Sciences de Gestion*, (1), 109-120.
- Nanda, N., Kuruvilla, S. J., & Murty, B. V. R. (2013). Role of Service Innovation in Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Study on Organized Retail in India. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(2).
- Nemati, A. R., Khan, K., & Iftikhar, M. (2010). Impact of innovation on customer satisfaction and brand loyalty, a study of mobile phones users in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 16(2), 299-306.
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 111-121.
- Ofori, K. S., Boakye, K., & Narteh, B. (2018). Factors influencing consumer loyalty towards 3G mobile data service providers: evidence from Ghana. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6), 580-598.
- Oladepo, O., & Abimbola, O. (2014). Telecommunication service delivery and customer satisfaction: A study of telecom subscribers in Ogun State, Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 2(6), 49-58.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(4_suppl1), 33-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Qayyum, A., Ba Khang, D., & Krairit, D. (2013). An analysis of the antecedents of loyalty and the moderating role of customer demographics in an emerging mobile phone industry. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 373-391.

- Rahhal, W. (2015). The effects of service quality dimensions on customer satisfaction: An empirical investigation in Syrian mobile telecommunication services. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(5), 81-89.
- Rahman, S., Haque, A., & Ahmad, M. I. S. (2011). Choice criteria for mobile telecom operator: Empirical investigation among Malaysian customers. *International Management Review*, 7(1), 50-57.
- Romelaer, P. (1998). Innovation, performances et organisation. *Revue française de gestion*, (118), 92-101.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, 15(1), 85-109.
- Saha, N., Islam, M., & Hoque, A. (2016). Factors affecting customers' satisfaction of mobile phone subscribers: an empirical study on mobile telecommunication Industry in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 252.
- Santouridis, I., & Trivellas, P. (2010). Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece. *The TQM Journal*, 22(3), 330-343.
- Saroja, R., & Diwan, S. P. (2017). Modelling customer satisfaction and customer loyalty in the frame of telecommunications industry: a review. *EuroMed Journal of Management*, 2(1), 15-37.
- Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 57-65.
- Seegy, U., Gleich, R., Wald, A., Mudde, P., & Motwani, J. (2008). The management of service innovation: an empirical investigation. *International Journal of Services and Operations Management*, 4(6), 672-686.
- Segoro, W. (2013). The influence of perceived service quality, mooring factor, and relationship quality on customer satisfaction and loyalty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 306-310.
- Shafei, I., & Tabaa, H. (2016). Factors affecting customer loyalty for mobile telecommunication industry. *EuroMed Journal of Business*, 11(3), 347-361.
- Shah, M. A. R., Husnain, M., & Zubairshah, A. (2018). Factors affecting brand switching behavior in telecommunication industry of Pakistan: A qualitative investigation. *American journal of industrial and business management*, 8(2), 359-372.
- Shava, H. (2021). The relationship between service quality and customer satisfaction in the South African mobile network telecommunications industry. *Journal of International Studies*, 14(2), 70-83.
- Shek, D. T., & Yu, L. (2014). Use of structural equation modeling in human development research. *International Journal on Disability and Human Development*, 13(2), 157-167.

- Shujaat, S., Syed, N. A., & Ahmed, U. (2015). Factors behind brand switching in Telecommunication Industry of Pakistan. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 2(2).
- Siqueira, J. R., ter Horst, E., Molina, G., Losada, M., & Mateus, M. A. (2020). A Bayesian examination of the relationship of internal and external touchpoints in the customer experience process across various service environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 102009.
- Smith, R. E., & Wright, W. F. (2004). Determinants of customer loyalty and financial performance. *Journal of management accounting research*, 16(1), 183-205.
- Subramanian, P., & Palaniappan, S. (2016). Determinants of customer experience in the telecom industry using confirmatory factor analysis: an empirical study. *International Journal of Conceptions on Computing and Information Technology*, 4(4), 1-6.
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Halim, H. A., & Ahmad, N. H. (2017). Dwelling into service innovation management practices: a comparison between telecommunication industry in Malaysia and Bangladesh. *Global Business Review*, 18(1), 87-98.
- Tepeci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality Management*, 11(5), 223-230.
- Tjahjaningsih, E., Widyasari, S., Maskur, A., & Kusuma, L. (2021, March). The effect of customer experience and service quality on satisfaction in increasing loyalty. In *The 3rd International Conference On Banking, Accounting, Management And Economics (Icobame 2020)* (pp. 395-399). Atlantis Press.
- Venetis, K. A., & Ghauri, P. N. (2000, juin). The importance of service quality on customer retention: An empirical study of business service relationships. In *Proceedings of the Marketing in a Global Economy Conference* (Vol. 28, p. 215), Buenos Aires.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Vranakis, S., Chatzoglou, P., & Mpaloukas, A. (2012). Customer satisfaction of Greek mobile phone services. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 3(4), 43-54.
- Wang, Y., Lo, H. P., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction: Evidence from China's telecommunication industry. *Information systems frontiers*, 6(4), 325-340.
- Yeh, T. M., Chen, S. H., & Chen, T. F. (2019). The relationships among experiential marketing, service innovation, and customer satisfaction—A case study of tourism factories in Taiwan. *Sustainability*, 11(4), 1041.
- YuSheng, K., & Ibrahim, M. (2019). Service innovation, service delivery and customer satisfaction and loyalty in the banking sector of Ghana. *International journal of bank marketing*, 37(5), 1215-1233.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.

Thèses

Bouamama, M. (2015). *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord* (Doctoral dissertation, Université de Bordeaux). HAL theses.

Cambon, J. (2007). *Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail* (Doctoral dissertation, École Nationale Supérieure des Mines de Paris). Pastel.

Oubya, G. (2016). *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie* (Doctoral dissertation, Université Côte d'Azur). HAL theses.

Veilleux, G. (2006). *Nouvelles carrières à l'ère de l'économie du savoir : une étude dans le secteur des télécommunications* (Doctoral dissertation, Université Laval). Theses Canada.

Yaya, H. S., & Sanni, H. (2003). *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle* (Doctoral dissertation, Université Laval).

Zarrouki, A. (2008). *Élaboration d'un modèle de conception de système de mesure de performance* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal). Theses Canada.

Rapports

Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (ARPCE). (2022). *Observatoire du marché de la téléphonie mobile année 2021*. <https://www.arpce.dz/fr/file/m1g6i5>

Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (ARPCE). (2023). *Observatoire du marché de la téléphonie mobile 4^{ème} trimestre 2023*. <https://www.arpce.dz/fr/file/f8g4p7>

Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (ARPCE). (2024). *Observatoire du marché de la téléphonie mobile 1^{er} trimestre 2024*. <https://www.arpce.dz/fr/file/a7y4m9>

Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (ARPCE). (2014). *Rapport annuel de l'autorité de régulation 2014*. <https://www.arpce.dz/fr/file/g5u2t8>

Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (ARPCE). (2015). *Rapport annuel 2015*. <https://www.arpce.dz/fr/file/f7a7j0>

Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (ARPCE). (2017). *Rapport annuel 2017*. <https://www.arpce.dz/fr/file/11s8g7>

Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (ARPCE). (2022). *Rapport annuel 2022*. <https://www.arpce.dz/fr/file/s6a4g6>

Sites Internet

Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques (ARPCE). (s.d). A propos de l'Autorité. Consulté le 18 juin 2024, sur <https://www.arpce.dz/fr/about>

Djezzy. (s.d.). À propos de Djezzy. Consulté le 19 Juin 2024, sur <https://www.djezzy.dz/djezzy/nous-connaître/a-propos-de-djezzy/>

Djezzy. (2024). *Djezzy : la forte croissance maintenue au deuxième trimestre 2024*. Consulté le 13 Août 2024, sur <https://www.djezzy.dz/wp-content/uploads/2024/08/communiqu-performance-t22024-v-fr-002.pdf>

Mobilis. (s.d.). À propos de Mobilis. Consulté le 19 Juin 2024, sur <https://www.mobilis.dz/apropos.php>

Mobilis. (2023). *Mobilis réalise le meilleur chiffre d'affaire dans l'histoire des opérateurs TELCO en Algérie*. Consulté le 19 Juin 2024, sur https://www.mobilis.dz/communiqu_presse.php?atmAction=2&Annee=2023&Id_Communique=985

Ooredoo. (s.d.). À propos d'Ooredoo. Consulté le 19 Juin 2024, sur <https://www.ooredoo.dz/fr/about-us/about-ooredoo>

Ooredoo. (2024). *Bilan financier du 1er semestre 2024 : Les résultats financiers de Ooredoo Algérie en nette progression*. Consulté le 13 Août 2024, sur <https://www.ooredoo.dz/fr/w/tout-sur-ooredoo/communiqués-de-presse/bilan-financier-du-1er-semester-2024>

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Présentation du cadre de l'étude et de l'objectif de la recherche

Cette étude est réalisée afin d'élaborer une thèse de doctorat, qui s'intéresse aux déterminants de la performance commerciale des opérateurs de communication mobile en Algérie. Nous cherchons à comprendre plus précisément les actions stratégiques que les opérateurs mettent en œuvre pour améliorer leur performance commerciale et plus particulièrement pour satisfaire et fidéliser leurs clients. En conséquence, nous espérons avoir des réponses aux quelques questions suivantes :

I. Présentation de l'entreprise

- Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?

II. Menaces et opportunités du secteur

- Quelles sont à votre avis les principales opportunités qui s'offrent au secteur de la communication électronique ?
- Quelles sont les principales contraintes auxquelles le secteur est confronté ?

III. Réactif aux contraintes du secteur

En vue de dynamiser et d'accroître la concurrence sur le marché des communications électroniques, le gouvernement a mis en œuvre le service de portabilité des numéros de téléphonie mobile. Toutefois, si cette nouvelle pratique de portabilité des numéros de téléphone peut constituer une opportunité pour les opérateurs d'attirer de nouveaux clients, elle peut également représenter une menace sur la fidélité des clients actuels.

- Comment votre entreprise considère-t-elle la nouvelle loi de portabilité des numéros de téléphone (opportunité d'attirer de nouveaux clients ou menace sur la fidélité des clients actuels) ?
- Comment votre entreprise envisage-t-elle de réagir face à la portabilité des numéros de téléphone ?
- Le secteur des télécommunications est un trio-pôle caractérisé par une concurrence accrue entre les trois opérateurs du marché. Dans un marché aussi concurrentiel, que faites-vous pour vous distinguer des concurrents et pour les devancer ?
- Comment est-ce que votre entreprise gère-t-elle sa relation avec ses clients ?

IV. Mesure de la performance (commerciale)

- Comment mesurez-vous la performance commerciale de votre entreprise ?
- Quels indicateurs clé de performance (KPI) estimez-vous les plus pertinents pour apprécier la performance commerciale de votre entreprise ?
- Comment évaluez-vous la satisfaction de votre clientèle ?
- Avez-vous des indicateurs vous permettant d'évaluer la fidélité des clients de votre entreprise ?
- Comment estimez-vous la capacité de votre entreprise à fidéliser ses clients ?

V. Déterminants de la performance

- Que fait votre entreprise pour satisfaire ces clients ?
- Votre entreprise fait elle des efforts particuliers pour fidéliser sa clientèle ?
- Vos efforts Marketing sont-ils concentrés davantage sur l'acquisition de nouveaux clients ou bien sur la fidélisation des clients actuels ?
- Comment mesurez-vous le succès des initiatives/actions d'amélioration de la performance (répercutions sur les ventes, sur la satisfaction des clients et sur la fidélité des clients) ?

Conclusion

- Pour conclure, quelles sont vos perspectives pour l'avenir du secteur ?
- Avez-vous quoi que ce soit à rajouter ?

Annexe 2 : Questionnaire

Dans le cadre d'une thèse de doctorat, qui porte sur la performance des opérateurs de télécommunications mobiles en Algérie (Mobilis, Djezzy et Ooredoo), nous espérons avoir des réponses aux questions suivantes :

Quel est votre âge ?

- Moins de 19 ans
- Entre 19-39 ans
- Entre 40-60 ans
- Plus de 60 ans

Quel est votre genre ?

- Féminin
- Masculin

Quel(s) est (sont) votre (vos) opérateur(s) de téléphonie mobile

- Mobilis
- Djezzy
- Ooredoo

Si vous utilisez les services de plusieurs opérateurs, veuillez préciser quel est votre principal opérateur de téléphonie mobile (celui dont vous utilisez le plus fréquemment les services)

- Mobilis
- Djezzy
- Ooredoo

Si vous utilisez les services de plusieurs opérateurs à la fois, veuillez répondre à ces questions par rapport à votre opérateur principal.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Votre opérateur mobile offre une bonne qualité de service.					
Votre opérateur mobile vous permet de passer des appels vocaux clairs.					
Votre opérateur mobile vous permet de passer et de recevoir des appels sans interruption.					
Votre opérateur mobile offre une bonne couverture géographique du réseau.					
Les prix des appels de votre opérateur de téléphonie mobile sont raisonnables.					
Les prix des services Internet de votre opérateur de téléphonie mobile sont raisonnables.					
Votre opérateur propose des prix attractifs et compétitifs.					
Votre opérateur propose une variété de plans tarifaires.					
Vous êtes valorisé en tant que client par votre opérateur mobile.					

Votre expérience avec les services mobiles de votre opérateur a toujours été positive.					
Votre opérateur mobile connaît le type d'expérience souhaitée par ses clients.					
Votre opérateur de téléphonie mobile dispose d'options de service en ligne.					
Votre opérateur de téléphonie mobile utilise des médias d'interaction modernes (site internet créatif, réseaux sociaux).					
Votre opérateur propose différents services digitaux (plateformes numériques, applications mobiles...).					
Votre opérateur mobile est toujours le premier sur le marché à introduire la technologie la plus récente.					
Vous êtes satisfait de la qualité de service de votre opérateur de téléphonie mobile.					
Dans l'ensemble, vous êtes satisfait des services de votre opérateur de téléphonie mobile.					
Votre opérateur de téléphonie mobile répond bien à vos besoins.					
Vous continuerez d'utiliser la ligne et les services de votre opérateur de téléphonie mobile.					
À l'avenir, vous avez l'intention d'acheter des services supplémentaires auprès de votre opérateur de téléphonie mobile.					
Vous recommanderiez votre opérateur aux personnes de votre entourage qui vous demandent conseil.					
Vous encouragerez vos connaissances qui envisagent d'acheter une ligne de téléphonie mobile à acheter auprès de votre opérateur de téléphonie mobile.					

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES ABREVIATIONS OU ACRONYMES	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : Phase théorique : Clarification conceptuelle et revue de la littérature	8
Section 1 : Conceptualisation et mesure de la performance	9
1. Genèse du concept de performance	9
1.1. Définitions de la performance	9
1.2. Evolution du concept de performance	11
2. Cadre théorique du concept de performance	12
2.1. Théorie des parties prenantes	14
2.2. Le modèle de performance des parties prenantes d'Atkinson et al. (1997)	17
3. Typologie de la performance	18
3.1. La performance économique et financière	19
3.2. La performance commerciale	20
3.3. La performance humaine	21
3.4. La performance sociale	22
Section 2 : La performance commerciale et ses mesures	23
1. Mesures de la performance commerciale	24
1.1. La satisfaction et la fidélité des clients comme mesures de la performance commerciale	25
2. Satisfaction client	26
2.1. Définitions de la satisfaction des clients	26
2.2. Cadre théorique de la satisfaction des clients	27
2.3. Satisfaction transactionnelle et satisfaction cumulée	28
2.4. Mesure de la satisfaction des clients	29
3. Fidélité client	30
3.1. Définitions de la fidélité des clients	31
3.2. Cadre théorique de la fidélité des clients	32
3.3. L'approche affective et l'approche comportementale de la fidélité des clients ..	33
3.4. Mesure de la fidélité des clients	34

Section 3 : Revue de la littérature sur les déterminants de la performance	35
1. Qualité de service	37
1.1. Définitions de la qualité de service	38
1.2. Mesure de la qualité de service	39
1.3. Qualité des services de communications mobiles	40
1.4. Qualité de service et satisfaction des clients	41
1.5. Qualité de service et fidélité des clients.....	42
2. Le prix	43
2.1. Définitions du prix.....	44
2.2. Le prix des services et la satisfaction des clients	45
2.3. Le prix des services et la fidélité des clients.....	45
3. Innovation	46
3.1. Définitions de l'innovation	47
3.2. Innovation de service.....	48
3.3. Innovation de service satisfaction des clients et fidélité des clients	49
CHAPITRE II : Phase empirique : Opérationnalisation et test du modèle explicatif de la performance	54
Section 1 : Cadre organisationnel : secteur des communications mobiles en Algérie	55
1. Cadre réglementaire du secteur des communications électroniques en Algérie	55
2. Acteurs du marché de la téléphonie mobile en Algérie	56
2.1. Algérie Télécom Mobile « Mobilis »	56
2.2. Optimum Telecom Algérie « Djezzy »	57
2.3. Wataniya Telecom Algérie « Ooredoo »	58
3. Indicateurs économiques du marché de la téléphonie mobile en Algérie	59
3.1. Nombre d'abonnées.....	60
3.2. Revenus des opérateurs de téléphonie mobile	62
4. Menaces du marché de la téléphonie mobile en Algérie	65
4.1. Le poids important des clients renforcé par l'intensité concurrentielle du marché.....	65
4.2. L'hétérogénéité de la demande combinée à la spécificité des services.....	66
4.3. Portabilité des numéros et disparition des coûts de changement	67
Section 2 : Cadre méthodologique : démarche de la recherche	69
1. Enquête qualitative auprès des employés des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie	69
1.1. Méthodologie de l'étude qualitative exploratoire	70
1.2. Résultats de l'étude qualitative exploratoire	72

1.2.1.	Les menaces du marché de la téléphonie mobile	73
1.2.2.	Les mesures de la performance commerciale des opérateurs de téléphonie mobile 74	
1.2.3.	Les déterminants de la performance commerciale mesurée par la satisfaction et la fidélité des clients	75
2.	Formulation des hypothèses de la recherche et construction du modèle conceptuel de recherche	79
2.1.	Hypothèses et modèle conceptuel de la recherche	81
2.1.1.	Qualité de service et satisfaction des clients	81
2.1.2.	Qualité de service et fidélité des clients	81
2.1.3.	Prix des services et satisfaction des clients	82
2.1.4.	Prix des services et fidélité des clients	82
2.1.5.	Innovation de service et satisfaction des clients	82
2.1.6.	Innovation de service et fidélité des clients	83
2.1.7.	Expérience client et satisfaction des clients	83
2.1.8.	Expérience client et fidélité des clients	84
2.2.	Modèle de mesure de la recherche	85
2.2.1.	Conception du questionnaire et méthode de mesure	85
3.	Enquête quantitative auprès des clients des opérateurs de téléphonie mobile en Algérie	89
3.1.	Population et échantillon de l'étude	89
3.2.	Méthodologie de collecte des données empiriques et procédure d'échantillonnage	90
3.3.	Validation des échelles de mesure	91
3.3.1.	Validité des échelles de mesure	91
3.3.2.	Fiabilité des échelles de mesure	92
3.4.	Test des hypothèses du modèle de recherche	93
3.4.1.	Présentation de la méthode de la modélisation par équation structurelles (MES)	93
3.4.2.	Conditions d'utilisation de la MES	94
3.4.3.	Analyse du modèle structurel	94
	Section 3 : Résultats et Discussion	96
1.	Les caractéristiques de l'échantillon de la recherche	97
2.	Validation des échelles de mesure des variables de la recherche	99
2.1	Fiabilité du modèle de mesure	99
2.2	Validité convergente des variables du modèle de mesure	100
2.3	Validité discriminante des variables du modèle de mesure	101

3. Test des hypothèses du modèle de la recherche	104
3.1 Vérification des conditions d'utilisation de la MES	105
3.2 Test de la qualité d'ajustement du modèle	105
3.3 Test des relations du modèle par la MES	106
3.3.1 Test des relations entre les variables explicatives et la satisfaction des clients 107	
3.3.2 Test des relations entre les variables explicatives et la fidélité des clients.	109
4. Discussion des résultats	113
4.1. Déterminants de la satisfaction des clients dans le marché algérien de la téléphonie mobile	113
4.2. Déterminants de la fidélité des clients dans le marché algérien de la téléphonie mobile	115
4.3. Particularités du contexte Algérien	116
4.3.1. Infrastructure limitée et défaillances fréquentes	118
4.3.2. Priorité de la disponibilité et de la fiabilité des services de base	119
4.3.3. Le rôle des régulations gouvernementales	119
4.3.4. Manque de différenciation perçue entre les opérateurs	119
4.3.5. Pouvoir d'achat restreint et réceptivité limitée des innovations	120
4.3.6. Sensibilité accrue à la qualité de service et à l'expérience client	120
CONCLUSION GENERALE	122
BIBLIOGRAPHIE	131
ANNEXES	144
TABLE DES MATIÈRES	149