

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.**

Département des Sciences de Gestion

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

Option : Management des Organisations

Thème

Réalisé par :

Encadreur :

*Performance financière et positionnement dans le marché des
télécommunications : Cas d'OTA «Djezzy ».*

M^{lle}: IGHIL HANOUT Karima

Pr: KHERBACHI .H

Membre du Jury

M^r: ARAB. Z

M^r: SADOU. M

Promotion 2016-2017

Remerciement

Au terme de ce travail, je tiens d'abord à remercier Dieu le tout puissant, de m'avoir donné de la patience et la santé afin d'accomplir la réalisation de ce travail.

*Je tiens également à remercier infiniment mon promoteur P^r KHARBACHI Hamid
Pour ses conseils et ses orientations qui m'ont aidé à réaliser ce travail.*

*Mon encadreur au sein de la Direction DJEZZY: M^{me} HALOUAN Nassima pour
l'aide et le temps qu'elle ma consacrée durant la période de mon stage pratique.*

*Mes remerciements sont destinés également à tous mes enseignants et les
responsables de département SEGC pour l'effort fourni pendant la durée des études.*

*Je remercie également les membres de jury (président, jury) pour l'honneur qu'ils ont
fait de juger ce travail.*

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Mon cher père qui a veillé à ma réussite en déployant tous les efforts
nécessaires, et qui a été toujours un exemple pour moi.*

*Ma belle mère qui m'a appris à être femme et confronter les obstacles de
la vie et pour tous les sacrifices qu'elle a fait pour mon
éducation et pour toute la confiance et l'amour
qu'elle m'a toujours accordé.*

Mes très chères sœurs Sonia et son mari Hocine, Lynda et son mari

Redoan, Noura et Inas ;

Mes très chères frères Sofian et Walid ;

Mons chère neveu Nassim ;

Ma chère nièce Hayet ;

Ma tante Chafia et toute sa famille ;

A tout la famille Ighil Hanout ;

*En fin, je dédie ce modeste travail à tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la
réalisation de ce projet. Je dis MERCI à toutes et à tous.*

Karima

★

La liste des abréviations

AMN : Algeria mobile network.

ARPT : Autorité de régulation des postes et des télécommunications.

ATM : Algérie Télécom Mobilis.

BTS : Station de base radio.

CEPT : Conférence Européenne des administrations des Postes et Télécommunications.

DEC : Direction des équipements de communication.

DET : Direction des équipements de transmission.

DPI : Direction de la planification et de l'information.

DPS : Déclarations de politique sectorielle.

DRMT : Direction de régulation et du marketing de l'information.

FNI : Fond national d'investissement.

GSM : Global système for mobile communication.

GTH: Global telecom holding.

MMS: Multimedia messaging service.

MPTIM : Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication.

NMT : Nordic mobile téléphone.

NTIC : Nouvelle technologie d'information et la communication.

NTM : Nordice mobile téléphonie.

OTA : Optimum Télécom Algérie.

OTH : Orascom télécom holding.

SIM: Subscriber identity module.

SMS: Short message service.

SPA: Société par action.

SUT : Service universel de télécommunication.

WTA : Wataniya Télécom Algérie.

2G : Deuxième génération.

3G : Troisième génération.

4G : Quatrième génération.

Glossaire

- **Carte SIM (Subscriber Identity Module)** : une carte SIM désigne la carte à puce qu'on loge dans son téléphone mobile afin qu'il puisse se connecter au réseau de l'opérateur mobile. Elle permet d'identifier personnellement l'abonné et contient des informations comme le numéro de téléphone et tout ce qui est au réseau de l'opérateur et à l'abonnement.
- **General Packet Radio Service (GPRS)**: c'est une norme pour la téléphonie mobile dérivée du GSM permettant un débit de données plus élevé.
- **Global System for Mobile Communication (GSM)** : c'est une norme numérique de seconde génération pour la téléphonie mobile. Elle fut établie en 1982 par le CEPT.
- **Infrastructures** : désigne les ouvrages et installations fixes utilisés par un opérateur sur lesquels sont installés équipements de télécommunications.
- **Multimedia Messaging Service** : c'est un service de messagerie multimédia, il permet d'envoyer des images ainsi que des messages écrits agrémentés de données multimédias (audio, photos, vidéo).
- **Nordic Mobile Téléphone (NMT)** : c'est une norme de téléphonie mobile spécifiée par les administrations des télécommunications nordiques à partir de 1970 et mise en service en 1981. Elle est basée sur une technologie analogique de première génération avec deux variantes existantes : **NMT-450** et **NMT-900** où les valeurs numériques indiquent les bandes de fréquences utilisées.
- **Opérateur** : toute personne physique ou morale exploitant un réseau public de télécommunication ou qui fournit au public un service de télécommunication.
- **Réseau d'OTA** : réseau public de télécommunication cellulaire 2G, 3G, 4G et/ ou toutes autres normes autorisés, le cas échéant.
- **Réseau de télécommunication 2G ou réseau 2G** : désigne le réseau public de télécommunication cellulaires de normes GSM (qui intègre les technologies GPRS, EDGE).
- **Réseau de télécommunication 3G ou réseau 3G** : désigne un réseau public de télécommunication cellulaires dont les caractéristiques correspondent aux spécifications TMI-2000 de l'UIT pour les systèmes radio cellulaires 3G. Les spécifications des standards et des normes HSPA - High Speed Packet Access-(accès par paquets à haut débit ou accès en mode à haut débit) et ses évolutions HSPA+ (accès par paquets à haut débit évolué) sont celles qui correspondent à la présente de finition du réseau 3G.
- **Réseau de télécommunication 4G ou réseau 4G** : désigne un réseau public de télécommunication cellulaires dont les caractéristiques correspondent aux spécifications IMT-Advanced l'UIT pour les systèmes radio cellulaires 4G.

- **Short Message Service (SMS)** : c'est un service propose conjointement a la téléphonie mobile, voire a d'autre appareils mobile, qui permet de transmettre des messages textuels de petite taille.

- **Site** : un site est constitué d'un ensemble de locaux technique sous responsabilité d'un opérateur ou, notamment, peuvent être placés des équipements de transmission ou de commutation ou colocalisés les équipements de l'opérateur.

- **Transmission** : sur un réseau de télécommunication, la fonction de transmission assure le transport des informations sur le réseau d'un point à un autre de ce réseau. Les supports de cette transmission peuvent être des câbles en, cuivre ou en fibre optique, mais également des faisceaux hertziens.

Sommaire

Remerciements.

Dédicaces.

Liste des abréviations.

Glossaire.

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Généralité sur la performance de l'entreprise.....4

Section 1 : concepts de la performance.....4

Section 2 : les indicateurs de performance.....12

Chapitre 2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie..... 16

Section 1 : présentation du secteur et des acteurs de régulation....16

Section 2 : les entreprises du secteur de la téléphonie mobile.....22

Chapitre 3 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications.....33

Section 1 : présentation d'OTA, organisme d'accueil.....33

Section 2 : le positionnement sur le marché37

Conclusion générale.....43

Bibliographie.

Listes des tableaux et figures.

Annexes.

Tables des matières.

Dans un environnement concurrentiel, l'entreprise cherche à créer de la richesse et améliorer sa performance. Cette dernière est considérée comme une recherche de la maximisation du rapport entre les résultats obtenus par l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif fixé.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. En effet, dans ce contexte de concurrence et de changement continu, les entreprises mal organisées sont vouées à disparaître. La survie de ces entreprises exige une amélioration de leur performance sinon elles risquent d'être pénalisées par les coûts de négligence de perfectionnement.

Le concept de la performance d'entreprise peut être défini comme « étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps ».

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

Avec la promulgation de la loi 2000-3 du 05 Aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, le secteur marque son passage d'un régime de monopole à une situation concurrentielle. Cette transition est assurée par l'adoption de nouvelles mesures et règles fixant les conditions de développement et de fourniture des services de la poste et des télécommunications, ainsi que les conditions dans lesquelles la concurrence libre et loyale entre les opérateurs sera établie. L'objectif de cette transition est de développer, de diversifier les services et de hisser leur qualité au même niveau des services fournis dans les marchés internationaux.

En outre, cette ouverture est soutenue par l'adoption de nouvelles technologies et l'accélération des innovations à grand échelle, qui ont permis l'apparition de nouveaux maillons concurrentiels dans le secteur des télécommunications, comme l'illustrent les technologies hauts débits (ADSL) et hertzienne (GSM) dans le segment de la téléphonie mobile.

Depuis son ouverture, le marché de la téléphonie mobile a connu une performance sans précédent, au point où la commutation mobile a dépassé, et de loin, toutes les prévisions en matière de télé densité et de diversité de services et produit. La concurrence entre les différents acteurs est installée donnant ainsi une forte disponibilité du service avec diversité et d'une haute qualité et les usagers ressentent concrètement les effets positifs en termes d'offres et de confort qualitatifs.

Cette performance est rendue possible par l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché de la téléphonie mobile avec l'octroi de licences d'exploitation aux opérateurs mobile privés, en l'occurrence Orascom Telecom Algérien (OTA) sous la marque DJEZZY et Wataniya Telecom Algérie (WTA) sous la marque NEDMA, en plus de l'opérateur historique public, Algérie Télécom via sa filiale Algérie Telecom Mobile(ATM) sous la marque MOBILIS.

Dés lors, ces opérateurs se livrent une concurrence acharnée via l'engagement d'actions stratégiques afin de défendre ou d'améliorer leurs positions, de surmonter les défis et de dépasser les enjeux. Par ailleurs, à travers leurs stratégies concurrentielles, les opérateurs adoptent des relations compétitives exerçant d'importantes influences sur la structure du secteur pour imposer leur logique et pour sortir gagnant du jeu concurrentiel.

Pour analyser et étudier la rivalité concurrentielle au sein du secteur des télécommunications dans « le segment de la téléphonie mobile », ils ont mobilisé le courant de la performance concurrentielle. En outre, le segment de la téléphonie mobile offre un terrain fertile qui a toutes les qualités permettant l'observation précise d'une concurrence intense avec des acteurs en compétition directe et l'abondance des informations provenant essentiellement de sources secondaires de bonne qualité.

Dans un environnement concurrentiel et un consommateur exigeant, les différents opérateurs mettent en place de multiples stratégies dans le but de maintenir la clientèle et de conquérir de nouveaux clients. Pour les différents opérateurs de la téléphonie mobile, l'évolution a été rapide et s'accélère dans un marché fortement concurrentiel, d'où la nécessité pour eux d'innover en matière d'offres pour attirer de nouveaux consommateurs et les satisfaire ou à défaut maintenir leurs abonnés actuels.

Les services de la téléphonie mobile ont fait l'objet d'études relevant de plusieurs disciplines notamment en télécommunication par des recherches portant sur les techniques et les innovations, et aussi des études par rapport à l'offre et la demande des services de télécommunications. A cet effet, nous nous sommes intéressées par l'entreprise OTA qui évolue dans un marché caractérisé par une forte concurrence et un rythme d'évolution rapide.

En dépit de certaines contraintes, l'entreprise OTA a atteint de très bons résultats. L'objectif principal de ce travail est d'étudier la place d'OTA sur le marché et de donner une idée de la performance globale de l'entreprise en termes de chiffres d'affaires, d'offres marketing sur le marché. La conception d'un système de performance se fait sur la base d'indicateurs pertinents, simples et fiables. Il convient de s'interroger sur ceux les plus utilisés par Djazzy. Pour ce faire, cette étude consiste à répondre à la question principale suivante :

Quelle est la place d'OTA sur le marché des télécommunications ? Et Pourquoi est-elle plus performante que d'autres ?

Le problème, ainsi posé, nous amène à approfondir notre recherche tout en répondant aux questions secondaires suivantes :

*** Quelle est la part de marché de l'entreprise OTA?**

*** Quels sont les indicateurs de performance utilisés ?**

*** Comment est organisé le secteur de la téléphonie mobile ?**

A notre connaissance, il existe peu de travaux de recherche qui abordent la part de marché des entreprises de téléphonie mobile en Algérie. Cette situation nous motive pour aborder cette thématique. La performance reste une préoccupation majeure et l'un des objectifs pour toute entreprise pérenne, nous allons tenter d'identifier des indicateurs de performances financières utilisés et de déterminer les perspectives pour améliorer la performance globale.

A cet effet, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

* OTA reste très compétitive sur le marché de la téléphonie mobile.

* OTA reste plus performante par rapport aux autres concurrents.

Pour mener à bien cette étude, notre démarche consiste à faire une revue de la littérature en consultant des ouvrages et des sites internet qui ont traité de la performance, du secteur de la téléphonie mobile. Ensuite, nous allons une enquête de terrain au niveau de la SPA djezzy d'OTA. Celle-ci nous permettra de faire une étude de cas à travers la SPA Djezzy. Nous allons compiler des données au niveau de cette structure et à partir des rapports annuels de l'ARPT.

Notre travail est structuré en trois chapitres. Les deux premiers sont consacrés au cadre théorique. Le premier chapitre présente les généralités sur la performance de l'entreprise. Le deuxième chapitre présentera le secteur de la téléphonie mobile en Algérie. Le troisième chapitre concerne notre cas pratique pour voir la place d'OTA sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie. Nous terminerons par une conclusion générale.

Introduction

Dans le domaine de la gestion, le concept de performance de l'entreprise est plus large. La performance est un résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les choses de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Pour assurer cette performance, il s'agit d'identifier les indicateurs qui permettent de mieux mesurer et évaluer cette performance. Dans ce premier chapitre, il s'agit d'éclairer la compréhension des concepts de la performance et les notions liées à cette dernière. Dans ce cadre, ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première section va définir les concepts fondamentaux et vise à apporter la lumière sur les termes clés de la performance. La deuxième identifie les indicateurs de la performance.

Section 01 : Concepts de la performance :

Bien qu'il soit fait couramment référence dans la littérature en gestion au concept de performance, la définition de cette dernière conception se réfère à des acceptations différentes selon les auteurs. Elle est, depuis les années 80, une notion centrale en gestion. De nombreux chercheurs se sont attachés à la définir.

1. Définitions de la performance :

La performance est un concept difficile à définir de façon précise. Il existe plusieurs définitions conceptuelles et distinctives selon le contexte d'utilisation.

Pour KHEMAKHEM (1976, p119), la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusions. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont : performance en latin et to perform en anglais.¹To perform signifie accomplir une tâche avec régularité, avec une méthode d'application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable. Plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Performance signifie donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants. L'origine du mot remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif

¹ KHEMAKHEM A, « La dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 1976, P119.

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

BOURGUIGNON.A (2007, P.172) définit la performance comme étant la réalisation des objectifs organisationnels.² Pour CARLES MARTIN(2003), La performance est le résultat de l'action. En gestion, il s'agit du sens le plus courant et le plus pertinent. Elle exprime le degré de l'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation.³

LORINO (2003, P.19) a défini la performance comme « Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur /cout, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario n'est pas performant ce qui tend à diminuer le cout, à augmenter la valeur isolement, si cela n'améliore pas le solde valeur-cout ou le ratio valeur /cout)». ⁴ GUILLEVICE (2009, P. 123) estime que « la performance est au carrefour de l'organisation, de la production et de l'homme. Il ne s'agit donc pas d'accroître la production au détriment du risque que peut prendre l'individu en exécutant sa tâche ». ⁵

SELMER (1998, P.41) définit la performance comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique. Même si la performance est mentale, elle doit se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets, et non pas abstraits et flous. La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité. Un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de cout souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit aussi **efficent**.⁶

DORITH Brigette (2002, P.168) définit la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels »⁷, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut comprendre le sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action), etc.

La performance est un terme « connoté ». Plusieurs définitions ont été ainsi recueillies. La performance peut être, entre autres, la réalisation des objectifs dans les délais, l'obtention des meilleurs coûts, la hausse du résultat et du chiffre d'affaires, la rentabilité d'aujourd'hui et de demain, une croissance rentable, la position par rapport aux autres concurrents, du personnel bien dans sa peau au bon endroit, le fruit du travail, plus que le produit ou le service délivré (par exemple la guérison plus que le soin, l'apprentissage de la lecture plus que l'heure de cours ou encore une solution de transport plus qu'une voiture, ...), un accomplissement ou un dépassement.

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun à priori ne soit explicité sur la nature

² BOUGUIGNON.A, « peut-on définir la performance ? », In DORIATH B, COUJET C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2007, P172.

³ CARLES-MARTIN. Allain : « lexique de gestion », DALLOZ, paris, 2003.

⁴ LORINO. Philippe, « méthode et pratique de la performance », Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003 p.19.

⁵ GUILLEVICE, « mesure et analyse de la performance », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2009, P.123.

⁶ SELMER C, « concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 1998, P41.

⁷ DORITH. Brigette, GOUGET. Cristian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2002, p168.

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ».

La performance correspond à une information sur les résultats de sortie obtenus des processus, des produits, et des services qui permet l'évaluation et la comparaison relative aux buts, standards, résultats passés, et relatifs aux autres organisations. La performance peut être exprimée en termes financiers et non financiers.

2. Notions de performance :

Il existe plusieurs notions de performance qui sont les suivantes : notion d'efficacité, notion d'efficience, notion d'économie, notion de productivité, notion de profitabilité, notion de rentabilité, et notion de pertinence.

L'efficacité est définie comme : « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁸. Ainsi, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Elle mesure le degré d'obtention des résultats et des objectifs attendus. Le bureau du vérificateur général du Canada définit l'efficacité comme étant « la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés »⁹. Par exemple, livrer le produit commandé dans les délais négociés, augmenter les revenus dans un domaine donné, un programme peut être conçu pour créer des emplois.

L'efficience est définie par « c'est le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »¹⁰. Autrement dit, l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produit ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources, ou bien c'est la capacité de minimiser les employés pour un résultat. L'efficience est la capacité de produire le maximum de résultat avec le minimum de ressource. L'efficience met en rapport les moyennes mises en œuvre pour y parvenir avec les résultats obtenus.

La notion d'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût. Par exemple, s'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher, mais à qualité égale.

La notion de productivité représente le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés. La notion de profitabilité exprime le rapport d'un résultat par rapport au chiffre d'affaires qui lui est associé (résultat d'exploitation/chiffre d'affaire HT).

La notion de rentabilité se définit par le rapport d'un profit réalisé par rapport aux capitaux investis pour l'obtenir (résultat net de l'exercice/les capitaux propres). La notion de pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un

⁸BOISLANDELLE, (H,M) : « gestion des ressources humains dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris,1998,P.139.

⁹ JEAN RAFFEGEAU, FERNAND DUBOIS ; DIDIER DE MENONVILLE, « l'audit opérationnel », PUF, Que sais-je N°2167 ; Paris 2^{ème} édition mise à jour, 1989, P127.

¹⁰ GRANSTED.I : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P.33.

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

Les concepts ci-dessus présentent des similitudes dans le sens et peuvent être regroupés comme suit :

1. Efficacité =profitabilité =rentabilité.
2. Efficience=économie =productivité.

La performance sert donc à une vision globale interdépendante de tous les paramètres interne et externe, quantitatif et qualitatif, humain, physique et financier de la gestion. Enfin, nous pouvons dire que la performance est l'efficacité plus l'efficience.

3. Typologies de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. On peut distinguer trois types de performance.

3.1. La performance organisationnelle

D'après les études de Taylor et Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Kalika professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle¹¹: le respect de la structure formelle, les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle), la qualité de la circulation d'information, et la flexibilité de la structure.

Alors, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante car c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier à la productivité, elle-même ramenée à sa version (réduction) de productivité apparente du travail (qualité produite, nombre d'heure travaillées).

3.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle :

Pour HAMEL.G et C.K PRAHALAD(1989) : « les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui

¹¹<http://www.grec.ac-versailles.fr/la-performance-globale>. (le25/02/2017)

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

étaient sans proportion avec leurs ressources est capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession stratégique intentée.¹²»

Alors, la performance est celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation. La performance est à long terme associée à la capacité à remettre en cause des avantages, à éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et à l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour MICHAEL PORTER : « la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais de ses capacités à s'accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle. C'est en détectant suffisamment et finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.¹³

3.3. La performance humaine :

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voir au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme. MICHEL.S et LEDRU.M (1991, p 167) considèrent que « si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau »¹⁴

A compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, savoir être, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à

¹²WWW.creg.ac-versailles.fr/spip.php.article282. (le 25/02/2017).

¹³www.grec-ac-versailles.fr/spip.article282. (Le 25/02/2017)

¹⁴ MICHEL.S, LEDRU.M : « Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF (éducation sans frontière) éd,1991, p.167.

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'action choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pour faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...) et des données de culture (représentation dominante).

4. les formes et dimensions de la performance :

La performance globale est une visée multidimensionnelle : économique, sociale et sociétale, financière et environnementale. Elle prend en compte les intérêts de toutes les parties prenantes en cherchant à les satisfaire de la manière la plus équilibrée et la plus possible, sans compromettre le développement.

L'entreprise existe pour réaliser des profits, les investisseurs, ayant des parts dans l'entreprise, attendent en retour une rémunération, fruit de leur confiance et leur prise de risque. La performance dans ce cas est liée à la satisfaction de leurs attentes. Elle est qualifiée de la performance financière et les indicateurs privilégiés pour son appréciation sont liés à la valeur créée pour l'actionnaire.

Avec la globalisation des marchés, le client est bien plus informé à propos de l'offre concurrente et peut comparer les produits et services, et choisir celui qui lui procure une valeur et une satisfaction plus élevées. Ainsi, nous assistons à une inversion des forces dans l'échange commercial qui change la structure de l'entreprise. Cette dernière va devoir mobiliser toutes ses ressources pour satisfaire ses clients, les fidéliser en anticipant leurs attentes et besoins en produits et services personnalisés de qualité, vendus au juste prix. Nous parlerons alors de la performance économique.

Le personnel est un capital inestimable de l'entreprise. Il est l'élément clé de sa réactivité. Pour transformer ses employés en acteurs responsables qui participent activement à la performance de l'entreprise, cette dernière doit mettre en place des actions incitatives pour les fidéliser à travers une rémunération avantageuse, la participation à la définition des objectifs stratégiques et à la prise des décisions, procéder à des formations permanentes pour assurer la dynamique de progrès et l'adaptabilité de l'entreprise et aussi le développement potentiel des employés, instaurer un climat de confiance et de reconnaissance. Ces actions permettent à l'entreprise de valoriser la place de l'homme dans l'entreprise. Nous parlons alors de performance sociale.

De nombreux dirigeants prennent en référence la chaîne de valeur pour maximiser la valeur finale, rentabiliser ses ressources existantes et améliorer le profit. Chaque activité de la chaîne est examinée. Ils jugent ensuite l'opportunité d'en confier l'exécution à un partenaire plus compétent disposant des ressources adéquates. Désormais, il ne s'agit plus d'un simple accord contractuel mais de l'adaptation d'une chaîne stratégique commune. Ainsi, la performance de l'entreprise est liée à la qualité de la chaîne de sous-traitance.

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

Avec la globalisation de l'information, l'opinion publique devient très sensible sur les questions de l'environnement, de la santé publique et du droit du travail. L'entreprise doit mesurer en interne, et auprès de ses traitants, la conformité aux règles environnementales et sociétales de base et s'assurer que toutes les décisions prises tiennent compte des impacts économiques à prendre en considération en termes de conséquences humaines et écologiques à la juste valeur. On parle alors de performance sociétale et de performance environnementale.

5. La mesure de la performance :

La mesure de la performance d'une entreprise est une question d'actualité pour toute équipe dirigeante. La performance consiste la réalisation des objectifs assignés. La connaissance de ces derniers est primordiale pour la mesure de cette performance et d'autant plus que ces objectifs peuvent concernant plusieurs domaines :

1. les objectifs commerciaux : atteindre un certains taux de croissance, devenir les premiers, etc.
2. les objectifs financiers : atteindre un certain taux de rentabilité des capitaux et un certain chiffre d'affaire, elle ne dépasse pas un certain montant de frais de distribution, etc.
3. les objectifs sociaux : l'amélioration des conditions de travail, parvenir à un taux de progression et de diminution du nombre d'employés.
4. Les objectifs de communication : il s'agit d'améliorer l'image de l'entreprise auprès de Ses clients (pouvoir public, fournisseur, actionnaires, etc.) et de développer sa notoriété.

KHEMAKHEM.A définit « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise.¹⁵». A ce sujet, RAVIART David et THAON Christian pensent que « La performance n'existe que si on peut la mesurer... »¹⁶. La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient aussi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

La mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui est elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultat de ces derniers.

¹⁵ KHEMAKHEM. A, op-cit .p 343.

¹⁶RAVIART David et THAON Christian, « comment piloter la performance »édition L'HARMATTAN, Paris, 1999, P 78.

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

Ainsi, pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indicateur. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. L'indicateur est considéré comme le champ de réception des événements et des informations ; il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations. Autrement dit, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise, entre l'entreprise et ses partenaires d'une autre part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

Donc la mesure de la performance ou le degré d'atteinte de ces objectifs se fait par l'analyse de différents indices et indicateurs tel que : le chiffre d'affaire, résultat net, la part de marché, le rendement des capitaux investis, volume de vente, etc. Elle pourrait être la somme d'une mesure de l'activité (niveau de stock, nombre de transaction, cout moyen, etc.) et d'une mesure de la qualité (taux de transactions à refaire, satisfaction du client). La qualité se découpe en trois niveaux :

1. la mesure de la satisfaction des clients ;
2. la mesure de la conformité des produits /services ;
3. la mesure des dysfonctionnements des processus.

6. Les facteurs de la performance :

Pour améliorer la performance d'entreprise, il est nécessaire et important de se concentrer sur les activités de l'entreprise qui vont produire le maximum de résultat. Dans une entreprise, les facteurs de la performance sont les différents secteurs clés existants qu'il faut identifier et améliorer, à savoir :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés dans l'amélioration des produits et des services ;
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée et livrés rapidement et au moindre cout ;
- Les processus doivent être efficaces et efficients ;
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies de l'information, de la communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les même valeurs ;
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organisation), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation de client ;

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

- Les indicateurs de la performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût. Ils doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

Après une brève présentation de la performance de l'entreprise, on va essayer de présenter quelques indicateurs de cette performance de l'entreprise dans la section qui suit.

Section 02 : les indicateurs de performance

Pour mesurer efficacement la performance de l'entreprise, l'entrepreneur doit mettre en place des indicateurs qui sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision. Dans cette section, nous allons présenter la définition d'un indicateur de performance en présentant les mots clés qui peuvent le définir. Ensuite, nous donnerons les typologies, les formes et les caractéristiques d'un bon indicateur.

1. Notion d'indicateur :

Un indicateur de performance peut être défini comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui évaluer le résultat.¹⁷ Les indicateurs ont des fonctions multiples :

1. Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus. Pour ce faire, il s'agit de répondre à la question « ou en est-on dans telle action ? »
2. Evaluer une action : répondre à la question « quel résultat avons-nous atteint ? »
3. Diagnostic d'une situation, d'un problème : il s'agit de répondre à la question « quel est le problème »
4. Veille et surveillance d'environnement et changement : répondre à la question « quels changements affectent notre environnement ? »¹⁸

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, qualité, flux, temps, taux de marge, sécurité, stock, ...etc.

2. Définitions d'indicateur de performance :

¹⁷ PHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3^{ème} Edition d'organisation, Paris, 2003, P130.

¹⁸ DEMEESTERE René, et al, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006, P83.

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

Un indicateur de performance est un outil d'évaluation et d'aide à la décision grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective, à un instant donnée, ou dans le temps. Un indicateur de performance se définit comme donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise¹⁹. « Un indicateur de performance est une information qui peut aider un acteur, individuel ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »²⁰.

Selon SELMER C, un indicateur de performance doit rendre fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle ; c'est donc un objectif qui décrit un élément d'un strict point de vue quantitatif. Avant d'inscrire un nouvel indicateur dans un tableau de bord, il y a lieu de se poser un certain nombre de questions qui permettront de le fiabiliser.²¹

ALAZARD.C et SEPARI. S ont défini : « un indicateur de performance est une information, ou un regroupement d'information, précises, utiles, pertinentes, pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses »²².

A partir de cette définition, on constate que l'indicateur de performance n'est pas une mesure objective mais il est construit par l'auteur, en relation avec les objectifs qu'il poursuit et avec l'action qu'il conduit. L'indicateur de performance n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut être un jugement qualitatif, un signe binaire, un graphique, etc. Dans les indicateurs de performance, nous avons des indicateurs financiers et d'autres non financiers.

3. Typologie d'indicateurs :

Pour sélectionner correctement des indicateurs et préciser leur apport, il est utile de se référer à différentes typologies qui sont les suivantes²³ :

- A- **de résultat et indicateur de progression ou de suivi** : Un indicateur peut, soit indiquer le niveau de déroulement d'une action en cours (indicateur de progression), soit indiquer le résultat d'une action achevée (indicateur de résultat). Ces types d'indicateurs sont relatifs à l'horizon de temps et à l'ampleur de l'Indicateur responsabilité concernée : une action limitée et à court terme peut participer d'un plan d'action plus large et plus long terme ; l'indicateur de résultat sur cette action devient un indicateur de progression de pilotage et un indicateur pour les responsables de l'action plus large.
- B- **Indicateur de pilotage et indicateur de reporting** : Un indicateur de reporting peut servir à informer le niveau hiérarchique supérieur sur des résultats atteints, notamment, dans le cadre d'engagement contractuel. Cet indicateur doit correspondre à des objectifs ayant fait l'objet d'engagement et doit surtout être fiable et pertinent

¹⁹ AFGI « indicateur de performance », Edition hermès science Europe L td, Paris, 2001, P.150.

²⁰ Idem, P131.

²¹ SELMER C, « concevoir le tableau de bord », Edition DUNOD, Paris, 1998, P68.

²² ALAZARD C, SEPARI S, "contrôle de gestion", "Manuel et application", Edition, DUNOD, Paris, 2007, P 643.

²³ DEMEESTERE René, et all, op. cit. p84-86.

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

par rapport aux objectifs du contrôle. Un indicateur de pilotage peut servir à éclairer l'action et à soutenir la prise de décision. Cet indicateur doit être lié à une action de manière claire et précise.

- C- **Indicateur financier et indicateur non financier:** Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (taux de rentabilité d'un investissement, coût de revient d'un produit...) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (volume, stock, ...). Plus l'indicateur se rapproche de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise qu'ils s'agissent de processus industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.
- D- **Indicateur synthétique et indicateur ciblé:** Un indicateur peut être élaboré à partir d'une multitude d'informations pour décrire de manière globale une situation. Il peut être focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance. Un indicateur synthétique est souvent assez difficile à interpréter, compte tenu de ses composantes multiples. Par contre, il permet de couvrir un champ très large. A l'inverse, un indicateur ciblé est beaucoup plus directement interprétable pour l'action, mais il présuppose la sélection préalable des bons enjeux.

4. Les formes d'indicateur :

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants²⁴. Le contrôle de gestion permet le calcul d'un certain nombre d'écart. Il s'agit alors de repérer celui qui présente un intérêt pour le destinataire du tableau de bord. Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative. Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation. La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

Les graphiques permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées. Les clignotants sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

5. Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Selon Pierre VOYER, il existe quatre volets qu'il faut respecter pour assurer la valeur optimale des indicateurs²⁵ : sa pertinence, sa faisabilité, la qualité et la précision de sa mesure et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.

²⁴ ALLAZARD C, SEPARI S, Op.cit, P.641.

²⁵ VOYER P, « tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2^{ème} Edition, presse de l'université du QUEBEC, 2006, P .69-71.

Chapitre 01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

L'indicateur doit correspondre à un objectif ou à une attente. Aussi, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs. Pour que l'indicateur soit faisable, il doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanisme de mesure et de traitement rigoureux des données fiables, en temps opportun et de façon rentable. Aussi, avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenté, de produire et de fournir les indicateurs.

L'indicateur doit posséder certains caractéristiques intrinsèques : la clarté et la précision dans sa formulation, sa qualité théorique, doit être bien formulée, définies précisément et ses paramètres bien établis. En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toutes variations significatives de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement l'indicateur. L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Il doit être simple à utiliser et à la mesure des capacités des utilisateurs si le système est informatisé. L'indicateur doit être simple, clair, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée. L'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique,...).

Conclusion

La performance de l'entreprise est une notion qui est de plus en plus développée dans l'entreprise. L'entreprise essaye d'améliorer ses performances par différents indicateurs de performance considérés comme un outil d'évaluation sur lesquels les différentes parties prenantes doivent se baser pour prendre les décisions adéquates.

Enfin, pour bien gérer l'entreprise, il ya nécessité d'évaluer les résultats obtenus en les comparant avec les résultats souhaités ou avec des résultats étalons.

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Introduction

Les télécommunications jouent un double rôle dans l'économie d'un pays. En raison de son importance pour le développement des infrastructures et de sa signification stratégique et politique dans un certain nombre de pays, l'industrie des télécommunications s'est développée sous la forme d'un monopole de l'Etat.

La croissance des services dans les économies nationales a mis en lumière le secteur des télécommunications. En effet, l'importance des télécommunications, qu'elles soient considérées comme une industrie de services à part entière ou comme un élément crucial pour l'exploitation d'autres industries de services, donne lieu aujourd'hui à la formulation d'orientation de haut niveau dans la quasi-totalité des pays du monde. D'où des changements, comme la constitution d'organismes distincts pour l'exploitation et pour la réglementation des télécommunications, la privatisation des exploitants et l'instauration de la concurrence. A présent, les télécommunications intéressent non seulement les ingénieurs mais aussi les hauts fonctionnaires, les économistes, les juristes, les banquiers, les usagers et les journalistes.

Le secteur des télécommunications en Algérie est placé sous un monopole public jusqu'à l'année 2000. Durant cette période, le secteur de la poste et des télécommunications était régi principalement par l'ordonnance N°75-89 du 30 décembre 1975, modifiée et complétée, et le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIM) exerçait, sous le régime du monopole, les fonctions d'opérateur postal et d'opérateur de télécommunications. Il était par ailleurs en charge des fonctions de définition de la politique sectorielle et du cadre réglementaire applicable.

Les communications cellulaires connaissent une croissance exceptionnelle en Algérie, où le succès dépasse les prévisions, surtout après les réformes qu'a subies le secteur des télécommunications suite à la libéralisation de ce secteur après des années de monopole connues dans l'offre des services de la téléphonie mobile en particulier. Dans ce chapitre, nous allons essayer de retracer la situation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie avant et après les réformes. Nous allons étaler sur les différents acteurs régulateurs sur le marché. Par la suite, nous allons présenter les opérateurs de la téléphonie mobile. Nous allons aborder les promotions des ventes de chaque opérateur.

Section 1 : Présentation du secteur et des acteurs de régulation

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

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Les télécommunications représentent un secteur où la croissance se développe très rapidement, mais où les pouvoirs publics cherchent à maintenir certaines obligations de service universel. « La réglementation doit porter à la fois sur le marché, par le contrôle des prix et des conditions d'entrée, et sur les opérateurs, par le contrôle des investissements et de la répartition des revenus (Etat, opérateur, client). Elle peut prendre des formes différentes selon les secteurs ou les entreprises concernées »¹

Le marché Algérie du mobile a subi et connu des changements au cours de son existence, surtout depuis la privatisation du secteur par l'Etat via la loi N° 2000-05 du Aout 2000. Dans cette première section, on va présenter la situation du secteur de la téléphonie mobile avant les réformes et celle des télécommunications en Algérie.

1- Situation du secteur avant les réformes de 2000

Les premières apparitions du téléphone portable en Algérie datent des années 90. Ainsi, le système NTM a été introduit en 1991 dans quatre régions du pays : Alger, Annaba, Constantine et Oran. Cependant, le réseau NMT n'a pas connu un grand succès auprès des algériens, en raison de plusieurs défaillances telles que la capacité de couverture limitée, la mauvaise transmission du signal, la mauvaise qualité des appels vocaux.

En 1998, le système GSM fut adopté et a été rendu opérationnel une année plus tard. Un organisme de gestion de système fut, à son tour, installé sous la dénomination « AMN ». Contrairement à son prédécesseur, le système GSM a connu un succès considérable au point où l'opérateur AMN ne pouvait plus satisfaire une demande de plus en plus croissante. Le GSM est une technologie de téléphone cellulaire établie en 1982 par la conférence Européenne des administrations des Postes et Télécommunications (CEPT)². Il utilise une communication radio, sans fil, entre le mobile et l'antenne (relais) de la station de base. Le GSM opère à 900MHz et à 1,8GHz en Europe et à 1,9 GHz aux Etats- Unis, on l'appelle aussi téléphonie de 2^{ème} génération (2G) car elle a succédé au premier système téléphonie mobile apparu dans les années 80.

Les téléphonies GSM comprennent une carte SIM (SubscriberIdentity Module) qui contient les informations concernant l'utilisateur de l'appareil. En 2010, on dénombrait plus de 4,6 milliards d'utilisateurs de GSM³, soit plus de la moitié de la population mondiale d'utilisateurs de téléphones mobiles. Le GSM supporte le service SMS et les transferts de données à 9,6 Kbit/s.

¹ M.WALRAV, «Les réseaux de services publics dans le monde : organisation, régulation, concurrence », éditions ESKA, 1995, p.82.

² S. HERVE et K. VIVIEN, «Lexique de Termes et Acronymes et Télécoms », Edition 4, 2013, France, p.135.

³ <http://www.oifc.in/Article/GSM>

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

2- Réaménagement des télécommunications en Algérie (après 2000).

A partir de 2000, L'Algérie a amorcé une politique de réformes et d'investissement afin de libéraliser le secteur des télécommunications. Ces réformes sont mises en place avec un cadre législatif approprié, de nouvelles structures et de nouveaux opérateurs privés. La Déclaration Politique Sectorielle (DPS) pour la poste et les télécommunications adoptées le 24 janvier 2000 par le gouvernement a opté pour une refonte en profondeur du secteur de la poste et télécommunications.

Cette réforme est dictée par la nécessité d'assurer la compétitivité des entreprises et de l'économie algérienne et d'offrir un meilleur service à moindre cout aux citoyens. Il s'agit également de rattraper un retard important dans les secteurs de la poste et des télécommunications en profitant des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et en s'inspirant des expériences vécues à l'échelle internationale. Les principaux objectifs de cette réforme sont :

1. La préservation des services universels postal et téléphonique sur l'ensemble du territoire national ;
2. La libéralisation progressive de tous les segments de marché du secteur ;
3. Accroître et diversifier l'offre de service de la poste et des télécommunications ;
4. Améliorer la qualité des services offerts et des prestations rendues à des prix compétitifs ;
5. Mettre à niveau et développer le réseau postal et celui des télécommunications ;
6. Promouvoir les services financiers postaux en encourageant l'épargne nationale et en élargissant la gamme des services offerts,
7. Promouvoir les télécommunications, comme secteur économique essentiel à l'essor d'une économie compétitive, diversifiée et ouverte au monde.

Le marché national de la téléphonie mobile est en constate croissance d'année en année. Selon les dernières statistiques communiquées par L'Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT), l'Algérie compte quelques 45,489 millions d'abonnés en novembre 2014. La mise à niveau du secteur des télécommunications en Algérie est passée nécessairement par sa dérégulation et l'instauration d'un instrument de régulation juridique stable, permettant aux opérateurs locaux et étrangers de s'installer sur le marché national.

La régulation est le produit de la réforme introduite par la loi n°03 /2000 du 5 Aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications. De ce fait, cette loi a consacré l'ouverture du marché algérien des télécommunications à la concurrence pour :

1. Encourager les télécommunications et les technologies de l'information comme secteur économique important dans la vision de construire une économie variée, compétitive, performante et concurrentielle ;
2. Améliorer la qualité de service et la diversification des prestations de services dans le secteur ;

Chapitre 2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

3. Développer un réseau national des télécommunications fiable.

La mise en place des conditions de l'ouverture à la concurrence dans notre pays par la loi 2000-03 s'inscrit dans un processus qui a été tiré des enseignements des pratiques de libéralisation vécues dans d'autres pays. Ces expériences ont dévoilé, entre autres, l'importance de la fonction de régulation. Sur un marché en constante évolution et compte tenu du montant des investissements à réaliser, le seul droit de la concurrence se révèle insuffisant pour encadrer le passage d'un régime de monopole à une situation libéralisée.

3- Les acteurs de régulation

Le marché de la téléphonie mobile, suite à son ouverture à la concurrence, constitue le centre d'interaction de rôle et d'objectif entre des acteurs intentionnels et opérateurs téléphoniques, donnant ainsi une nouvelle dimension à ce secteur. Il est réglementé par le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication, et l'Autorité de Régulation des Postes et des Télécommunications (ARPT). Ces organes ont un rôle très important, ils régissent ce marché et participent fortement à son développement.

Pour le bon fonctionnement et le développement de ce secteur, l'installation d'organismes de suivi et de régulation est indispensable. Ils sont chargés de réguler et de maintenir la discipline concurrentielle, de veiller au règlement d'éventuels conflits et dysfonctionnements entre les opérateurs.

3-1- L'Autorité de régulation des postes et télécommunications (ARPT)

La création d'un régime concurrentiel libéralisé requiert la mise en place d'un arbitre impartial afin de formuler les règles et les processus qui régiront et régleront la production et la fourniture de services de télécommunications au public. Ainsi, l'ARPT a été créée dans le cadre de la libéralisation des marchés des postes et des télécommunications.⁴

Dans ce nouveau contexte réglementaire, l'attribution de licences, les propositions de régulation, le contrôle de l'application des décisions, la gestion des ressources limitées du spectre, l'approbation des équipements et des normes de télécommunication, sont les fonctions essentielles incombant à un organe de régulation. A cet effet, l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) est instituée par la loi 2000-03 du 05 Aout 2000, fixant les règles générales de la poste et des télécommunications dans son article 10. Les missions principales de l'ARPT, qui est une institution indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autorité financière, sont notamment :

1. De veiller au respect du cadre et des modalités de régulation des activités de la poste et des télécommunications ;

⁴ <http://www.arpt.dz/fr/arpt/bref/>

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

2. De veiller à l'existence d'une concurrence effective sur le marché postal et des télécommunications ;
3. De prendre toutes les mesures pour promouvoir ou rétablir la concurrence sur ces marchés ;
4. De veiller à l'application des cahiers des charges de manière strictement identique à tous les opérateurs et assurer l'égalité entre eux ;
5. De veiller à fournir -dans le respect du droit de propriété- le partage d'infrastructures de télécommunications ;
6. De planifier, gérer, assigner et contrôler l'utilisation des fréquences dans les bandes qui lui sont attribuées dans le respect du principe de non-discrimination ;
7. D'établir un plan de numérotation, examiner les demandes de numéros et les attribuer aux opérateurs ;
8. D'approuver les offres de références d'interconnexion ;
9. De conduire seul la procédure d'adjudication d'octroi de licences d'établissement et d'exploitation des réseaux publics de télécommunication soumis au régime de la licence ;
10. D'octroyer les autorisations d'exploitation, agréer les équipements de la poste et des télécommunications et préciser les spécifications et normes auxquels ils doivent répondre ;
11. De définir les règles applicables par les opérateurs de réseaux publics de télécommunication pour la tarification des services fournis au public ;
12. De gérer le fonds de service universel ;
13. D'effectuer tout contrôle conformément à la loi et aux cahiers des charges des opérateurs ;
14. De se prononcer sur les litiges en matière d'interconnexion ;
15. D'arbitrer les litiges qui opposent les opérateurs entre eux ou avec les utilisateurs ;
16. De donner son avis sur toutes les questions relatives à la poste et aux télécommunications notamment celles liées à la fixation des tarifs maximums du service universel, à l'opportunité ou à la nécessité d'adapter une réglementation aux stratégies de développement ;
17. De participer à la préparation de la position algérienne dans les négociations internationales dans les domaines de la poste et des télécommunications ;
18. Et de coopérer dans le cadre de ses missions avec d'autres autorités ou organismes tant nationaux qu'étrangers ayant le même objet.

Pour l'accomplissement de ses missions en toute indépendance, l'Autorité de régulation est dotée d'organes se composant d'un conseil et d'un directeur général respectivement désignés et nommés par le président de la République. Le président du conseil est également désigné par le président de la République. Afin de garantir son indépendance financière, l'ARPT dispose de ses propres ressources qui émanent essentiellement des

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

rémunérations pour service rendu, des redevances, et d'un pourcentage sur le produit de la contrepartie financière de toute licence octroyée.

L'ARPT se charge de régler les différends qui peuvent suivre entre les opérateurs, le refus d'interconnexion, les conditions d'accès à un réseau de télécommunication et la conclusion ainsi que l'exécution des conventions d'interconnexion. Les opérateurs peuvent déposer une requête auprès de l'autorité afin de régler les litiges qui ne relèvent pas de la procédure de règlement des litiges. Toute violation aux dispositions législatives et réglementaires fait objet de sanction temporaire ou définitive d'une licence ou paiement d'une amende pouvant aller jusqu'à 5% du chiffre d'affaires de l'opérateur en cas de récidive.

L'ARPT essaye de sauvegarder la concurrence effective et loyale sur le marché postal des télécommunications par l'arbitrage des litiges entre les opérateurs, l'approbation des conventions d'interconnexion, l'évaluation de la couverture et de la qualité de service des opérateurs pour les appels réseaux de télécommunication.

3-2- Le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication

Le Ministère de la Poste et des Technologie de l'Information et de la Communication (MPTIC) est en charge des fonctions de définition de la politique sectorielle et du cadre réglementaire applicable. Conformément à la loi, le MPTIC élabore et met en œuvre la politique sectorielle, définit la stratégie d'ouverture et prépare l'encadrement réglementaire de cette ouverture. Il comporte plusieurs directions.

La Direction des équipements de transmission (D.E.T) du Ministère gère le réseau GSM et les équipements de transmission et radiocommunication. La Direction des équipements de communication (D.E.C) gère les équipements de communication et les réseaux d'entreprises (exemple Téléphone, télex...). La Direction de la régulation et du marketing des télécommunications (D.R.M.T) gère les activités liées à la gestion administrative du réseau téléphonique et des liaisons spécialisées, de l'exploitation, du marketing et de la tarification. La Direction de la planification et de l'information (D.P.I) est chargée des études statistiques, de l'équipement informatique, de la planification des programmes et de l'information.

Le MPTIC est chargé de préparer et de mettre en œuvre la politique arrêtée par l'Etat dans les domaines des postes, des télécommunications et des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il élabore les éléments de la politique nationale dans son secteur et s'assure de sa mise en œuvre et de son suivi. Le ministère, à travers les missions du ministre, doit veiller au bon fonctionnement et l'exploitation du réseau national des télécommunications. Il dispose aussi de pouvoirs de sanction vis-à-vis de tous les opérateurs qui ne respectent pas les dispositions réglementaires prévues par la loi 03-2000. Il est chargé aussi de l'élaboration des textes législatifs et réglementaires, et de la mise en œuvre d'une politique favorisant la promotion des NTIC.

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

SECTION 2: Les entreprises du secteur de la téléphonie mobile

La téléphonie mobile a été partagée entre 3 opérateurs dont deux privés depuis le début 2004. Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu de grandes évolutions depuis son ouverture à la concurrence, essentiellement en termes d'abonnées et de chiffres d'affaires réalisés par les trois opérateurs actifs sur le marché algérien de la téléphonie mobile. Avec 37.5 millions d'abonnés en 2012, le marché apporte de nombreux millions de dollars aux 3 opérateurs qui sont en concurrence sur le marché algérien. L'opérateur de téléphonie mobile OTA comptait en 2012 plus de 17.8 millions d'abonnées, soit une progression de 7.5% par rapport à 2011, suivi d'ATM avec plus de 10.6 d'abonnées et WTA (Nedjma) 9 millions en progression de 6.5%, selon les récents chiffres de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT).

Dans cette deuxième section, nous présenterons les trois opérateurs opérants sur le marché algérien ainsi que leurs chiffres et leurs promotions de vente.

1- Présentation des opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie

Un opérateur est une entreprise qui gère et exploite un réseau de télécommunication. A la différence du fournisseur (ou équipement) qui fournit les équipements de télécoms, un opérateur les intègre dans ses services, en dégage des services commerciaux nouveaux et entretient le réseau.⁵ Pour les besoins de notre étude, nous nous contenterons de présenter seulement les filiales de téléphonie mobile de ces opérateurs. L'Algérie compte aujourd'hui 3 opérateurs de téléphonie mobile.

1-1- Optimum Télécom Algérie (OTA)

OTA est une entreprise de droit Algérien d'origine égyptienne. Crieée en juillet 2001, elle est devenue leader dans le domaine de la téléphonie mobile, avec 18 millions d'abonnées à ce jour.⁶ Optimum Télécom Algérie est une société par action, de droit Algérien, au capital social de 164.000.000.000 DA. C'est une filiale d'Orascom Telecom Holding créée en 1998 et qui appartient au groupe égyptien Orascom opérant dans différents domaines allant de la construction au tourisme et les technologies de l'information. « Djezzy » est la dénomination commerciale qui a été retenue pour présenter le réseau GSM d'Optimum Télécom Algérie. Elle a remporté la deuxième licence de téléphonie mobile en Algérie le 23 juillet 2001 au prix de 737 millions de dollars (\$US).

Après avoir exploré le post payé, Djezzy, sa marque commerciale, s'en délaïsse en raison de la déprime du marché face à des frais d'accès trop élevés mais aussi à des problèmes techniques de gestion, pour se consacrer résolument à la promotion de la formule prépayé qui constitue l'essentiel de sa clientèle.

⁵ X. LAGRANGE et P. GADLENSKI, «Réseau GSM », 3^{ème} édition, Edition Hermès, Paris, 2003, p.127.

⁶ <http://www.djezzy.com/annexes/qui-somme-nous/historique/>

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Après des soucis d'ordre économiques et politiques, OTA est devenue désormais Optimum Télécom Algérie (OTA), filiale de la société russe VimpelCom, dont l'actionnaire majoritaire est l'Etat Algérien. OTA a été racheté pour un montant de 2.6 milliards de dollars. Cette transaction qui a duré longtemps a gelé les activités d'investissement de l'entreprise et le déploiement technologique de DJEZZY, ce qui l'a contraint de retarder le lancement de la 3G avec les deux autres opérateurs, et la rend de ce fait moins compétitive.

1-2- Algérie Télécom Mobilis (ATM)

Filiale d'Algérie Télécom Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie, devenu autonome en Aout2003⁷. Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 10 Million d'abonnées en un temps record. Optant pour une politique de changement et d'innovation, Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants, Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : « Partout avec vous ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement, durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement. Se munissant des valeurs de Transparence, Loyauté, Dynamisme et Innovation, Mobilis optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients. Mobilis se définit par une couverture réseau totale de la population, un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 143 Agences Mobilis, plus de 60.000 points de vente indirecte et de plus de 4500 Station de Base Radio (BTS) de plateformes des services des plus performantes.

1-3- Ooredoo (Ex Wataniya Telecom Algérie)

Ooredoo précédemment connu sous le nom Nedjma (étoile en langue arabe) est le troisième opérateur (en termes de date d'entrée en vigueur) de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Télécom Algérie. L'opérateur compte en décembre 2014 plus de 10 millions d'abonnés, avec progression de 4.77%⁸. Wataniya Télécom Algérie (WTA) est le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Il a obtenu la licence d'exploitation le 02 décembre 2003 suite à une soumission gagnante de 421 Millions dollars US.⁹ La marque Nedjma a été commercialement lancée le 24 Aout 2004, en offrant aux Algériens, qu'il soit clients particuliers ou entreprises, une gamme d'offres et de services novateurs, en respect avec les standards internationaux. Tout en prônant le changement dans la continuité, la nouvelle marque Ooredoo a été lancée le 21 novembre

⁷ <http://www.mobilis.dz/apropos.php>

⁸ <http://abbinvest.com/index.php?page=blog&var=28>

⁹ <http://www.ooredoo.dz/ooredoo/a-propos>

Chapitre 2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

2013, donnant naissance à une nouvelle ère, dans le respect des acquis de Nedjma et de ses valeurs, adoptés et enrichis par Ooredoo, ces valeurs sont les suivantes : Caring pour le soutien, la confiance, le respect d'autrui et la responsabilité que Ooredoo incarne, Connecting pour l'engagement de Ooredoo à travailler dans un esprit collaboratif et en intégrant parfaitement la communauté algérienne, et challenging pour le progrès auquel aspire Ooredoo et la recherche continue de l'amélioration et de la différence.

L'opérateur Ooredoo dispose d'un réseau technique performant avec une couverture réseau conséquente, et un service regroupant un vaste réseau de boutiques réparti sur tout le territoire national (107 Espaces Ooredoo, 3 VIP Shops, 74 City Shops, 9 Shops in Shops et 345 Espaces Services Ooredoo). Ooredoo est aussi connue pour son engagement à travers plusieurs actions citoyennes, tel que le sponsoring, le mécénat et le parrainage de diverses activités plus particulièrement sportives, mais aussi culturelles, économiques, etc.

2- Evolution des abonnés sur le marché de la téléphonie mobile

Le tableau suivant donne le taux de croissance de la téléphonie mobile de 1998 à 2015.

Tableau n°.1 : Le taux de croissance de la téléphonie mobile entre 1998 et 2015

Année	Nombre d'abonnés ATM	Nombre d'abonnés OTA	Nombre d'abonnés WTA	Nombre total d'abonnés	Le taux de pénétration	Le taux de croissance
1998	18000	-	-	18000	0,06%	-
1999	72000	-	-	72000	0,24%	-
2000	86000	-	-	86000	0,28%	-
2001	100 000	-	-	100 000	0,32%	0,04%
2002	135 204	315040	-	450244	1,5%	1,18%
2003	167 662	1279265	-	1446927	4,67%	3,17%
2004	1176 485	3148367	287562	4882414	15,26%	10,59%
2005	4 907 960	7276884	1476561	13661405	41,52%	26,26%
2006	7 476 104	10530826	2991024	20997954	63,30%	22,02%
2007	9 692 762	13382253	4487706	27562721	81,50%	17,9%
2008	7 703 689	14108857	5218926	27031472	79,04%	-2,46%
2009	10 079 500	14617642	8032682	32729824	91,68%	12,64%
2010	9 446 774	15087393	8245998	32780165	90,30%	-1,38%
2011	10515914	16595233	8504779	35615926	96,52%	6,22%
2012	10622884	17845669	9059150	37527703	99,28%	2,76%
2013	12 538 475	17585327	95630347	39630347	102,11%	2,83%
2014	13 022 295	18612148	43298174	43298174	109,62%	7,51%
2015	16 428 716	17422143	46949262	46949262	107,00%	-2,62%

Source : ARPT

Le marché de la téléphonie mobile a fonctionné, entre 1998 et 2001, avec un seul opérateur (ATM mobilis) avec un taux de pénétration qui demeurait très bas, évaluant de

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

0,06% en 1998 à 0,32% en 2001 et aussi avec un 100 000 abonné. A partir de 2002, un nouvel opérateur OTA(Djezzy) a réussi à pénétrer ce marché. Le taux de pénétration atteint 1.5% vers la fin de 2002 et a triplé à la fin de 2003 pour atteindre un taux de 4.67%.

En 2004, l'arrivée d'un troisième opérateur WTA (Ooredoo) est supposée assurer une croissance régulière dans le développement du marché, ce qui a amené le nombre d'abonné mobiles à dépasser le nombre d'abonnées de fixe vers la fin 2004. Fin décembre 2004, l'Algérie comptait 4 882 414 abonnés de la téléphonie mobile de norme GSM, dans lequel le taux de pénétration est 15,26%. Entre 2004 et 2007, le secteur de la téléphonie mobile a connu une grande évolution avec un taux qui atteint 81,50% et 27 562 721 abonnés. En 2008, il a chuté et a un taux de pénétration est 79,04% avec un nombre d'abonnés de 27 031472. En 2009, le marché a repris sa croissance après la stagnation en 2008. Fin 2009, l'Algérie compte 32. 729824 million d'abonnés de téléphonie mobile avec un taux de pénétration de 91,68%.

La téléphonie mobile en Algérie comptait 32 780 165 abonnés a la fin de l'année 2010 avec une hausse de 50 341 abonnés par rapport à 2009 avec un taux de pénétration de 90,30%. L'opérateur de téléphonie mobile OTA (Optimum Télécom Algérie, Djezzy) détient, en 2010, 46% de part de marché avec 1 508 7393 abonnés, en hausse par rapport à 2009 avec 14 617 642 abonnés. Il conforte ainsi sa position de leader du marché. Algérie Télécom Mobilis reste le second malgré une baisse du nombre de ses abonnés, les clients de Mobilis sont passés de 10 079 500 abonnés en 2009 à 9 446 774 en 2010, ce qui correspond à une part de marché de 28,8%. Et Watania Télécom Algérie, classé troisième, continue avec sa progression. Elle comptait 8 245 998 abonnés en 2010, en hausse par rapport à 2009 avec 8 032 682 abonnés, soit une part de marché de 25,2%.

En 2011, la téléphonie mobile comptait 35,6 millions d'abonnés avec une hausse de 2,8 millions d'utilisateurs par rapport à 2010. Le secteur de la téléphonie mobile a connu, entre 2012 et 2015, une très grande augmentation du nombre d'abonnés de 37,527703 en 2012, 39,630347 en 2013, 43298174 en 2014 et 46,949262 en 2015. Le tableau numéro 2 donne la situation du parc abonné du réseau GSM au 30/11/2014

Tableau n°2 : Situation du parc abonné de réseau GSM au 30/11/2014

Rubrique (en million)	ATM	OTA	WTA	Total
Prépayées	9,603	17,216	7,052	33,874
Post payées	1,212	0,668	1,504	3,384
Total	10,815	17,887	8,556	37,258

Source : ARPT

Le parc abonné GSM, au 30 novembre 2014, subit une baisse de 1,360 millions par rapport à la même période de 2013. De l'analyse de ces chiffres, on constate que 91% des clients ont opté pour la formule prépayée contre 9% seulement pour le poste payée. Le tableau numéro 3 donne les parts de marché en termes d'abonnés.

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Tableau n°3 : Parts de marché en termes d'abonnés (réalisation 2016)

Rubrique en millions	ATM	OTA	WTA	Total
Part de marché GSM	28,90%	46,33%	24,77%	100%
Part de marché de 3G	40,09%	25,39%	34,52%	100%
Part de marché GSM et 3G	33,12%	38,43%	28,45%	100%

Source : ARPT

La part d'abonnés globale (GSM, 3G) a atteint les 44,3 millions d'abonnés au 31 mars 2016 avec un chiffre d'affaire de 93 milliards de DA. En terme de parts de marché GSM, Djezzy avec 46,33% reste le leader dans ce segment, suivi respectivement par Mobilis avec 28,90% et Ooredoo avec 24,77%. Dans le segment 3G, c'est l'opérateur historique qui arrive en tête avec 40,09%, suivi d'Ooredoo avec 34,52%. Djezzy qui a commercialisé la 3G tardivement (près de 7 mois après le lancement officiel) détient 25,39% des parts de ce marché. Globalement sur le marché de la téléphonie mobile (GSM et 3G), l'opérateur Djezzy détient la plus grande part de marché avec 38,43%, suivi de Mobilis avec 33,12% et enfin Ooredoo avec 28,45%. Le tableau numéro 4 donne le parc d'abonnés global pour GSM, 3G et 4G pour 2016.

Tableau n°4 : le parc d'abonné global pour GSM, 3G et 4G (2016)

Rubrique en million	ATM	OTA	WTA
Nombre d'abonné en terme GSM	62.59.289	8.206.835	5.895.654
Nombre d'abonné en terme 3G	10.372.787	7.453.987	7.387.958
Nombre d'abonné en terme 4G	712.670	707.064	45.077

Source : réalisé par moi-même

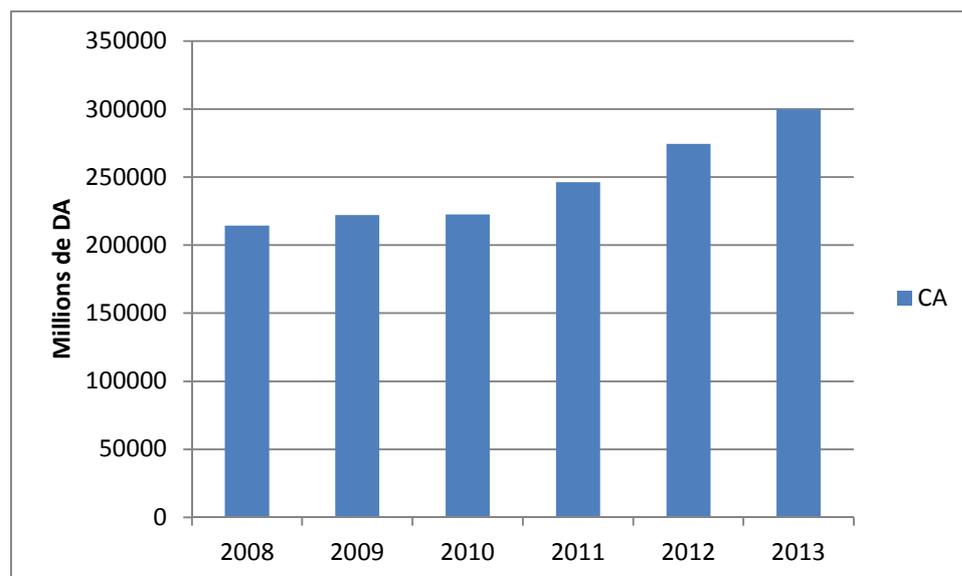
Le par d'abonnés global (GSM, 3G et 4 G) a atteint 47,04 millions en 2016, comparativement à 2015 où il était de 43,391 millions, soit une évolution de 8,48%. L'opérateur ATM enregistrait ainsi le plus grand nombre d'abonnés à la téléphonie mobile (GSM, 3G et 4G) avec 17.344.746 de clients dont 6.259.289 au GSM, 10.372.787 à la 3G et 712.670 à la 4G. OTA enregistrait, pour sa part, 16.367.886 abonnés à la téléphonie mobile dont 8.206.835 au GSM, 7.453.987 à la 3G et 707.64 à la 4G, alors que WTA comptait 13.328.689 abonnés à la téléphonie mobile, dont 5.895.654 au GSM, 73.328.689 à la 3G et 45.077 à la 4G.

Chapitre 2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

3. Chiffre d'affaire du segment mobile (réalisation 2013)

La figure 1 donne l'évolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2013.

Figure 1 : Evolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2013



Source : Données fin 2013 (source opérateur/ avant audit de l'ARPT)

Le chiffre d'affaires, généré en 2013 par les trois opérateurs activant dans le domaine de la téléphonie mobile, est de l'ordre de 299,795 milliards DA, et a connu une croissance de plus de 9% par rapport au montant des revenus enregistrés en 2012¹⁰. On constate aussi une croissance permanente de 2008 jusqu'à 2013.

4. Les promotions de vente des opérateurs opérant sur le marché.

4.1. Les promotions de vente d'Optimum Télécom Algérie

L'opérateur téléphonique Djazzy, offre une gamme de produits dédiée à chaque segment de sa clientèle et ce afin de répondre aux besoins de chaque client. Il existe deux segments qui sont : le post payé et le prépayé.

4.1.1. Les offres prépayées

La carte prépayée permet aux consommateurs d'éviter de souscrire à un abonnement dans le temps. Elles sont destinées à des clients utilisant leur téléphone mobile, et le plus souvent recevoir des appels.

Le tableau Numéro 5 donne le tableau descriptif de l'offre prépayée pour djazzy carte.

¹⁰ Rapport annuel arpt, 2014, page 8.

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Tableau n°5 : Tableau descriptif de l'offre prépayée d'OTA pour djezzy carte

L'offre prépayée	Frais d'accès	Offre promotionnelle	Durée
Millenium	1200DA	1500DA de crédit*/ appels ver Djezzy illimités/SMS ver Djezzy illimités +1,5 Go	1Mois
	2300DA	3000DA de crédit*/ appels ver Djezzy illimités/ SMS ver Djezzy illimités +4Go.	1Mois
	3400DA	6000DA de crédit*/appels ver Djezzy illimités/SMS ver Djezzy illimités+10Go.	1 Mois
Liberty	50DA	50DA de crédit*/ 500 d'appels ver Djezzy/SMS ver Djezzy illimités+10Mo internet.	24H
	100DA	100DA de crédit*/ des appels illimités ver Djezzy/ SMS illimités ver Djezzy+50\$Mo internet.	24H
	150DA	200DA de crédit*/des appels illimités ver Djezzy/ SMS illimités ver Djezzy+200Mo internet.	24H

Source : site de l'opérateur Djezzy

4.1.2. Les offres post payées

Une offre post payée permet aux abonnés de parler librement en illimité, d'envoyer gratuitement des SMS à leur correspondant Djezzy, de se connecter gratuitement aux réseaux

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

sociaux et de parler en hors forfait à des prix imbattables. Le Tableau numéro 6 donne le descriptif de l'offre post payé de djezzy line.

Tableau n° 6 : Tableau descriptif de l'offre post payé de djezzy line

Line 1200	Line2000	Line3000	Line5000
Communications gratuites et illimitées vers 3 numéros favoris Djezzy 24H/24	Gratuits et illimités vers Djezzy de 20h00 et le weekend 24h/24	Gratuits et illimités vers Djezzy	Gratuits et illimités vers Djezzy
300 Mo d'internet	1 Go d'internet	1,5Go d'internet	4Go
3h d'appels vers tous les réseaux nationaux	4h d'appels vers tous les réseaux nationaux	3h d'appels vers les autres réseaux nationaux	10h d'appels vers les autres réseaux nationaux
500 SMS vers Djezzy	200 SMS vers Djezzy	300SMS vers Djezzy	Gratuits et illimités 24h/24 SMS vers Djezzy
Accès illimité à Facebook, twitter et whatsapp	Disponibilité de l'option contrôle pour seulement 100DA	Disponibilité de l'option control pour seulement 100DA	
Disponibilité de l'option control pour seulement 100DA			

Source : site de l'opérateur Djezzy

4.2. Les promotions de ventes de l'opérateur Wataniya Télécom Algérie (ooredoo)

Après son lancement, Ooredoo propose une gamme diversifiée de produits et services, des offres prépayées et post payées.

4.2.1. Les offres prépayées

Le tableau numéro 7 donne les offres prépayées de Haya

Tableau n°7 : Offres Prépayées Haya (part 1)

les offres prépayées	Frais d'accès	offre promotionnelle	durée
Maxy Haya	1000DA	Appels en illimité vers ooredoo de 21h à 9h + 1,5 Go d'internet + 1000DA	1 mois
	2000DA	Appels en illimité vers ooredoo 24h/ + 4Go d'internet + 2000 DA	
	3500DA	Appels en illimité vers ooredoo 24h/24 + 10 Go d'internet + 3500 DA	

Source : Site de l'opérateur Ooredoo

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Tableau n° 7 : Offres prépayées de Haya (Part2)

Maxy	1000DA	2000 DA de crédit d'appels et SMS vers tous les réseaux et international + 1,5 Go d'internet gratuit 4000 DA de crédit d'appels et SMS vers tous les réseaux fixes et mobiles nationaux et international + 4 Go gratuit 4000Da de crédit + appels illimités vers ooredoo de 18h à 06h du matin + 10 Go d'internet offert	1 mois
La 1000	1000	1000 DA de crédit rechargé + 5h d'appels gratuits vers ooredoo + 1 appel de 5 Min gratuites vers ooredoo chaque jour entre 5h et 17h + 120Min d'appels 24h/24 sans conditions sur *151# pour 100DAseulement + des forfait internet à partir de 50 DA	1mois
La plus	300	3990 DA de bonus d'appels et SMS valables vers tous les réseaux nationaux après chaque rechargement de 2000	1mois

Source : Site de l'opérateur Ooredoo

4.2.2. Les offres post payées

Le tableau numéro 8 donne le descriptif des offres post payées d'Ooredoo.

Tableau n°8 : Tableau descriptif des offres post payées d'ooredoo

Les offres post payées	Frais d'accès	Offre promotionnelle	Durée
Ooredoo business	1200DA	1000DA /1 Go d'internet/500SMS	1 mois
	2200DA	2000 DA +1000Min +2 Go d'internet + 600 SMS	
	3200DA	3000DA +1000 Min +3Go d'internet + 600SMS	
	4200DA	4000 DA + appels illimités vers Ooredoo de 8h à 18h + 4Go + 800 SMS	

Source : Site de l'opérateur ooredoo

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

4.3. Les promotions de ventes d'Algérie Télécom Mobilis

4.3.1. Les offres prépayées

Dans ce présent tableau, nous présentons les offres prépayées de Mobilis.

Tableau n° 9 : Tableau descriptif des offres prépayées de l'opérateur Mobilis

Les offres prépayées	Frais d'accès	Offre promotionnelle	Durée
Awel	1000DA	2500 DA de crédit vers tous les réseaux+ international + 1Go d'internet	1mois
	2000DA	7000 DA de crédit vers tous les réseaux + international + 1 Go d'internet	
Top	500 DA	1000DA de crédit vers tous les réseaux + international + 500 Mo	1mois
	2000DA	5000 DA de crédit vers tous les réseaux + international + 3Go d'internet + accès gratuit pour Facebook et Messenger	

Source : Site de l'opérateur Mobilis

4.3.2. Les offres post payées

Le tableau numéro 10 donne le descriptif des offres post payées.

Tableau n°10 : Tableau descriptif des offres post payées

Les offres post payées	Frais d'accès	Offre promotionnelle	Durée
La win	1300DA	500 DA de crédit offert à l'achat valable en Algérie / 3 numéro favoris gratuits 24h/24 sans limite/ appel gratuit vers mobilis de 21h30 à 12h30 en illimité/ 3h d'appels vers tous les réseaux/ 250 DA de bonus vers l'international / 1Go d'internet / 100 SMS vers Mobilis	1mois
	2000DA	500DA de crédit valable en Algérie/ 3 numéro favoris gratuits 24h/24 sans limité/ appel gratuit vers Mobilis de 21h30 à 17h30/ 5h d'appel vers tous les réseaux nationaux/ 250DA de bonus vers l'international/ 2Go d'internet/ 200 SMS vers Mobilis	
	3000DA	500DA de crédit valable en Algérie/ appel et SMS gratuits vers Mobilis 24h/24 /8h d'appel vers tous les réseaux nationaux/ 500DA de bonus vers l'international/ 4Go d'internet	

Source : Site de l'opérateur Mobilis

Chapitre2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Conclusion

Après avoir été sous monopole public, le secteur de la télécommunication s'ouvre à la concurrence et cela l'a métamorphosé profondément. Cette ouverture est le fruit des réformes entreprises par le gouvernement afin d'accompagner l'évolution des besoins en matière de technologie d'information et de télécommunication.

Pour la conduite de ces réformes, un cadre législatif et réglementaire fixant les règles et mesures relatifs à l'exploitation, l'établissement et la fourniture des services des télécommunications dans des conditions objectives de la concurrence a été mis en place. Ces dispositifs ont donné naissance à une autorité de régulation du secteur.

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

Introduction

L'ouverture à la concurrence du marché algérien dans le secteur de la téléphonie mobile a donné lieu à trois opérateurs. Le premier était l'opérateur historique Algérie Télécom, via « Mobilis ». Il était en situation de monopole pendant presque deux ans. Puis arrive Orascom Télécom Algérie avec sa filiale « Djezzy », et ensuite Wataniya avec sa filiale « Nedjma », qui est maintenant « Ooredoo ». Depuis, le marché a connu une dynamique et une évolution remarquable avec un parc d'abonnés à la téléphonie mobile qui ne cesse d'augmenter.

Dans ce chapitre, nous présentons dans la section 1 OTA. Dans la section 2, nous allons analyser les données recueillies au sein de l'entreprise Optimum Télécom Algérie pour étudier le positionnement OTA sur le marché et ses performances financières.

Section 1: Présentation d'OTA, organisme d'accueil.

Optimum Télécom Algérie (OTA) est un opérateur de télécommunications algérien. Créé en juillet 2001, OTA est devenue leader dans le domaine de la téléphonie mobile, avec plus de 18 millions d'abonnés au mois de décembre 2014. L'opérateur a connu une croissance très forte et a acquis un million de nouveaux abonnés en 6 mois entre juin et décembre 2007, le premier million d'abonnés ayant été atteint en septembre 2003. Elle compte plus de 4600 employés. OTA commercialise ses produits sous la marque DJEZZY.

1. Historique et évolution de l'entreprise :

OTA a obtenu une licence GSM le 30 juillet 2001, pour un montant de 737 millions de dollars, et a ouvert son réseau le 15 février 2002. OTA a investi plus de 2,5 milliards USD depuis 2001 à ce jour et dispose d'un capital humain de plus de 4600 employés directs et plus de 10000 employés indirects (sous-traitants). Elle compte plus de 18 millions d'abonnés, et propose plusieurs offres et solutions (3G, 2G et VSAT). OTA a été racheté par le groupe GTH/VimpelCom.

Depuis 2010, le gouvernement algérien cherche à prendre une participation majoritaire à hauteur de 51% dans l'actionnariat de l'entreprise par préemption. Plusieurs cabinets ont été mandatés afin d'évaluer le prix d'une telle transaction, le point d'achoppement semble être le prix d'une telle transaction. Pour OTA, l'entreprise doit être valorisée entre 6 et 8 Mds de dollars contre 2,4 Mds d'après l'état algérien et certains spécialistes. Ceci a eu un impact sur la mise en place de la 3G par OTA en Algérie.

Finalement après de multiples rebondissements, L'ARPT attribue le 14 octobre 2013 trois licences provisoires 3G nationales pour les trois opérateurs sur le marché. Le lancement

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

commercial de la 3G s'est fait début 2014 d'abord dans les 4 grandes villes : Alger (centre), Oran (ouest), Constantine (est) et Ouargla (sud) puis à l'échelle nationale plus tard.

Après plusieurs années de négociations, l'Etat algérien a pu prendre la majorité du capital de l'opérateur OTA, racheté entre temps par Global Télécom Holding (GTH) et VimpelCom. Le 18 Avril 2014, la signature de la vente de 51% du capital d'OTA à l'Etat Algérien pour un prix de 2,643 milliards de dollars. En janvier 2015, le Fond National d'Investissement(FNI) prend le contrôle de ce capital après trois ans de négociations et plus de quatre ans d'activités très réduites. Selon les termes de l'accord, le Groupe VEON (anciennement VimpelCom) garde la responsabilité du management de l'entreprise. OTA est le leader des technologies de communication mobiles avec plus de 17 millions d'abonnés au mois de décembre 2015 et l'entreprise fournit une vaste gamme d'offres et de services telles que le prépayé, le post-payé, internet ainsi que des services à valeur ajoutée.

OTA couvre 95% de la population à travers le territoire national, et ses services 3G sont déployés dans les 48 Wilayas depuis fin 2016. La 4G a aussi été lancée avec succès le 1 octobre 2016 et se déploie depuis dans les wilayas suivant le programme inscrit dans le cahier de charges de la licence. OTA a aussi déployé le service universel de télécommunication (SUT) en 2G pour désenclaver les régions les plus éloignées. Depuis 2015, OTA a engagé un programme de transformation de grande ampleur pour devenir l'opérateur numérique de référence en Algérie et permettre à ses clients de profiter de toutes les opportunités du monde digital.

2. Missions, vision et valeurs d'OTA

Afin de réaliser ses missions, l'entreprise s'engage à offrir des produits de qualité à des prix compétitifs, à déployer des infrastructures à la pointe de la technologie, à créer pour ses employés le meilleur environnement de travail et d'épanouissement, à contribuer activement au bien-être des clients, à optimiser la création de valeur pour les actionnaires, à travers un contrôle strict des coûts, à appliquer rigoureusement sa politique environnemental, et à améliorer sans cesse ses processus internes dans le respect de sa politique qualité.

La vision principale de l'entreprise est d'être l'Opérateur de téléphonie préféré des Algériens, leader sur son marché, et apportant constamment de la valeur à tous ses

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

partenaires. Elle désire être une référence pour son « orientation client » et la qualité de son environnement de travail.

L'entreprise veut que ses employés aient confiance en eux-mêmes et soient compétents. Par l'efficacité et l'implication sérieuse dans le travail, l'opérateur peut se distinguer des autres et être le meilleur, en positionnant OTA comme étant la compagnie dominante en Algérie dans le domaine de la télécommunication. Dans un environnement aussi complexe et changeant que celui de la télécommunication. Les employés d'OTA doivent agir de façon unie et corrélative et surtout cohérente en adoptant l'esprit d'équipe, le partage et la coopération consentante. Il est nécessaire de gérer l'apprentissage et de s'adapter au changement afin de survivre dans cet environnement compétitif chargé de grands défis, en admettant que l'erreur est humaine, mais en assurant la responsabilité d'apprendre de ses erreurs. Le partage et la communication des informations entre membres doivent être de façon claire. Les relations d'affaires internes et externes d'OTA doivent être menées dans la transparence et aucun facteur externe ne doit influencer sur les attitudes.

La pensée constructive est la stratégie de l'entreprise afin de trouver des solutions et des alternatives. L'initiative doit être omniprésente dans les actions à entreprendre pour résoudre les problèmes et franchir les obstacles. Les travailleurs ne doivent pas se laisser corrompre et aucun facteur externe ne doit venir influencer les engagements envers la compagnie vis-à-vis de laquelle il est primordial de rester toujours honnêtes.

3- Objectifs stratégiques et Ressources informatiques

OTA montre sa volonté de maintenir sa position comme leader dans le marché de télécommunication en Algérie qui connaît une compétition acharnée entre les trois opérateurs qui se rapprochent en termes de couverture et services. L'enjeu est donc sur la qualité des prestations. OTA se distingue par sa qualité de service en premier lieu, puis par la couverture de son réseau qui a dépassé celle de ses concurrents. Elle est présente sur toutes les Wilayates avec une couverture qui dépasse le 93%.

L'infrastructure est composée de data center délocalisés dans 3 régions (sous directions), plus une infrastructure Télécom pure. En matière d'applications informatiques, les principales infrastructure sont les suivantes :

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

1. Les systèmes de collaborations : ceux sont les ressources utilisées à l'intérieur de l'entreprise pour la messagerie.
2. Les systèmes ERP :(Finance, RH...)
3. Les systèmes de Billings
4. Les systèmes de DWHs (support de décision)
5. Le CRM.

Les principales bases de données sont Oracle, Tera Data qui est un éditeur de solutions informatiques spécialisées en matière d'entrepôt de données et d'applications analytiques, Sybas qui est un éditeur de logiciels qui permet de fournir des solutions d'infrastructure d'entreprise, des solutions de mobilités de logiciel pour la gestion de l'information, pour le développement, et pour l'intégration.

La composante humaine dépasse les 4000 employés directs et plus de 16000 indirects. La composante humaine est à 87% jeune. Les travailleurs ont, pour la majorité, fait leurs expériences au niveau de la compagnie et beaucoup de nouveaux diplômés ont une forte chance d'intégrer OTA sans leur demander une expérience préalable.

4. Diagnostic de l'environnement d'OTA

La concurrence ardue dans le secteur de Télécom fait que la maîtrise des couts est une des priorités majeures et la limitation du pouvoir des fournisseurs est considérée comme un élément clef dans la négociation de prix. Avec la méthode actuelle, la compagnie n'a pas une cartographie générale de ses fournisseurs et le temps nécessaire pour clôturer un appel d'offre est de 06 mois à une année dans certains cas comme pour des fournisseurs stratégiques tels que les équipements propres aux télécoms. L'amélioration du processus actuel est aussi perçue comme une priorité qui permet de maintenir la position d'OTA au top.

OTA est leader du marché des télécommunications en Algérie. Grace à ses forces il a pu dominer le marché national en profitant de l'expérience du groupe- firme- OTH (Orascom Télécom Holding).Les acheteurs extérieurs ont un pouvoir important car un autre opérateur de téléphonie mobile pourrait proposer une SIM gratuite. Dans le contexte économique actuel, les fournisseurs sont divisés en deux catégories :

1. Fournisseurs de solutions télécoms. La compagnie a une grande dépendance vis à vis de ces derniers, surtout en matière de support et fourniture de pièce de rechange.

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

2. Fournisseurs d'équipements et de services hors télécoms. Leur pouvoir est faible à cause de la concurrence en matière de prix.

5. Politique de développement d'OTA

OTA a, depuis son lancement, consenti de précieux efforts en termes de développement. En effet, plus de 50 000 opportunités de formation ont été proposées tant au niveau fonctionnel ou transversal, qu'au niveau local ou international. Que ce soit sous forme de workshop, séminaires ou autres, les programmes de formation au sein d'OTA sont très complets. Ils visent à renforcer les acquis, soutenir les axes de développement, et permettre à tous de contribuer pleinement aux orientations stratégiques de l'entreprise. La formation vise tous les employés et permet à tout un chacun d'exploiter ses pleines capacités au sein de la compagnie. OTA demeure une référence en la matière, avec des programmes et outils de développement adaptés à ses besoins, notamment : PPL (Passionnel, Professionnel, Leadership), Programme diplômant, Formation techniques multiples, Programme de partage des connaissances structuré, Méthode E-Learning (bureautique, langue d'affaires...), Centre d'évaluation des compétences.

Section 2 : Analyse des résultats sur le positionnement du marché

Sans préjuger de la pertinence de la prise en compte du seul critère de part de marché pour évaluer la puissance de marché d'un opérateur, il apparaît que la position d'OTA a largement été disputée depuis 2007.

1. Analyse des parts de marché

L'analyse des parts de marché porte en premier lieu sur l'évolution générale du marché mobile algérien entre 2010 et 2015 et en second lieu sur l'évolution des segments prépayés, post payé et de la 3G.

1.1. Part de marché en nombre d'abonnés

Le tableau numéro 11 donne l'évolution des parts de marché en nombre d'abonnés entre opérateurs de la téléphonie mobile pour la période 2010 jusqu'à 2015.

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

Tableau n°11 : Evolution des parts de marché en nombre d'abonné

Part de marché	2010	2011	2012	2013	2014	2015
OTA	46,0%	46,6%	47,6%	44,5%	43,0%	38,4%
ATM	28,8%	29,5%	28,3%	31,5%	30,1%	33,1%
WTA	25,2%	23,9%	24,1%	24,0%	26,9%	28,5%

Source : adopté depuis les observations de l'ARPT

De 2010 à 2015, la part de marché en nombre d'abonné d'OTA est passée de 46% à 38%. Mais les deux autres concurrents ont eu une augmentation de leur part de marché avec 33% pour ATM et 28,5% pour WTA. OTA maintient sa première place de part de marché en termes d'abonnés malgré cette diminution.

1.2. Part de marché en valeur

Le tableau numéro 12 donne le chiffre d'affaire, les parts de marché en valeur et le taux de croissance.

Tableau n°12 : chiffres d'affaires (en milliard de DA), parts de marché en valeur(%) et le taux de croissance

	OTA			ATM			WTA		
	Milliard de DA	%	Taux de croissance	Milliard de DA	%	Taux de croissance	Milliard de DA	%	Taux de croissance
2010	129,54	58,2	-	47,99	21,6	-	45,05	20,2	-
2011	139,08	55,4	7,36	51,00	20,3	6,27	60,82	24,2	35,01
2012	143,35	52,2	3,07	57,16	20,8	12,08	74,03	27	21,73
2013	143,10	47,7	-0,17	71,89	24,0	25,76	84,8	28,3	14,55
2014	136,03	41,9	-4,94	86,06	26,5	19,72	102,19	31,5	20,50

Source : adopté depuis les observations de l'ARPT

Entre 2010 et 2014, OTA a perdu 16 points de sa part de marché en chiffre d'affaire, tandis qu'ATM et WTA ont respectivement enregistré une hausse de 5 et 11 points. La part de marché en revenus d'OTA s'élève désormais à 41,9% contre 58,2% en 2010.

1.3. Par segment de marché

Les formules prépayées ont l'avantage de permettre de maîtriser le budget de téléphonie mobile. Les offres prépayées sont un choix populaire, offrant une grande flexibilité. Les offres prépayées sont comme les forfaits mais avec un plafond de communication déterminé à l'avance. De ce fait, le client connaît à l'avance le montant qu'il va payer. Il ne paye que ce qu'il a consommé et il n'a pas de mauvaises surprises. Le tableau numéro 13 donne l'évolution du parc des abonnés en prépayé et la part de marché.

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

Tableau n°13 : Parc d'abonnés et part de marché- segment prépayé

	OTA		ATM		WTA	
	Parc abonné	part de marché	Parc abonné	Part de marché	Parc abonné	Part de marché
2010	14 383 643	47%	8 694 457	28%	7 837 383	25%
2011	15 858 967	47%	9 668 087	29%	7 989 659	24%
2012	17 127 709	49%	9 719 583	28%	8 066 944	23%
2013	16 841 126	47%	11 160 903	31%	7 939 831	22%
2014	17 618 832	46%	11 771 664	30%	9 111 837	24%
2015	15 358 771	40%	13 046 022	33%	10 414 687	27%

Source : adopté depuis les observations de l'ARPT

Depuis 2010, les trois opérateurs de la téléphonie mobile enregistrent une croissance sur le marché du prépayé, avec un taux de croissance moyen de 2% par an.

Si OTA reste devant ses concurrents, l'opérateur a vu sa part de marché se réduire et passer de 47% en 2010 à 40% en 2015. ATM a également vu sa part de marché passer de 28% en 2010 à 33% en 2015. WTA, pour sa part, a significativement cru sur ce segment de marché, et sa part est passée de 25% à 27%.

La formule post payé est la garantie de communiquer sans interruption grâce à des forfaits et abonnements. Dans cette formule, le mode d'accès se fait soit par souscription, configuration ou bien abonnement. Pour ce qui est du paiement et du rechargement, plusieurs possibilités sont offertes telles que la facturation. Le tableau n°14 donne les parts du segment post payé. Les offres post payé se sont fortement développées depuis 2010 avec un parc d'abonnés qui est passé de 1,8 à 4,4 millions, soit plus du double en cinq ans. Sur le marché du post payé, la part d'OTA a diminué de 38% à 28% entre 2010 et 2015, soit une perte de 10 points. ATM aussi a perdu 11 point, tandis que WTA a gagné 21 point durant la même période.

Tableau n°14 : parcs abonnés et part de marché - segment post payé

	OTA		ATM		WTA	
	Parc abonné	part de marché	Parc abonné	Part de marché	Parc abonné	Part de marché
2010	703 750	38%	752 317	40%	408 615	22%
2011	736 266	35%	847 827	40%	515 120	25%
2012	717 960	27%	903 301	35%	992 206	38%
2013	733 123	21%	1 290 470	36%	1 551 592	43%
2014	993 316	21%	1 250 631	26%	2 551 894	53%
2015	1 252 344	28%	1 272 147	29%	1 883 673	43%

Source : adopté depuis les observations de l'ARPT

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

Depuis l'avènement du segment de la téléphonie mobile en Algérie, la formule pré payé domine le marché avec 90% du total des usagers de la téléphonie mobile. Cet afflux s'explique par le fait que le consommateur algérien préfère opter pour cette formule, qui lui convient, et qui lui permet de bien gérer ses consommations et son budget. Le tableau numéro 15 donne l'évolution de la répartition des abonnés entre pré payé et post payé.

Tableau n°15 : Evolution de répartition des abonnés entre pré payé et post payé pour la période (2010 -2015)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Post payé	6%	6%	7%	9%	11%	10%
prépayé	94%	94%	93%	91%	89%	90%

Source : adopté depuis les observations de l'ARPT

Les clients détenteurs de cartes prépayées représentent 94% du total des usagers de la téléphonie mobile en 2010, mais à partir de 2012 une légère baisse va être enregistrée dans ladite formule. Ceci permet à la formule post payé de gagner quelques points suite notamment aux efforts entrepris par les opérateurs durant ces dernières années pour attirer les clients vers le post payé en proposant plus d'avantages sur offres. L'ARPT, en adoptant la décision n°1 du 06 janvier 2009, définit le cadre réglementaire des promotions et s'assure ainsi d'une meilleure visibilité de l'impact des promotions sur le marché. Ainsi, la part des usagers du post payé a vu une augmentation avec 10% en 2015, contre 6% en 2010.

1.4. Part de marché sur le segment des offres 3G et 4G

Le tableau n°16 donne le parc abonnés et la part de marché dans le segment 3G.

Tableau n°16 : Parcs abonnés et part de marché - segment 3G

	ATM		OTA		WTA	
	Parc abonné	Part de marché	Parc abonné	Part de marché	Parc abonné	Part de marché
2013	87 102	28%	0	0%	220 917	72%
2014	3 816 312	45%	1 254 250	15%	3 438 491	40%
2015	6 542 332	40%	4 144 135	25%	5 632 561	35%
2016	10 372 787	41%	7 453 987	30%	7 387 958	29%

Source : adopté depuis les observations de l'ARPT

Sur ce segment de marché extrêmement porteur, selon les derniers chiffres disponibles, OTA en 2013 compte 0 abonné, contre WTA et ATM détient 0,2 et 0,092 million d'abonnés. OTA détient ainsi la plus faible part de marché. Fin novembre 2014, la part de marché d'OTA s'élevait à 15%, contre 45% pour ATM et 40% pour WTA. Et à partir de 2015, OTA a commencé à avoir une augmentation de sa part de marché jusqu'à 30% en 2016. Par contre, WTA a marqué une forte décroissance de 72% en 2013 à 29% en 2016. ATM a marqué une évolution de 28% à 41%. Le tableau numéro 17 donne le parc abonné et la part de marché dans le segment 4G.

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

Tableau n°17 : Parcs abonnés et parts de marché - segment 4G

	2016	
	Parc abonné	Part de marché
OTA	707 064	48%
ATM	712 670	49%
WTA	45 077	3%
Total	1 464 811	100%

Source : Etabli par nous -même à partir des données internes de SPA Djezzy.

Sur le segment de marché 4G, WTA compte 0,05 millions d'abonnés, contre 0,7 millions pour ATM et OTA, ce qui représente un parc global d'abonnés 4G de 1,4 millions.

OTA et ATM détiennent des parts de marché respectivement de 48% et 49% et WTA détient la plus faible part de marché avec 3%.

2. Réalisation des entretiens

Pour obtenir des données et informations fiables nous avons réalisé des entretiens avec le personnel du service Marketing. Ces entretiens nous ont permis de parler directement avec ces derniers.

Ces entretiens de type semi directif consistent à poser des questions tout en permettant à la personne interrogée de s'exprimer librement dans un cadre précis qui est la méthodologie du guide d'entretien. Nous avons questionné Mme HALOUANE Nassima et Monsieur OYED Fayçal de la direction marketing en leur posant les questions suivantes.

1. Questions n°1: comment réalisez-vous les objectifs dans les délais en terme d'investissement?

Mr OYED Fayçal : « Depuis la saisie de la licence d'exploitations 4G, OTA a connu des changements en terme d'équipement technologique ce qui représente un investissement de plusieurs milliards de dinar ». Selon lui, l'investissement d'OTA a connu des changements en termes d'équipement technologique et représente plusieurs milliards de dinars. Pour **Mme HALOUANE Nassima :** «Djezzy a connu un retard dans le lancement de la 3G du au problème de blocage des importations. Après le dénouement de la situation en janvier 2015, le retard constaté est récupéré et cela a permis une avancée sur la 4G.

2. Question n°2 : Comment réalisez-vous les objectifs dans les délais en termes de gains de part de marchés (nombre d'abonnés en 2016 en téléphonie mobile et nombre d'abonnés de la 4G) ?

Pour Mr OYED Fayçal : « l'extension du réseau 4G dans plus de 20 wilayas a permis à OTA de devancer la concurrence et ainsi d'acquérir la plus grande part de marché de 4G ». Pour **Mme HALOUANE Nassima :** « La couverture 4G

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

couvre actuellement à 20 Wilaya. Sur notre réseau, on a trois types de clients. Une grande moitié qui fait uniquement de la voix avec très peu de Data puis un quart qui fait beaucoup la voix et de la Data et enfin le dernier quart qui fait beaucoup de Data et d'internet avec moins de voix. Quand elle regarde dans le détail ceux qui font beaucoup de Data, il y a un tiers qui le fait par la 4G qui n'est pas encore disponible sur tout le territoire national. OTA est leader de la 4G, mais elle ne veut pas nous communiquer le nombre d'utilisateurs de la 4G, c'est stratégique pour elle par rapport à la concurrence ».

3. Question n°3 : Comment réalisez-vous les objectifs en termes de diversification de l'offre (nouveau produit sur le marché) ?

Mr OYED Fayçal : « Maintien des nouvelles parts de 4G après le déploiement concurrentiel et l'affirmation de la place de leader, L'innovation sur le marché est ressentie chez OTA à travers ses offres variées entre ses différents segments de marché et de consommation, mais elle est aussi illustrée à travers des services et offres exclusives sur le marché et différenciateurs ».

Pour Mme HALOUANE Nassima, Djezzy n'arrête pas d'innover avec de nouvelles offres telles que la nouvelle landing page, la nouvelle offre B2C Millenium, les nouvelles offres B2B et bien d'autres.

4. Question n°4 : Comment réalisez-vous les objectifs en termes du chiffre d'affaire par rapport à 2015 et aussi par rapport aux autres opérateurs ?

Mr OYED Fayçal : « l'appropriation de la licence commerciale 4G en deuxième position après l'opérateur national et l'ouverture de ce réseau 4G a permis sur un plus grand nombre de wilaya une couverture plus enrichie avec des offres plus adaptées et plus concurrentielles sur le marché. Cela a boosté les ventes et accru les consommations ». **Pour Mme HALOUANE Nassima :** « Avec une hausse de 57% sur les revenus Data en 2016, Djezzy réalise un chiffre d'affaire de deux milliards de dinars et enregistre une augmentation de la base client data de plus de 87% par rapport à la même période en 2015, en l'établissant à 6,4 millions d'abonnés 3G, soit une hausse de 57% sur les revenus data avec un chiffre d'affaire de 2,1 milliards de dinars et une consommation data de 35% par abonné. Ils ont démocratisé la téléphonie mobile par le passé et ils sont aujourd'hui en plein processus de généralisation de la consommation de la data pour rendre ce produit accessible à tous en optant pour le triptyque : « Agilité, compétitivité et proximité du client ».

5. Question n°5 : Comment réalisez-vous les objectifs en termes de rentabilité ?

Pour Mr OYED Fayçal, « elle commence à se ressentir même s'il est toujours précoce de déclarer une rentabilité totale et complète vue l'investissement

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

technologique introduit ses dernières années par l'intermédiaire du partenaire étranger VimpelCom et vue la stratégie de transformation digitale du groupe et de l'opérateur OTA vers VEON. Pour **Mme HALOUANE Nassima** : « comparativement aux exercices précédents, la rentabilité de la société a baissé du fait du blocage qu'a connu OTA de 2010 à 2015. Cela a favorisé la concurrence voulue par la régulation afin d'éliminer toute situation de monopole.

6. Question n°6 : Comment réalisez-vous les objectifs en termes de positionnement par rapport aux autres concurrents ?

Pour Mr **OYED Fayçal** : «Reconquête de la place leader sur le marché Algérien en termes de nombre d'abonnés, en termes de diversification des offres et produits relatifs au lancement du réseau 4G, mais aussi en termes de déploiement réseaux 4G sur plus de 20 wilayas et extension des centres de service sur plus de 100 centres sur le territoire national en illustrant ainsi la stratégie de proximité ». Pour **Mme HALOUANE Nassima** : « Djezzy est leader sur la 4G, avec 16 millions d'utilisateurs actifs 2G et 4G dont 8 millions entre 3G et 4G. Tout le monde veut s'appeler leader de la téléphonie. Leur devise est : le meilleur réseau, le meilleur prix, la meilleure couverture et le meilleur service. Leur force est leur réseau.

Conclusion

OTA détient la position dominante sur le marché de la téléphonie mobile. Dans l'ensemble, elle a une grande part de marché, en volume comme en valeur par rapport à ces concurrents : sa part de marché est de 41,9%, et le nombre d'abonnés représente 38,4%. OTA est très avancé sur le segment des offres prépayé qui a connu le développement le plus important : le parc des abonnés pré payé a été de 15 millions abonnés et sa part de marché est de 40% même si le segment des offres post payé est très en retrait.

En ce qui concerne le segment des offres 3G et 4G, OTA est le deuxième opérateur sur le marché avec des parts de marché suivantes : 30% pour la 3G et 48% pour la 4G. Sans préjuger de la pertinence de la prise en compte du seul critère de part de marché pour évaluer la puissance d'un opérateur, il apparaît que la position d'OTA a largement été disputée depuis 2010. La position dominante d'OTA sur le marché mobile devrait manifestement être remise en question. Par ailleurs, nous avons constaté que la position d'OTA sur le marché Algérien se porte bien. Elle est en croissance, le développement de la 3G est rapide malgré plusieurs obstacles et la couverture du réseau 4G est sur plus de 20 Wilayas sur le territoire national.

Cette étude nous a permis de constater que l'entreprise OTA est leader sur le marché des télécommunications.

Chapitre 03 : La place d'OTA dans le marché des télécommunications

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'étudier la performance et le positionnement des différents opérateurs sur le marché mobile en Algérie à travers un certain nombre d'indicateurs. La performance de l'entreprise est le degré d'obtention des résultats poursuivis par l'entreprise, c'est-à-dire une information sur les résultats obtenus à partir de l'activité de l'entreprise.

Ce travail nous a permis d'avoir une idée globale des aspects touchant le marché de la téléphonie mobile en Algérie. Plus particulièrement, nous avons évalué la performance en termes de chiffres d'affaire et de position sur le marché des télécommunications pour l'entreprise OTA Djezzy.

Pour bien gérer le positionnement de l'entreprise sur le marché, elle doit d'abord identifier ses clients et ses concurrents, assurer une bonne adaptation entre ses clients, ses concurrents et ses objectifs. Ensuite, elle doit identifier clairement les avantages que l'entreprise offre aux consommateurs et évaluer leurs activités selon les objectifs fixés par l'entreprise.

Au cours de notre stage effectué au sein de la direction générale d'Optimum Télécom Algérie, nous avons mené des entretiens avec le staff pour faire ressortir des éléments du management au sein de cette entreprise.

L'interaction concurrentielle des opérateurs sur le marché de la téléphonie mobile, se caractérise par une forte interdépendance stratégique et un apprentissage de la concurrence, rendant ainsi les relations concurrentielles inter-opérateur complexes et ambiguës. Ce qui confirme la première hypothèse.

Depuis l'ouverture du secteur de télécommunication à la concurrence, le marché mobile ne cesse de croître en enregistrant des performances économiques extraordinaires, au point où il est parvenu à une phase de maturité en un temps record et cela contrairement à toutes les attentes. La deuxième hypothèse est confirmée.

Pour résumer, nous avons constaté que le marché national de la téléphonie mobile connaît des avancées remarquables. Avec 50.446 millions d'abonnés en 2016, le marché rapporte beaucoup aux trois opérateurs qui sont en concurrence sur le marché algérien. L'opérateur de la téléphonie mobile OTA comptait en 2016 plus de 16.3 millions d'abonnés, selon les récents chiffres de l'Autorité de régulation de la poste et des télécommunications. Concernant les parts de marché de la téléphonie mobile par rapport au nombre d'abonné, Djezzy détient 38,4% des parts de ce marché.

Au cours de cette étude pratique au niveau d'OTA, nous avons rencontré des difficultés pour recueillir toutes les informations nécessaires à cause de l'insuffisance de la durée du stage et l'accès à certaines informations considérées comme étant confidentielles. Ce travail de recherche nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances que nous mettrons en pratique dans notre vie professionnelle.

Ouvrages

- ❖ ALAZRD C, SEPARI S, « contrôle de gestion : Manuel et application », Edition, DUNOD, Paris, 2007, p643.
- ❖ BOISLANDELLE, (H, M) : « gestion des ressources humains dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, p139.
- ❖ BOUGUIGNON.A, « peut-on définir la performance ? », In DORIATH B, COUJET C, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{émé} Edition DUNOD, Paris, 2007, p 172.
- ❖ CARLES-MARTIN. Allain : « lexique de gestion », DALLAZ, paris, 2003.
- ❖ DORITH. Brigitte, GOUGET. Cristian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, 2002, p 163.

- ❖ DEMEESTERE René, et all, « contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise »,3^{émé} édition, DUNOD, Paris, 2006, p 83.
- ❖ S. HERVE et K. VIVIEN, «Lexique de Termes et Acronymes et Télécoms », Edition 4, France, 2013, p 135.
- ❖ GUILVICE, « mesure et analyse de la performance »,5^{émé} édition, DUNOD, Paris, 2009, p 123.
- ❖ GRANSTED.I : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, p 33.

- ❖ KHEMAKHEM A, « La dynamique du contrôle de gestion »,2^{émé} Edition, DUNOD, Paris, 1976, p 119.
- ❖ LORINO. Philippe, « méthode et pratique de la performance », Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, p 19.
- ❖ X. LAGRANGE et P. GADLENSKI, «Réseau GSM », 3^{émé} édition, Edition Hermès, Paris, 2003, p.127.
- ❖ MICHEL.S, LEDRU.M : « Capital-Compétence dans l'entreprise », éditeur : ESF (éducation sans frontière) éd, 1991, p 167.
- ❖ PHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3^{émé} Edition d'organisation, Paris, 2003, p 130.
- ❖ RAVIART David et THAON Christian, « comment piloter la performance »édition L'HARMATTAN, Paris, 1999, p 78.
- ❖ SELMER C, « concevoir le tableau de bord » , Edition DUNORD, Paris,1998.

- ❖ VOYER P, « tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2^{émé}Edition, presse de l'université du QUEBEC, 2006, p 69-71.
- ❖ M.WALRAV, «Les réseaux de services publics dans le monde : organisation, régulation, concurrence », éditions ESKA, 1995, p 82.
- ❖ JEAN RAFFEGEAU, FERNAND DUBOIS ; DIDIER DE MENONVILLE, « l'audit opérationnel », PUF, Que sais-je ? N°2167 ; Paris 2^{émé} édition mise a jour, 1989, p 127.

Sites web

- ❖ <http://www.grec.ac-versailles.fr/la-performance-globale>. (le25/02/2017)
- ❖ WWW.creg.ac-versailles.fr/spip.php.article282. (le 25/02/2017).
- ❖ www.grec-ac-versailles.fr/spip.article282. (Le 25/02/2017).
- ❖ <http://www.oifc.in/Article/GSM>.
- ❖ <http://www.arpt.dz/fr/arpt/bref/>.
- ❖ <http://www.djezzy.com/annexes/qui-somme-nous/historique/>
- ❖ <http://www.mobilis.dz/apropos.php>
- ❖ <http://abbinvest.com/index.php?page=blog&var=28>
- ❖ <http://www.ooredoo.dz/ooredoo/a-propos>
- ❖ Rapport annuel arpt 2010.
- ❖ Rapport annuel arpt 2011.
- ❖ Rapport annuel arpt 2012.
- ❖ Rapport annuel arpt 2013.
- ❖ Rapport annuel arpt 2014.
- ❖ Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie années 2010.
- ❖ Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie années 2011.
- ❖ Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie années 2012.
- ❖ Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie années 2013.
- ❖ Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie années 2014.
- ❖ Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie années 2015.

La liste des tableaux et figures

Tableau n°1: Le taux de croissance de la téléphonie mobile entre 1998 et 2015.

Tableau n°2 : Situation du parc abonné de réseau GSM au 30/11/2014.

Tableau n°3 : Parts de marché en termes d'abonnés (réalisation 2016).

Tableau n°4 : le parc d'abonné global pour GSM, 3G et 4G (2016).

Tableau n°5 : Tableau descriptif de l'offre prépayée d'OTA pour djezzy carte.

Tableau n° 6 : Tableau descriptif de l'offre post payé de djezzy line.

Tableau n°7 : Offres Prépayées Haya (part 1).

Tableau n° 7 : Offres prépayées de Haya (Part2).

Tableau n°8 : Tableau descriptif des offres post payées d'ooredoo.

Tableau n° 9 : Tableau descriptif des offres prépayées de l'opérateur Mobilis.

Tableau n°10 : Tableau descriptif des offres post payées.

Tableau n°11 : Evolution des parts de marché en nombre d'abonné.

Tableau n°12 : chiffres d'affaires (en milliard de DA), parts de marché en valeur(%) et le taux de croissance.

Tableau n°13 : Parc d'abonnés et part de marché- segment prépayé.

Tableau n°14 : parcs abonnés et part de marché - segment post payé.

Tableau n°15 : Evolution de répartition des abonnés entre pré payé et post payé pour la période (2010 -2015).

Tableau n°16 : Parcs abonnés et part de marché - segment 3G.

Tableau n°17 : Parcs abonnés et parts de marché - segment 4G.

Figure 1 : Evolution du chiffre d'affaires entre 2008 et 2013.

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Glossaires

Sommaires

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : Généralité sur la performance.....	4
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	4
Section 1 : concepts de la performance.....	4
1. Définitions de la performance	4
2. Notion de performance.....	6
3. Typologie de la performance.....	7
3.1. La performance organisationnelle.....	7
3.2. La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	8
3.3. La performance humaine.....	8
4. Les formes et dimensions de la performance	9
5. La mesure de la performance	10
6. Les facteurs de la performance	11
Section 2 : Les indicateurs de performance.....	12
1. Notion d'indicateur.....	12
2. Définitions d'indicateur de performance	13
3. Typologie d'indicateur.....	13
3.1. De résultat et indicateur de progression ou de suivi.....	13
3.2. Indicateur de pilotage et indicateur de reporting	13
3.3. Indicateur financier et indicateur non financier	14
3.4. Indicateur synthétique et indicateur ciblé.....	14

4.	Les formes d'indicateurs	14
5.	Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	14
	CONCLUSION.....	15
	CHAPITRE 2 : Présentation du secteur de la téléphonie mobile en Algérie	16
	INTRODUCTION.....	16
	Section 1 : Présentation du secteur et des acteurs de régulation	16
1.	Situation du secteur avant les réformes de 2000.....	17
2.	Réaménagement des télécommunications en Algérie (après 2000).....	18
3.	Les acteurs de régulation.....	19
	3.1. L'Autorité de régulation de la Poste et de la Télécommunication.....	19
	3.2. Le Ministère de la Poste et des Technologie de l'Information et de la Communication.....	21
	Section 2 : Les entreprises du secteur de la téléphonie mobile.....	22
1.	Présentations des opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.....	22
	1.1. Optimum Télécom Algérie	22
	1.2. Algérie Télécom Mobilis.....	23
	1.3. Ooredoo (ex Wataniya Télécom Algérie).....	23
2.	Evolution des abonnées sur le marché de la téléphonie mobile.....	24
3.	Chiffre d'affaire du segment mobile.....	27
4.	Les promotions de ventes des opérateurs opérant sur le marché.....	27
	4.1. Les promotions de vente d'Optimum Télécom Algérie.....	27
	4.1.1. Les offres pré payées.....	27
	4.1.2. Les offres post payées.....	28
	4.2. Les promotions de vente de Wataniya Télécom Algérie.....	29
	4.2.1. Les offres pré payées.....	29
	4.2.2. Les offres post payées.....	30
	4.3. Les promotions de ventes d'Algérie Télécom Mobilis.....	31

4.3.1. Les offres pré payées.....	31
4.3.2. Les offres post payées.....	31
CONCLUSION.....	32
CHAPITRE 3 : La place d’OTA dans le marché des télécommunications.....	33
INTRODUCTION.....	33
Section 1 : Présentation d’OTA, organisme d’accueil.....	33
1. Historique et évolution de l’entreprise.....	33
2. Mission, vision et valeur d’OTA.....	34
3. Objectifs stratégique et ressources informatique.....	35
4. Diagnostic de l’environnement d’OTA.....	36
5. Politique de développement.....	37
Section2 : positionnement sur le marché	37
1. Analyse des parts de marché.....	37
1.1. Part de marché en nombre d’abonnés.....	37
1.2. Part de marché en valeur.....	38
1.3. Par segment de marché.....	38
1.4. Part de marché sur le segment 3G et 4G	40
2. Réalisation d’un entretien.....	41
Conclusion.....	43
Conclusion général.....	44
Bibliographie	
Annexes	
Liste des tableaux et figures	

Résumé :

L'objet de notre étude est d'étudier la performance financière et le positionnement des différents opérateurs sur le marché mobile en Algérie à savoir ATM, OTA et WTA. Pour ce faire, nous avons mené une étude au près de OTA afin d'analyser et de comprendre les différentes mesures qui vont l'aider à se positionner sur son marché. D'après notre recherche et les résultats constatés, nous pourrions dire que la SPA OTA grâce au chiffre d'affaire réalisé et le nombre d'abonné important qui dépasse 16.3 Million qu'elle est considérée aujourd'hui un leader incontestable sur le marché de la téléphonie mobile avec 38.4% des parts de marché.

Mot clé :

Télécommunication, marché de la téléphonie, OTA, ATM, WTA, opérateur mobile.

Abstract :

The aim of our study is to study the performance and positioning of different operators in the mobile market in Algeria, namely ATM, OTA and WTA. To do this, we conducted a study with OTA to analyze and understand the various measures that will help it to position itself in its market. Based on our research and results, we can say the OTA SPA thanks to the turnover achieved and the large number of subscribers that exceeds 16.3 million that it is today considered an indisputable leader in the market of mobile telephony with 38.4% market share.

Keywords :

Telecommunications, mobile market, OTA, ATM, WTA, mobile operator.