

RECHERCHE SCIENTIFIQUE REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire
En vue de l'obtention du diplôme
De magister en Sciences de gestion
Option: Management des Entreprises

Thème

**Analyse de la structure et de la dynamique
concurrentielle au sein du secteur des
télécommunications en Algérie
« Le cas de la téléphonie mobile ».**

Dirigé par :

Mr. Oualikène selim

Réalisé par :

M^r. Hadjou Abdelaziz

Les membres de jury

Président : Mr. BIA, Chabane, professeur, UMMTO.

Rapporteur : Mr. OUALIKENE, selim, maître de conférences, classe A, UMMTO.

Examineurs : Mr. GUENDOUIZI, Brahim, professeur, UMMTO.

Mr. HAMOUTENE, Ali, maître de conférences, classe A, EHEC, Alger

Date de soutenance : le 25/02/2014

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier, en premier lieu, monsieur OUALMIKENE SELIM pour avoir accepté de diriger ce travail et qui par son aide et conseils à contribuer à l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également aux membres de jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer ce mémoire.

Je tiens à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à ma formation et pour m'avoir donné l'envie de poursuivre mes études.

Enfin un grand merci pour toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce travail à ma mère, au reste de ma famille et à tous mes amis.

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Première partie : Analyse de la concurrence : fondements théoriques et conceptuels	07
Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique	09
Section 1 : La concurrence dans l'analyse économique	11
Section 2 : Les politiques d'instauration de la concurrence et la régulation sectorielle.....	40
Section 3 : Les approches classiques en management stratégique de la concurrence : L'approche structurelle et l'approche comportementale.....	54
Deuxième Chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle	77
Section 1 : Les approches en concurrence : un besoin de renouveau en matière d'analyse concurrentielle.....	79
Section 2 : le modèle de la dynamique concurrentielle	104
Deuxième partie : le marché de la téléphonie mobile : structure et dynamique concurrentielle	131
Premier chapitre: présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM	132
Section 1 : Le cadre générale des reformes du secteur des télécommunications en Algérie	134
Section 2 : Les acteurs du secteur de la téléphonie mobile	146
Section 3 : Marché de la téléphonie mobile en chiffre	163
Deuxième Chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile	183
Section 1 : Dispositifs de la recherche et aspects méthodologiques.....	184
Section 2 : Le cadre générale de l'étude de la dynamique au sin du marché de la téléphonie mobile	194
Section 3 : Les principaux résultats : discussion, interprétation et implications.....	211
Conclusion générale	239
Annexes	
Liste des tableaux, figures et graphes	
Liste des abréviations	
Bibliographie	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

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 2000-03 du 05 Août 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 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 ainsi que 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 grande 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 au privé, le marché de la téléphonie mobile a connu un dynamisme sans précédent, au point où la commutation mobile a dépassé, et de loin, toutes les prévisions en matière de télé densité et de diversité de services et produits. La concurrence entre les différents acteurs s'est installée donnant ainsi une forte disponibilité du service avec diversité et d'une haute qualité à des tarifs alléchants et les usagers ressentent concrètement les effets positifs en termes d'offres et de confort qualitatif offert par un marché pluriel.

Ce dynamisme est rendu possible avec l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché de la téléphonie mobile suite à l'octroi des licences d'exploitation aux opérateurs mobile privés, en l'occurrence Orascom Telecom Algérien(OTA) sous la marque *DJEZZY* et Wataniya Telecom Algérie(WTA) Sous la marque *NEDJMA*, en plus de l'opérateur historique public, Algérie Telecom via sa filiale Algérie Telecom Mobile(ATM) sous la marque *MOBILIS*.

Introduction générale

Dés lors, ces opérateurs deviennent des concurrents directs, encastrés et interdépendants stratégiquement, livrant ainsi une concurrence acharnée via l'engagement des actions stratégiques afin de défendre ou d'améliorer leurs positions, de surmonter les défis et de dépasser les enjeux.

Par ailleurs, à travers leurs stratégies concurrentielles, les opérateurs adoptent des relations compétitives multidimensionnelles en exerçant d'importantes influences sur la structure du secteur pour imposer leur logique et pour sortir gagnant du jeu concurrentiel. Cette situation témoigne, une autrefois, de la dynamique industrielle qui caractérise le segment de la téléphonie mobile en Algérie depuis son ouverture à la concurrence.

Si l'analyse de la concurrence interentreprises est cantonnée pendant des années dans des considérations économiques et juridiques, ce phénomène préoccupe plus que jamais le champ du management stratégique, voire il a été à l'origine de son développement.

Toutefois, les premiers modèles mis en place, en l'occurrence les modèles structuralistes, s'avèrent inefficaces en termes de prescriptions et de prédiction avec les mutations que l'environnement (interne et externe des entreprises) ait subi ces dernières années.

De ce fait, un besoin de renouveau en matière d'analyse concurrentielle s'avère urgent.

A l'origine d'un renouvellement profond de l'analyse stratégique et du phénomène concurrentiel, le courant de la dynamique concurrentielle incarne cette nouvelle vision du phénomène concurrentiel. Il s'intéresse à la façon dont les entreprises interagissent dans le temps et dans l'espace où l'unité d'analyse est l'ensemble des actions compétitives engagées par les entreprises pour maintenir ou défendre leur avantages concurrentiels, contrairement à l'approche structuraliste qui plaide pour l'analyse de la composante d'un secteur d'activité.

Il ne s'agit donc plus de caractériser les déterminants structurels de l'intensité concurrentielle mais plutôt de prendre pour objet d'analyse les manœuvres concurrentielles des firmes.

Pour analyser et étudier la rivalité concurrentielle au sein du secteur des télécommunications dans « le segment de la téléphonie mobile », nous allons mobiliser le courant de la dynamique concurrentielle qui demeure l'approche la plus compatible avec le dynamisme du secteur et afin de mieux appréhender les relations compétitives entre les opérateurs.

En outre, le segment de la téléphonie mobile offre un terrain fertile qui a toutes les qualités permettant l'observation précise et détaillée de l'interdépendance des firmes, d'une

Introduction générale

concurrence intense, des frontières facilement identifiables, des acteurs en compétition directe et l'abondance des informations provenant essentiellement de sources secondaires de bonne qualité.

Il s'agit en effet d'apporter un certain nombre d'éclaircissements sur les rapports concurrentiels que les anciennes approches de la concurrence ne permettent pas.

Problématique :

Pour mieux saisir les contours des stratégies et relations concurrentielles des entreprises dans un secteur comme le marché de la téléphonie mobile, récemment ouvert à la concurrence, et l'impact des comportements stratégiques des opérateurs sur la configuration concurrentielle du marché en question, notre travail consiste à mobiliser les nouvelles approches en analyse concurrentielle, à savoir la dynamique concurrentielle afin de rendre compte de cette réalité.

Pour cela, notre problématique se situe au tour d'une question principale de recherche à savoir :

« Quelle est la nature de l'évolution des relations concurrentielles entre les opérateurs de la téléphonie mobile et quels sont leurs impacts sur la configuration du secteur ? ».

D'où découle une série de questionnements :

- Quels sont les déterminants et la nature des actions et des réactions que les opérateurs mobilisent pour obtenir un avantage concurrentiel ?
- quels sont les effets des mouvements concurrentiels sur la configuration du secteur ?
- comment peut-on expliquer les positions des opérateurs dans le marché de la téléphonie mobile ?
- quelles sont les relations concurrentielles que les opérateurs privilégient (affrontement, évitement ou la coopération) ?
- comment l'opérateur historique réagit-il à la libéralisation de son monopole et quelle est l'attitude des nouveaux entrants dans ce contexte ?

Introduction générale

Les hypothèses de recherche

Pour mieux cerner la question de recherche nous allons prendre comme hypothèse :

-*la première hypothèse* : le processus de libéralisation (dérégulation) du secteur des télécommunications favorise l'émergence d'une situation d'intensification de la concurrence entre les opérateurs dans le segment mobile.

-*la deuxième hypothèse* : le comportement stratégique des opérateurs via l'engagement des actions/réaction concurrentielles impacte profondément la structure du secteur dans leur quête de création d'avantages concurrentiels.

-*La troisième hypothèse* : dans une configuration oligopolistique avec une forte interdépendance stratégique, les entreprises entretiennent des relations concurrentielles complexes et ambiguës, qui sont dictées autant par le destin collectif que par le destin individuel des entreprises.

Notre méthodologie de recherche

Pour mener notre recherche, nous avons opté pour la méthode d'étude de cas longitudinale qui est la plus appropriée à l'étude de l'histoire et l'évolution d'un secteur d'activité dans le temps.

En effet, cette méthode consiste à étudier en profondeur un secteur d'activité, en l'occurrence le secteur des télécommunications en Algérie depuis son ouverture à la concurrence jusqu'à nos jours. Cette approche par l'étude de cas a été considérée, par les promoteurs de la nouvelle approche en dynamique concurrentielle, comme la plus appropriée par rapport à l'objectif de la recherche, qui est de construire plutôt que de tester une théorie. Le développement d'un cas doit permettre de comprendre le « comment » et le « pourquoi » de la construction d'un fonctionnement collectif à l'échelle d'un secteur.

Par ailleurs, cette méthode de cas longitudinale consiste à la constitution d'une base de données importante sur un thème ou l'objet de l'étude en multipliant les sources d'information lors de la collecte et de recueil de ces données. Ainsi les données peuvent nous parvenir de sources secondaires publiques, comme les ouvrages sur le secteur ou les revues professionnelles, de sources secondaires privées, soit les documents et archives des entreprises et des différents organismes collectifs et, ou des sources primaires, soit des

Introduction générale

entretiens menés auprès des professionnels du secteur et des responsables des syndicats professionnels.

Étant donné le caractère historique de l'étude, ce sont surtout les deux premières sources de données qui ont été utilisées. Les entretiens ont essentiellement permis de confirmer les données issues des sources secondaires.

L'intérêt et objectif du thème

L'intérêt et l'objectif de notre recherche se situent à plusieurs niveaux autant pratique et empirique que théorique et méthodologique.

Pour le volet pratique et empirique il s'agit :

- ▶ De produire une connaissance sur le marché de la téléphonie mobile en analysant son évolution et les facteurs qui sont à l'origine de son dynamisme ;
- ▶ D'analyser la structure et la dynamique du secteur de la téléphonie mobile à travers l'étude des comportements des opérateurs (actions/réactions) afin de saisir les enjeux des modes relationnel qu'entretiennent les opérateurs, mais aussi ,de déduire les grandes manœuvres stratégiques, l'ampleur des stratégies concurrentielles adoptées et comprendre la configuration du secteur en vue de dégager des perspectives et scénarios d'avenir.

Pour ce qui est du volet théorique et méthodologique, il s'agit :

- ▶ De mobiliser les travaux les plus récents sur la dynamique concurrentielle pour l'étude de l'interaction stratégique des opérateurs. Toutefois, il ne s'agit pas ici de proposer une analyse alternative à l'approche structuraliste et classique de la concurrence, mais plutôt de l'enrichir et de la compléter en adoptant une perspective différente, où l'attention sera portée sur le comportement des entreprises et non sur la structure du secteur.
- ▶ Contrairement aux recherches antérieures qui adoptent un point méthodologique centré sur la vérification et l'opérationnalisation des théories, notre objectif est de construire plutôt que de tester. À cet effet, nous avons opté pour la méthode d'étude

Introduction générale

de cas longitudinale afin de mieux saisir les mouvements stratégiques des acteurs et de comprendre l'évolution et le dynamisme du secteur.

Structure de la thèse

Notre travail est composé de deux parties et chaque partie est scindée en deux chapitres.

Dans la première partie nous allons voir l'état des travaux et recherches sur les phénomènes concurrentiels. Pour cela, dans le premier chapitre nous allons présenter l'analyse économique de la concurrence en plongeant dans les différents courants de la pensée économique qui ont marqué ce phénomène, en suite notre regard sera porté sur les apports de l'économie industrielle à l'analyse de la concurrence. Puis nous allons orienter notre attention à la vision juridique et institutionnelle de la concurrence afin de saisir les enjeux et les contraintes de la libre concurrence qui marque les économies contemporaines. Le dernier point, et qui n'est pas le moindre, va être réservé à la discussion des approches managériales et stratégiques de la concurrence en insistant sur les clivages existant entre les approches structuralistes et comportementalistes de la concurrence en management stratégique.

Dans le deuxième chapitre, après un rappel des déterminants et les facteurs qui sont à l'origine d'un besoin de renouveau en matière d'analyse concurrentielle, nous allons se focaliser sur la présentation des fondements théoriques et conceptuels de l'approche de la dynamique concurrentielle ainsi que ses apports et perspectives de développement à l'avenir.

La deuxième partie va porter sur l'analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur de télécommunication en Algérie dans la téléphonie mobile. A cet effet, Le premier chapitre sera consacré à la présentation globale du secteur : le cadre institutionnel et législatif, les différents opérateurs, l'état du marché ainsi que sur quelques données clé sur son évolution.

Dans le deuxième chapitre nous allons mobiliser le courant de la dynamique concurrentielle afin d'apporter des repenses aux questions de recherches qui figurent dans notre problématique.

Enfin ce chapitre se termine avec l'exposition et la discussion de nos principaux résultats.

Première partie

**Analyse de la concurrence :
fondements théoriques et
conceptuels**

Première partie : Analyse de la concurrence : fondement théorique et conceptuel

Introduction de la première partie

La concurrence est un thème qui a fait l'objet d'innombrables discussions et qui a suscité des polémiques les plus virulentes au cours de ce dernier millénaire.

En étymologie le terme concurrence vient du latin « *concurrere* » qui veut dire courir avec. Dans sa conception la plus courante la concurrence signifie une compétition, une rivalité entre des personnes, des groupes sociaux, des entreprises qui ont le même objectif et qui recherchent le même avantage.

Avec le développement de la science économique, le thème de la concurrence a toujours représenté un thème central et qui a suscité l'intérêt des économistes pour le formaliser et le conceptualiser. Si pour certains la concurrence est une norme auquel toute économie doit se conformer, appelant ainsi à son contrôle afin de protéger ses vertus qui sont bénéfiques pour la collectivité, pour d'autres n'est qu'une nécessité pour le bon fonctionnement d'une économie, plaidant plutôt pour l'encourager afin de ne pas entraver son mécanisme spontané.

Entre les deux voies, les mesures réglementaires incarnées par les politiques de la concurrence, opère l'arbitrage en remodelant les mécanismes d'intervention de la puissance publique, et c'est ainsi que le thème de la concurrence figure parmi les préoccupations des juristes.

Avec une autre problématique et d'autres préoccupations, les chercheurs en gestion et en particulier ceux du management stratégique font de la concurrence la pierre angulaire de leurs analyses et modèles conceptuels. Entre une vision structuraliste et une vision comportementaliste de la concurrence interentreprises, le thème de la concurrence se trouve au centre des débats les plus passionnants en management stratégique.

Cette partie est composée de deux chapitres :

Le premier chapitre porte sur l'analyse normative et conceptuelle de la concurrence en livrant une discussion sur la vision économique, juridique et managériale de la concurrence.

Première partie : Analyse de la concurrence : fondement théorique et conceptuel

Le deuxième chapitre insiste plus particulièrement sur les nouvelles approches de l'analyse de la concurrence interentreprises développée en management stratégique articulée autour de la dynamique concurrentielle.

Premier chapitre :
**La concurrence entre norme
et concept scientifique**

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Introduction

Si pendant longtemps, la concurrence a été abordée comme une norme auquel toute économie doit se conformer afin d'assurer l'efficacité et l'optimum économique, elle a aussi fait l'objet d'une conception scientifique en introduisant une vision réaliste du phénomène en question pour mieux saisir sa portée en vue de concevoir des perspectives.

En analyse économique, la conception normative de la concurrence est incarnée par l'école néoclassique, avec son modèle de concurrence pure et parfaite. Les tenants de cette vision considèrent que le marché de la concurrence pure et parfaite est la meilleure façon pour une allocation optimale des ressources. À cette vision dite statique et d'état de la concurrence, s'oppose une vision processuelle de la conception de la concurrence qui à l'origine de la main invisible d'A. Smith, cette vision processuelle de la concurrence va être développée par un certain nombre d'auteurs qu'on regroupe sous le label de « l'école autrichienne ».

Entre les deux perspectives, d'autres modèles vont voir le jour en prenant comme objet d'étude les imperfections des marchés. Ces nouveaux modèles de concurrence imparfaite seront développés sur un terrain fertile dans l'économie industrielle.

Suite, aux vagues de concentrations qu'a connue notre économie à la fin du dix-huitième siècle, à l'apparition des monopoles avec abus de positions et leurs impacts sur le jeu concurrentiel et les consommateurs, à l'émergence d'ententes et ainsi que à d'autres phénomènes entravant le jeu loyale de la concurrence, les phénomènes concurrentiels et concept de la concurrence vont faire leur apparition dans le registre des juristes.

Dés lors, les politiques de concurrence vont constituer un des leviers majeur de l'intervention de l'Etat pour instaurer une concurrence loyale et de garantir le libre jeu concurrentiel. Toutefois certaines mesures juridiques engendrent des structures de marché bien particulières comme les monopoles naturels. Pour cela le processus de déréglementation va permettre l'introduction de la concurrence dans les secteurs réglementés via des politiques de régulation des marchés et les autorités qui s'en chargent.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Sur un autre niveau, et dans leur quête de répondre aux questions telles que : quelles stratégies les entreprises doivent-elles mener dans un contexte concurrentiel et pourquoi les entreprises sont hétérogènes en matière de niveau de performance ?, les chercheurs en gestion en particulier en management stratégique, vont trouver dans les modèles d'analyse économique et juridique de la concurrence un terrain fertile pour asseoir leurs approches stratégiques de la concurrence et en particulier après avoir épuisé tous les instruments fournis par les approches classiques en management (planification stratégique , modèle de diagnostique de SWOT , la BCG....).

Le management stratégique de la concurrence va se distinguer avec deux approches antagonistes : l'approche structurelle de la concurrence qui puise dans l'approche de l'économie industrielle classique et l'approche comportementale de la concurrence qui s'inspire de l'héritage laissé par l'école autrichienne et la nouvelle économie industrielle. Si la première approche met en avant les structures de marché, la deuxième s'intéresse au comportement des entreprises dans un marché concurrentiel.

Si l'approche structuraliste a connu un succès considérable pendant les années 80, toutefois elle va connaître un déclin à partir des années 90 sous la montée de l'approche comportementaliste avec un renouvellement de l'analyse de la concurrence et des stratégies concurrentielles en impliquant de la recherche académique. Ainsi de nouvelles théories, de nouveaux cadres d'analyse et de nouvelles méthodes ont été formalisées pour construire un nouveau corpus baptisé « l'approche de la dynamique concurrentielle ».

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Section 1) La concurrence dans l'analyse économique

À l'origine de l'analyse et l'étude de la concurrence, l'analyse économique a développé deux visions de la concurrence : la concurrence comme un état de marché et la concurrence comme un processus de marché.

1-1) Le modèle canonique de la concurrence pure et parfaite

Le modèle de la concurrence pure et parfaite est l'œuvre de l'école néoclassique dont les fondateurs sont : Léon Walras (1834-1910) ; Carl Menger (1840-1921) et Stanley Jevons (1835-1882). Cette époque des néoclassiques est qualifiée par les économistes de « révolution du marginalisme » ou par « le calcul à la marge », du fait de la mobilisation des mathématiques pour analyser la dernière unité disponible, c'est-à-dire l'utilité de la dernière unité consommée et le coût de la dernière unité produite. Ainsi, les néoclassiques s'opposaient à la valeur du travail des classiques en mettant en avant le rôle de l'utilité marginale qui est la satisfaction que procure la dernière unité consommée (c'est l'unité supplémentaire d'un bien qui donne de la valeur mais plutôt la quantité ou l'effort de travail nécessitant leur production). Le principe fondamental est celui de la maximisation sous contrainte.

Pour le producteur : son comportement est de maximiser le profit sous contrainte d'un montant de ressources données, et on suppose que les autres variables, tel que l'information le marché, nature des biens...etc. , sont constantes, donc la question est de comment produire et avec quelle quantité ?

Pour le consommateur : c'est de maximiser son utilité sous contrainte d'un budget en supposant que les agents soient rationnels et les prix sont déterminés d'une façon exogène.

Pour les fondateurs de ce modèle, l'utilité est mesurable, donc c'est l'utilité dite cardinale. Toutefois, Pareto a dressé de vives critiques à cette notion en la substituant par l'utilité ordinale. Pour Pareto la première est entachée de jugements de valeur implicite et c'est ainsi que la classification est substituée à la quantification

Par ailleurs, Le point commun des deux utilités, est leur fonction décroissante, c'est-à-dire que le supplément d'utilité fournis par les quantités croissantes d'un bien va diminuer jusqu'à devenir nul au point de satiété.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

En outre, le marché est un lieu de rencontre entre l'offre et la demande et il est la meilleure façon pour une bonne allocation des ressources. Il est dit concurrentiel lorsqu'il satisfait les cinq hypothèses relatives à la pureté et à la perfection.

1-1-1) Les hypothèses de base

➤ Hypothèses relative à la pureté

- Atomicité : le nombre de vendeur et d'acheteur sur le marché est très élevé, aucun d'entre eux n'a la possibilité d'affecter le marché et chacun ayant une taille négligeable par rapport à l'ensemble, de ce fait les agents sont preneurs de prix et si quelqu'un se retire, le prix reste constant et les recettes moyennes égaliseront les recettes marginales
- Homogénéité des produits : les produit échangés sur le marché sont identiques c'est-à-dire il ya absence de différenciation objective et/ou subjective et les acheteurs sont indifférents à l'égard des produits proposés par les vendeurs
- Libre entrées sur le marché : cela signifie absence de barrière à l'entrée de tous genres (techniques, financières, institutionnelles...) pour chaque agent qui veut entrer sur le marché afin d'échanger

➤ Les hypothèses relatives à la perfection de la concurrence

- Parfaite transparence du marché : tous les agents disposent d'une information parfaite sur les produits et la qualité, et cela est renforcé par l'existence sur le marché d'un prix unique comme vecteur d'information
- Parfaite mobilité des facteurs de production : les agents sont libres de quitter le marché sans se heurter à des coûts de transferts, de transports... afin de diriger leurs facteurs à des emplois les plus porteurs

Ainsi toute situation est analysée par écart à ce modèle et si l'une des hypothèses n'est pas satisfaite on parle de défaillance de marché ou de concurrence imparfaite

1-1-2) L'équilibre et optimum économique :

Sur le marché de la concurrence pure et parfaite ou bien concurrentiel, si on prend la désignation de Stigler « *un marché concurrentiel ne peut se définir aisément qu'à propos d'un marché parfait, c'est un marché ou le prix ne sera influencer ni par les acheteurs, ni par les*

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

ventes d'une seule personne. En d'autre terme au regard de tout acheteur, l'élasticité¹ de l'offre est infinie ; au regard de tout vendeur l'élasticité de la demande est infinie »²

Ainsi dire que l'élasticité est infinie, c'est-à-dire qu'aucune variation n'est possible (une variation infinitésimale du prix provoquerait une variation infinie des quantités)

La concurrence pure et parfaite s'interroge sur les conditions de la réalisation de l'équilibre, et ce dernier est atteint lorsque il ya égalisation des quantités demandées et offertes, ce qui est symbolisé par l'existence d'un point d'intersection des courbes de demande et d'offre.

Au sens de Pareto le point d'équilibre décrit une situation d'efficacité économique (il n'y a aucun gaspillage des ressources) où les avantages mutuels à l'échange sont exploités. En d'autres termes l'optimum de Pareto désigne la situation où on ne peut pas améliorer l'utilité de certains agents sans diminuer celle des autres. Ce raisonnement explique la fascination qu'a exercé le modèle de la concurrence pure et parfaite sur les planificateurs pour déterminer la meilleure situation afin d'assurer le bien être et l'optimum économique.

Comment se forme l'équilibre ? :

Sur un marché de la concurrence pure et parfaite, les prix sont fluctuant d'une manière libre et sans être entravé par le comportement des agents jusqu' à ce que le prix égalise les quantités demandées et offertes. Pour ce fait, Walras suppose qu'il existe un commissaire priseur, celui qui modifie les prix et qui autorise en quelque sorte l'exécution des contrats d'échanges suite à un processus de tâtonnement et suivant les propriétés des courbes d'offre et de demande jusqu' à un prix qui assure la compatibilité des quantités des échanges.

Dans le marché de la concurrence pure et parfaite, la maximisation du profit est atteinte lorsque pour un producteur son coût marginal égalise le prix du marché, au-delà le producteur n'a pas intérêt à produire plus.

Les superprofits sont annulés, car leur existence va attirer d'autres candidats, selon l'hypothèse de la libre entrée, ce qui crée un surplus de production et pour l'écouler il faut baisser les prix. Dans ce cadre d'analyse le surplus du consommateur est protégé et le profit est nul c'est-à-dire tous les facteurs de production sont rémunérés

L'analyse en équilibre peut être partielle c'est-à-dire sur un seul marché en l'isolant du reste de l'économie telle qu'elle a été abordée par Marshall. Cependant les marchés sont

¹Rappelons que l'élasticité –prix se définit comme le rapport à la variation de la quantité (demandée ou offerte) par rapport à la variation des prix.

² Salin pascal, la concurrence, édition PUF collection "que-sais-je", 1995, p15

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

interdépendants, Walras introduit en plus de l'analyse partielle, la notion de l'équilibre général pour analyser la formation des prix. Par exemple les conditions d'équilibre sur le marché du travail sont l'un des déterminants de l'équilibre sur le marché des biens de consommation, à cet effet, Walras propose un système d'équation mathématique sous un certain nombre d'hypothèse.

Toutefois ce système restait sans résolution jusqu'à l'arrivée de Debreu¹ en 1959 qui a apporté une solution définitive au programme d'équilibre des néoclassiques.

1-1-3) Limites et implications

Le modèle de La concurrence pure et parfaite a dominé la littérature économique pendant des décennies, il suffit de consulter les manuels économiques pour se rendre compte de cette réalité.

La microéconomique traditionnelle constitue une base incontestable de la compréhension des échanges sur le marché en se transformant en théorie normative pour démontrer que la réalisation de la concurrence pure et parfaite conduit à un optimum économique.

Autrement dit la concurrence pure et parfaite constitue une norme à laquelle toutes les autres situations de marché sont comparées, ce qui explique la fascination qu'elle a exercé sur les architectes de la politique de la concurrence ou du droit de la concurrence.

En dépit de ces implications, le modèle normatif souffre d'un certain nombre de faiblesses tant au niveau théorique que au niveau empirique :

Premièrement la concurrence pure et parfaite ne traduit pas l'idée de la rivalité : « la concurrence dans le domaine économique à plus avoir avec les autres activités concurrentielle de la vie qu'avec la conceptualisation fournie par les économistes »². En plus, Knight(1921) la bien expliqué en ces termes : « Le marché "parfait", celui de la théorie à son plus haut niveau d'abstraction, est conventionnellement décrit comme parfaitement ou purement "concurrentiel". Mais l'emploi de ce terme est l'une des pires erreurs de la terminologie. Il n'y a aucune présomption de compétition psychologique, d'émulation ou de rivalité, ce qui est plutôt contraire à la définition du comportement économique. Les relations

¹ Gabszewicz Jean, la concurrence imparfaite, édition la découverte, 1994, P 4.

² Driscoll Gerald, cité par pascal salin, Op Cit. p 86.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

*de marché sont impersonnelles, entre les personnes et les biens, et la persuasion ou le "marchandage" sont également exclus ».*¹

En effet, c'est plutôt le concept de concurrence utilisé dans la vie courante qui nous renseigne mieux sur le phénomène de concurrence. Alors que le modèle de la concurrence pure et parfaite repose sur un formalisme peu capable d'expliquer la réalité des marchés, c'est-à-dire la réalité n'est autre chose que le modèle. Et c'est ainsi qu'au lieu de modifier le modèle, on va modifier la réalité pour qu'elle se conforme aux postulats du modèle, par conséquent « *le concept perd ainsi en pertinence ce qu'il gagnait en rigueur scientifique* »² De ce point de vue il est difficile de trouver un marché qui correspond aux hypothèses de pureté et de perfection ; et toute situation qui ne satisfait pas les hypothèses du canon n'est pas automatiquement inefficace économiquement et socialement.

Deuxièmement le modèle canonique se positionne uniquement du côté du consommateur en cherchant à lui rendre son surplus, elle ignore ainsi complètement celui de l'offre.

Le comportement du producteur se limite à la maximisation du profit avec une rationalité parfaite. Des travaux ont montré la fragilité de cette hypothèse comme critère de décision, de nombreux auteurs ont proposé, à cet effet, d'autres critères tels que : la maximisation du salaire des dirigeants, maximisation des ventes, maximisation du risque et le souci de la survie.

En outre, le comportement du producteur est celui d'un entrepreneur qui assume le risque en procédant à des investissements dans un environnement incertain, ainsi la part des profits anormaux obtenus constitue la rémunération du risque encouru.

Cet argument est défendu par l'école autrichienne en redonnant à la fonction entrepreneuriale son mérite comme facteur de dynamique de l'activité économique. Dans un système qui se développe, les monopoles prolifèrent, de nouvelles industries surgissent et prospèrent jusqu'à ce que de nouveaux concurrents bénéficiant des privilèges de l'imitation, se présentent et les rattrapent.

Dans tout système économique, la source vive de la création et de l'initiative est l'investisseur individuel. Les économies ne croissent pas d'elles mêmes ni grâce aux pouvoirs publics, la croissance est le fruit des actions d'hommes désireux de prendre des risques, de transformer

¹ Knigh, cité par Brousseau Jacques, La concurrence dans l'histoire économique, revue économie et management n° 125(pages 12-21) Octobre 200, p 19

² Bienaymé Alain, principes de concurrence, édition economica, 1998, p15.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

leurs idées en monopoles et « *En exploitant la supériorité de connaissance (due à la vigilance du pur entrepreneur) l'entrepreneur recueille des profits pour lui-même ... la sorte de savoir requise pour l'entrepreneuralité est de savoir où trouver ceux qui savent, bien plutôt que la connaissance de l'information concrète sur le marché* »¹.

Troisièmement, comme une conséquence des deux autres critiques, le modèle de la concurrence pure et parfaite « *ne souffre pas uniquement de sérieuses faiblesse en tant que vecteur de compréhension de l'économie mais qu'elle a de ce fait conduit à des conclusions erronées en matière de politique de la concurrence* »², Ainsi le politique de la concurrence se trouve dans un dilemme : faut-il avantager le surplus du consommateur au nom de l'optimum économique et social ou bien celui du producteur au nom de la dynamique industriel afin de les inciter à l'investissement et l'innovation en leur garantissant des monopoles temporaires (pour rendre la mission profitable) et les protéger par des mesures institutionnelles (les brevets).

1-2 Les modèles de la concurrence imparfaite

1-2-1 Les précurseurs de l'analyse des imperfections des marchés (tableau N°1)

« *Les hypothèses qui caractérisent l'état de concurrence parfaite constituent le point de départ logique des théories qui tentent d'expliquer le fonctionnement des marchés en concurrence imparfaite* ».³

En effet les imperfections du marché ou défaillance du marché sont dues à la violation de l'une des hypothèses de la concurrence pure et parfaite.

Avec son analyse sur le rôle du pouvoir dans les relations marchandes avec interaction des agents, Cournot (1838) est considéré comme l'un des précurseurs des modèles de la concurrence imparfaite. En fait, Cournot explique comment chaque vendeur, dans un duopole, pouvant influencer son profit et celui de son rival en fixant les quantités avec hypothèse que l'un des protagonistes ne changera pas ses quantités et cela par humeur pacifique. Ici l'interdépendance des agents est introduite.

Un peu plus tard, en 1883 Bertrand propose comme variable d'ajustement, contrairement aux quantités de Cournot, la variable prix. Dans la même lignée de Cournot, Stakleberg introduit

¹ kirzner Israël, concurrence et esprit d'entreprise, university of Chicago presse, 1973, p51.

² kirzner Israël, Op Cit, p3.

³ Gabszewicz jean Op Cit, p7.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

hypothèse de domination ou de maîtrise pour l'un des protagonistes et que l'autre échangiste va uniquement s'adapter en suiveur.

Toutefois, chez Bowely le comportement de maîtrise n'est réservé à personne, dans ce cas de figure chacun se comporte en maître et le déséquilibre perpétuel n'est autre qu'une conséquence de la lutte sans merci, ce qui va causer la faillite de l'un et son contrôle par l'autre ou bien l'entente pour un partage commun du marché.

Tableau n°1 : La configuration de duopole

Producteur A		Producteur B	
	Comportement de dépendance	Comportement de dépendance	Comportement de maîtrise
		Equilibre de Cournot (double dépendance)	Equilibre de Stakelberg (duopole asymétrique)
Comportement de maîtrise	Equilibre de Stakelberg (duopole asymétrique)	Pas d'équilibre possible (duopole de Bowley)	

Source : Gilbert Abraham-Frois, microéconomie, édition economica, 1992, p238

Contrairement au modèle normatif de concurrence, qui stipule l'atomicité des marchés, cette présentation introduit la notion de petit nombre et la notion d'interdépendance des acteurs. Il revient en effet à Hotelling(1929) et (Chamberlin 1933) d'avoir attiré l'attention sur la conséquence de la violation de l'hypothèse « d'homogénéité des produits ».

Hotelling présente une analyse de la concurrence spatiale que se livrent les vendeurs en choisissant la localisation de leur points de vente et les prix de vente. Dans cette analyse la différenciation des produits par le choix de localisation joue un rôle primordial dans la concurrence, en jouant sur le coût de transport que les consommateurs vont supporter lors du choix de l'entreprise à laquelle leur demande sera adressée.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Chamberlin quant à lui, introduit le concept de la concurrence monopolistique, avec les phénomènes de différenciation des produits et des opérations publicitaires. En concurrence monopolistique où le marché du vendeur est séparé jusqu'à un certain degré de celui de ses rivaux, les ventes sont limitées et déterminées par trois nouveaux facteurs : 1) le prix ; 2) la nature du produit ; 3) et les dépenses de publicité. Avec cet apport, Chamberlin accorde la différenciation des produits un caractère déterminant dans la configuration des marchés, ainsi la différenciation permet à une entreprise de créer un monopole virtuel.

L'un des résultats de ces analyses est d'affirmer que, dans le cas de deux produits presque homogènes, la concurrence en prix sera plus intense que dans le cas où ceux-ci constituent des substituts plus éloignés l'un de l'autre. Cette approche préconise à des entreprises de différencier leurs produits d'avantage pour atténuer la concurrence sur les prix qui s'avère ruineuse.

L'imperfection des marchés est due aussi à la présence des externalités. Selon Jean - Louis Levet, l'externalité est définie comme un effet indirect provoqué par une activité sur le bien être d'un autre agent n'ayant pas contribué aux résultats de cette activité, et cela d'une façon positive ou négative. Pour ce qui est de l'externalité positive, l'entreprise émettrice va supporter des coûts sans recevoir l'intégrité des bénéfices tels que les dépenses en recherche développement. Pour l'externalité négative, l'entreprise émettrice va causer des effets indésirables pour la collectivité sans subir à elle seule les conséquences.

La présence de ces externalités, constitue l'une des sources de l'intervention des pouvoirs publics par des politiques bien particulières à l'image des brevets, les systèmes d'incitation et des taxes pour la pollution.

La présence des biens publics est aussi une cause de l'imperfection des marchés, du fait de leurs caractéristiques d'absence de rivalité des consommateurs et absence d'exclusion d'usage.

Une autre source de défaillance des marchés qui a donné naissance à de fructueux travaux est l'information imparfaite.

Contrairement à la concurrence pure et parfaite, qui postule que les agents sont bien informés sur les prix et les caractéristiques des produits, les travaux d'auteurs récents comme Stigler,

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Akerlof, Simon, Coase et Williamson, insistent sur la non-transparence des marchés et la rationalité limitée des agents.

1-2-2 L'imperfection et structure des marchés

1-2-2-1 Le monopole

Le monopole est la situation où une seule entreprise fait face à une multitude d'acheteurs, et dans le cas où il y a uniquement un seul acheteur et une multitude de vendeur on parle d'un monopsonne.

L'idée avancée sur le monopole est que l'entreprise fixe les prix de vente et les quantités offertes, donc elle est à cet effet faiseuse de prix.

En se référant au modèle canonique, le monopole est une structure inefficente du fait que le consommateur est exploité (son surplus est absorbé par le monopoleur)

Le monopole peut résulter d'une innovation qui procure à la firme une rente de situation, ou bien d'un effet de taille dans les industries caractérisées par la forte présence des économies d'échelles, que la présence d'une seule entreprise est la meilleure situation d'un point de vue de la collectivité (industries de réseau).

Dans la prise en compte de l'aire géographique, une entreprise peut contrôler un marché bien délimité géographiquement. On parle aussi de monopole de marque, dans le cas où une entreprise jouit d'une bonne image de marque chez une portion de clientèle.

Toutefois, une situation de monopole est remise en cause par l'arrivée d'autres entreprises sur le marché en surmontant les barrières à l'entrée par l'innovation, l'imitation, l'exploitation des mesures réglementaires...etc.

À cet effet, le monopole n'est qu'une situation temporaire.

Le monopole est remis en cause aussi par l'ouverture du marché à la concurrence internationale grâce à la prolifération des réseaux de transports, allègement des mesures protectionnistes...etc.

Le comportement du monopoleur :

Le monopoleur est réputé par un certain comportement. Même si la totalité de la demande est lui adressée, la fixation des quantités à offrir pour maximiser son profit doit être prise avec précaution car la demande est en décroissance au prix.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

À cet effet, une règle s'impose, c'est de chercher la quantité qui va égaliser la recette marginale et le coût marginal, ainsi si la quantité offerte augmente au-delà de cet égalité le coût augmenterait plus que le revenu, de ce fait les profits diminueraient.

À l'inverse si la quantité offerte était inférieure à cette égalité, la perte en termes de revenu serait plus importante que la baisse des coûts et le profit serait encore en baisse.

Toutefois, d'autres alternatives s'offrent au producteur :

- la maximisation du chiffre d'affaire : pour protéger la situation de monopole, l'entreprise préfère la maximisation des recettes avec un profit nul, voir même négatif. Dans ce cas la recette est maximisée quand la recette marginale est nulle
- la gestion à l'équilibre : c'est d'annuler le profit en égalisant la recette moyenne au coût marginal.
- tarification au coût marginal : comme situation courante dans le cas de la puissance publique, les entreprises nationales cherchent à déterminer le couple prix /quantité qui assure l'égalité entre le prix et le coût marginal ou la recette moyenne.
- le monopole discriminant : il ya discrimination par les prix quand un monopoleur vend le même produit à des prix différents, c'est le cas où les premières unités sont vendues à un prix donné et les unités supplémentaires sont vendues à un prix inférieur, et cela sur des marchés séparés. La séparation peut être d'ordre temporaire (tarif basse saison ou hors saison), d'ordre géographique (communication entre les marchés est imparfaite –dumping à l'international) ou bien d'ordre socioéconomique (à chaque catégorie un prix spécifique selon le rapport élasticité-prix).

Par référence à la concurrence pure et parfaite, en situation de monopole les prix sont élevés la quantité offerte sont faibles, c'est la notion de rarefaction des produits par le monopoleur, donc le consommateur est perdant au monopole.

De ce point de vue, la question qui se pose, faut-il laisser fonctionner les monopoles ou bien les condamner ?

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

1-2-2-2) La concurrence monopolistique

Si dans le modèle de la concurrence pure et parfaite l'entreprise perd toute initiative en matière de comportement, Chamberlin lui redonne une possibilité de différenciation des produits. On dit qu'un marché est en situation de concurrence monopolistique, lorsqu'il comprend un grand nombre de vendeur dont les produits sont différenciés en opposition par rapport à l'homogénéité postulée par le modèle normatif.

Selon J.Bain « *dans la concurrence monopolistique, Chamberlin introduit vraiment une nouvelle théorie des prix dotée d'une pertinence empirique supérieure à celle de la théorie préexistante et d'un pouvoir immédiat ou latent très sensiblement plus grand d'engendrer des hypothèses concernant les comportements d'entreprise dans l'économie réelle* ». ¹

Ainsi le modèle de Chamberlin est une situation intermédiaire entre la situation de monopole et celle de la concurrence pure et parfaite.

La différenciation est introduite sous l'angle du pouvoir de marché qu'elle procure, « *le monopole virtuel* » ².

En effet un produit différencié, comme un produit auquel est fondamentalement attachée une clientèle dont la demande est assez inélastique par rapport au prix.

La différenciation s'opère par les prix, la publicité, la localisation ou bien par les caractéristiques des produits, cette dernière est éclairée par Lancaster en 1966 en distinguant deux sources de différenciation possibles :

- Différenciation objective : qui porte sur les caractéristiques réelles du produit.
- Différenciation subjective : qui fait modifier les perceptions et les préférences des consommateurs par le biais de la publicité.

Dans la même lignée J. Bain explique le rôle que joue la différenciation des produits comme barrière à l'entrée en distinguant trois sources :

- différenciation horizontale : ici l'enjeu des coûts fixes est déterminant, c'est-à-dire l'entreprise va opter pour des produits dont les coûts fixes sont élevés, ce qui va dissuader l'entrant potentiel. Dans le cas d'un marché avec multi produits,

¹ J. Bain, cité par Arena Richard, Benzoni Laurent et al, traité d'économie industrielle, éd economica , 1991, p 59

² Levet Jean-Luis, économie industrielle en évolution « les faits face aux théories », édition economica, 2004.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

l'entreprise différencie son offre afin d'occuper toutes les niches, les politiques de gamme illustrent parfaitement cette situation

- La différenciation verticale : la différenciation par la qualité est une illustration d'une telle situation. Si un entrant accède par exemple à une qualité inférieure par rapport au produit de qualité supérieure offert par les entreprises installées, cela confirme ainsi la présence des barrières à l'entrée
- la différenciation par la publicité : les politiques publicitaires et promotionnelles créent chez les consommateurs un attachement et une fidélité. Alors pour chaque entrant potentiel, les dépenses de publicité constituent une entrave pour pénétrer le marché qu'il doit supporter pour casser l'attachement des consommateurs

1-2-2-3) Le monopole naturel et la théorie des marchés contestables

A. Le monopole naturel

L'origine du concept¹ : une perspective historique

Le concept de monopole naturel revient à Mill, qui en 1848 l'associe aux technologies qui favorisent l'émergence des firmes.

Pour lui certains services à caractère public, à la ville de Londres, comme le gaz, l'eau et l'électricité ne peuvent pas rentrer dans le jeu de la concurrence.

Mais c'est au statisticien Adams que revient le mérite d'associer d'une manière claire le monopole naturel aux contraintes techniques d'économies d'échelle.

En 1902 Ferre, établit une liste de critères d'industries qu'il qualifie de monopole naturel dont lesquelles la concurrence est impraticable : biens et services essentiels ; position favorable à la production des biens et services non stockables ; présence d'économies d'échelle importantes et industries où la demande exige un niveau de service qui ne peut être atteint que par la présence d'une seule firme.

Pour Marshall, le monopole naturel est associé aux industries qui se caractérisent par la présence d'une courbe de coût décroissante avec un effet de taille, par conséquent le monopole est, pour la collectivité, la meilleure solution pour assurer l'optimum économique et social.

Dans la même lignée Kaysen et Tuner (1960) concluent par leurs travaux, que la concurrence est exclue dans les monopoles naturels pour des raisons de rentabilité.

¹ L'evet Jean-Luis, Op Cit.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Quant à Kahn (1971), il préconise que dans les industries qui sont naturellement des monopoles, qu'une seule firme peut servir un grand nombre de consommateurs à un coût plus faible, ce qui évite la duplication des infrastructures.

Définition :

Un monopole naturel c'est « *tout monopole capable de satisfaire la demande du marché à des niveaux de coût et de prix d'offre inférieurs à toute autre structure concevable : concurrence illimitée, concurrence d'un petit nombre* »¹.

Le monopole naturel se caractérise par une fonction de coût qui doit satisfaire la condition de « *sous-additivité* »².

Si cette condition est satisfaite, la présence d'une seule firme sur le marché est la meilleure solution que d'autres combinaisons de structures de marché.

Toutefois, le problème de l'inefficience subsiste dans cette configuration car le monopole naturel peut engendrer des lors un risque d'abus de position par la fixation des prix supérieurs à la structure concurrentielle. De même en l'absence de concurrence, dans une telle configuration, la firme réduira ses dépenses en investissements et de surcoût en innovation. Ce dilemme a conduit les pouvoirs publics à réglementer les monopoles naturels

Réglementation des monopoles naturels :

La réglementation consiste en un ensemble de mesures et de règles visant à garantir l'efficacité des monopoles naturels d'un point de vue technique et économique, et cela par un certain nombre de mécanisme à savoir :

- **la concession** : est une liaison contractuelle d'une durée déterminée entre les autorités publiques et une firme, l'autorité accorde la concession à une firme la mieux offrant selon des critères bien déterminés et avec un dispositif juridique et parfois institutionnel pour surveiller les engagements pris par les concessionnaires (par exemple : exigence d'égalité et de continuité du service).

¹ Bienaymé Alain, Op Cit, p 65.

² Sous-additivité : est une fonction de coût telle qu'il est moins coûteux de façon intégrée un niveau de production que de le produire d'une façon désintégrée.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

- **La politique de privatisation** : c'est de confier le monopole à une ou plusieurs entreprises pour se substituer à la puissance publique avec des réglementations particulières portant sur le plafonnement des prix ou sur le taux de rendement.
- **L'entreprise publique** : c'est la forme de réglementation avancée dans le cas de la recherche de l'intérêt général que les autres formes de réglementation ne peuvent assurer. Dans cette situation le monopole sera naturalisé par une tarification au coût marginal.
- **Concurrence intermodale** : consiste à mettre en concurrence des industries qui ont la possibilité d'offrir des produits substituables. dans le secteur de transport par exemple c'est la mise en concurrence de l'eau, le fer et la route
- **La concurrence comparative** : le régulateur fixe le prix des firmes réglementées opérants dans le même secteur d'activité.

Malgré la robustesse de ces mesures réglementaires, la configuration du monopole naturel est remise en cause et par conséquent s'avère inefficace.

La remise en question des monopoles naturels :

Selon Alain Bienaymé, le monopole naturel peut être remis en cause par :

- Une importante transformation de la technologie de la production et le changement de la structure des coûts (exemple : le cuivre est remplacé par la fibre optique) ;
- L'agrandissement des marchés naturels du fait de l'abolition psychologique qui freine la mobilité des clients ;
- La libéralisation des échanges en interne et en externe (OMC) suivie par une volonté politique (comme les mesures prises par M. Thatcher en Angleterre et R. Reagan aux Etats-Unis).

Cette remise en cause est accentuée aussi suite aux apports de la théorie des marchés contestables, qui aide à mieux comprendre le lien entre le monopole et la concurrence potentielle.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

B. La théorie des marchés contestables :

Un marché est dit parfaitement contestable, si l'entrée et la sortie y sont absolument libres, les barrières à l'entrée sont absentes et ainsi que pour les coûts d'irréversibilité lors de la sortie du marché. Ces conditions facilitent l'entrée dans un marché à l'occasion de la constatation d'un profit.

Développé par Baumol, Panzard et Willing en (1982), cette théorie comme l'écrivait Baumol : « *offre une approche des structures et des comportements industriels qui est novatrice sur certains points, qui unifié l'analyse dans ce domaine, et qui offre des perspectives pour la recherche empirique et la formulation de la politique de la concurrence* »¹.

Dans cette approche, le marché est qualifié de concurrentiel sans qu'il y ait nécessairement un nombre élevé de concurrents à l'image du modèle normatif de la concurrence. Ainsi un marché parfaitement concurrentiel est systématiquement contestable, mais le contraire n'est pas validé.

Dans la trajectoire ouverte par J. Bain, qui a montré que l'existence des barrières à l'entrée empêchent les nouveaux entrants d'y accéder au marché, les tenants de la contestabilité des marchés affirment que sous certaines conditions, le marché peut être ouvert à la concurrence et par conséquent il deviendra contestable même dans des industries de réseaux.

L'hypothèse de la libre entrée renvoie au fait que les entrants ne subissent aucun désavantage par rapport aux firmes installées, et celle de la libre sortie stipule que l'entreprise, au moment de la sortie, ne subira pas de coûts irrécupérables élevés.

Les conditions de réalisation et de soutenabilité des marchés contestables :

La structure ou la configuration est réalisable, si l'ensemble de firmes satisfaisantes la demande couvrent en occurrence leurs coûts de production.

La structure se dit soutenable ou bien est à l'équilibre, dont le sens où les entreprises en place ne font pas de perte et les entrants ne réaliseraient pas des superprofits.

L'équilibre de marché implique certaines propriétés :

¹ W. Baumol, cité par Arena Richard, Benzoni Laurent et al, Op Cit, p141

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

-Le prix de marché égalise le coût de production, et si le prix est inférieur au coût marginal les firmes vont quitter le marché, et si le prix est supérieur au coût marginal les firmes vont entrer sur le marché

-Il n'y a pas de subvention croisée entre les produits des firmes à production jointe ou diversifiée

-Le nombre de firme qui va définir la configuration est tel que la production de l'industrie se fait au coût total de production minimal.

Ces propriétés à première vue, sont celle de la concurrence pure et parfaite, toutefois dans cette approche, on s'affranchit de la condition d'atomicité.

La notion de marché contestable a trouvé un champ d'application privilégié dans le secteur de transport aérien en remettant en cause les réglementations des monopoles naturels. Le renouvellement de la conception de la concurrence est perceptible dans cette approche, ce qui a encouragé les autorités américaines de la concurrence à revoir la réglementation antérieure à la lumière des développements permis par cette théorie.

En dépit de ces apports, la théorie des marchés contestables est entachée de quelques critiques, deux en particulier seront explicités :

➤ La première est relative aux coûts irrécupérables : Les coûts fixes constituent la pierre angulaire dans les hypothèses des marchés contestables. En effet, à la sortie du marché les entreprises peuvent revendre leurs biens en capitaux sur par exemple un marché d'occasion à un prix égal à la valeur résiduelle. Si dans ce modèle le marché d'occasion fonctionne d'une façon parfaite, les travaux d'Akerlof (1970) ont contesté fortement cette perfection, en expliquant que dans un marché d'occasion le mauvais matériel chasse le bon matériel suite aux asymétries des informations.

En plus du problème inhérent à l'information, la spécificité de certains actifs rend la sortie difficile

➤ La deuxième limite est relative à la réaction des firmes en place suite à l'entrée : Les firmes installées sont rarement passives suite à une immersion sur leur marché, et c'est à cet effet, que les firmes en place érigent des barrières pour empêcher toute tentative d'entrée afin de dissuader les concurrents potentiels.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

À travers ces limites on peut dire que les hypothèses de la théorie des marchés contestables sont qu'exceptionnellement vitrifiées.

1-2-2-4) La structure oligopolistique

Un marché est un oligopole lorsqu'il comprend un petit nombre de vendeurs en situation de concurrence.

Présenté généralement comme une structure intermédiaire entre le marché concurrentiel et le monopole, l'oligopole constitue la situation ou la structure de marché la plus fréquente dans l'économie contemporaine.

Cette structure est réputée aussi par l'oscillation des producteurs entre :

-d'un côté la maximisation des profits joints, ce qui incite les producteurs à s'organiser sous forme de cartel pour exercer un pouvoir sur le marché à l'image du monopoleur, ainsi les intervenants dans le marché doivent éviter la concurrence entre eux pour garantir le profit du monopole par la ratification de l'offre, partage du profit, entente explicite ou implicite portant sur les prix quantités (quotas)...ce qui va créer une « situation monopolistique » selon l'appellation de Pascal Salin.¹

La question qui reste à résoudre est de trouver des mécanismes appropriés pour arrêter des mesures disciplinaires pour inciter les membres du cartel à respecter leurs engagements. Cet écueil nous pousse d'avantage à penser que la structure du cartel est instable, du fait de l'existence des déviants et des tricheurs.

Par ailleurs « *il ne peut exister une théorie unique pour décrire le comportement du cartel et la situation du marché qui en découle, puisque cela dépend des circonstances spécifiques de la décision collective et du contrôle* »².

-D'un autre côté, les producteurs se livrent à des affrontements ouverts, par des guerres de prix et de différenciation des produits. Ainsi certaines entreprises préfèrent de faire cavalier seul en introduisant des modifications dans leur système d'offre et irrigent des barrières à l'imitation, par conséquent les sosies sont des ennemis à vaincre et à éliminer.

L'oligopole a donné naissance à une riche et foisonnante littérature pour saisir ses contours, et à fait l'objet d'attention très particulière de la part des autorités de la concurrence

¹ Salin Pascal Op Cit, p 39

² IDEM, P 41

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

et de surveillance permanente pour détecter les ententes et collusion qui hantent cette structure.

Si on se réfère au modèle de la concurrence pure et parfaite, ce type de configuration, à savoir l'oligopole, crée des distorsions sans équivoque du fait que le gain des producteurs issu de la collusion est important au même titre que la perte des consommateurs, et par conséquent une intervention de la puissance publique est légitime pour l'éliminer ou bien du moins pour l'encadrer.

Toutefois, si on adopte une autre vision cette conclusion serait d'une manière évidente modifiée.

Les caractéristiques les plus marquantes de cette configuration sont :

- L'interdépendance stratégique des acteurs au sein du marché, l'interactivité qui se résume au fait que les entreprises prennent en considération les réactions de leurs rivales dans le processus de décision et leurs effets qui en découlent.
- La structure oligopolistique plonge l'ensemble des intervenants dans l'incertitude. L'incertitude sur les technologies (progrès technique, vitesse et ampleur des effets d'apprentissage, substitution des produits), incertitude sur la demande (évolution des besoins, sensibilité aux et à la qualité), l'incertitude sur l'environnement concurrentiel (réaction des concurrents, menace des entrants potentiels) et enfin l'incertitude sur l'environnement économique (taux de croissance, cadre réglementaire, politique industrielle), ainsi la symétrie entre firmes en terme d'information, de capacité à mobiliser les ressources sont des éléments structurels des marchés oligopolistiques.

Laurent Benzoni et Bertrand Quelin¹ ont identifié trois formes de structures d'oligopole qui vont conditionner les mécanismes de concurrence au sein de cette configuration :

- *L'oligopole homogène* : se caractérise par l'homogénéité des produits et des processus de production des différents acteurs, le conflit par les prix s'impose, un mimétisme exacerbé du fait de la proximité des processus et l'avantage revient à ceux qui maîtrisent les coûts de production. Deux types de barrière à l'entrée sont à la portée des entreprises, à savoir le rythme de diffusion des techniques et la taille du marché.

¹In Arena Richard, Benzoni Laurent et al, Op Cit, p 424.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

- *oligopole avec frange* : ici l'hypothèse de l'identité des acteurs n'est pas retenue, car à coté d'une structure oligopolistique concentrée, il existe une frange concurrentielle de firmes réduites pour former la structure de marché. Cette frange trouve sa raison d'être dans sa satisfaction d'une demande bien spécifique qui n'intéresse pas les grandes firmes ou bien laquelle leurs échappent. Cette coexistence connaît des tensions comme elle connaît des relâchements.
- *oligopole différencié* : dans ce cas de figure les produits proposés sont différents les uns des autres, l'enjeu ici c'est la capacité des firmes à jouer sur les caractéristiques des produits et les politique de communications externes pour séduire et fidéliser la clientèle.

Cette analyse succincte des formes d'oligopole ne devrait pas nous laisser imaginer que l'oligopole est stable, car sous la pression successive des stratégies des firmes en place et de celles des entrants, l'oligopole est instable. Donc Une vision dynamique s'impose pour analyser cette instabilité, ce dernier point doit être rattaché à la faculté des firmes à créer des asymétries et des distorsions dans l'oligopole établi. La situation d'instabilité de l'oligopole provient généralement de : progrès technique et de l'innovation ; l'entrée de nouveaux concurrents ; caractéristiques de la demande et du cadre juridique et réglementaire.

1-3) La concurrence comme processus

1-3-1) L'apport des classiques : A. Smith

C'est d'abord A. Smith qui voit la concurrence comme une rivalité entre les individus dans la recherche de leurs avantages personnels à l'échange. Cette recherche personnel contribue au bien être collectif, c'est " la métaphore de la main invisible".

« Chaque individu met sans cesse tous ses efforts à chercher, pour tout le capital dont il peut disposer, l'emploi le plus avantageux : il est bien vrai que c'est son propre bénéfice qu'il a en vue, et non celui de la société ; mais les soins qu'il se donne pour trouver son avantage personnel le conduisent naturellement, ou plutôt nécessairement, à préférer précisément ce genre d'emploi même qui se trouve être le plus avantageux à la société. [...] En cela comme dans beaucoup d'autre cas il est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions ; et ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus mal pour la société, que cette fin n'entre nullement dans ses intentions. Tout en ne cherchant que son

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

*intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société que s'il avait réellement pour but d'y travailler. »*¹

Pour Smith, ce processus ne doit pas être entravé, ainsi tout ce qui va empêcher la réalisation de la main invisible est à bannir, tel que les monopoles réglementés.

*« L'homme d'État qui chercherait à diriger les particuliers dans la route qu'ils ont à tenir pour l'emploi de leurs capitaux, non seulement s'embarrasserait du soin le plus inutile, mais encore il s'arrogerait une autorité qu'il ne serait pas sage de confier, je ne dis pas à un individu, mais à un conseil ou à un sénat, quel qu'il put être. »*²

A. Smith conçoit le marché comme un « *ordre spontané* »³, de main invisible, guidant les individus vers un bien être commun. Toute intervention de l'Etat est rejetée du fait que le mécanisme de la main invisible, dont la libre concurrence est un préalable (l'Etat joue un rôle de régulateur) accélère le progrès de la société vers la richesse et l'opulence.

Cette vision va être rejointe par l'ensemble des économistes classiques.

1-3-2) L'apport des autrichiens

Contrairement à la pensée néoclassique qui est fondée sur une analyse statique et en terme d'équilibre, l'école autrichienne préconise une analyse processuelle et dynamique mettant l'accent sur les déséquilibres. Les tenants de cette approche : Menger, Von mises, Hayek, Kirzner ainsi que Knight et Schumpeter, que l'on peut rattacher à cette école du moins sur ce point, voyaient la concurrence comme « *une rivalité dynamique, une activité continue sans fin et non un état* ».⁴

Les autrichiens conçoivent la concurrence comme « *un verbe* »⁵, ce qui implique un mouvement, c'est-à-dire se concurrencer c'est être en compétition plutôt qu'un substantif ou un adjectif ou même un état comme situation concurrentielle. On est plus proche de la réalité de la concurrence observable, où les firmes font de la publicité, investissent dans la recherche

¹ (Adam Smith, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776), cité par Deleplace Ghislain et Christophe Laviolle, *histoire de la pensée économique*, éd Dunod, Paris, 2008, p 57

² IDEM

³ Selon la conception de Friedrich Von HAYEK, la théorie des phénomènes complexes, Cahiers du C.R.E.A. N°13 septembre 1989

⁴ Brasseul Jacques, Op Cit, p16

⁵ McNulty, cité par Brasseul Jacques, Op Cit, p 16.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

développent, améliorent les produit...etc. Ainsi le processus de la concurrence « *n'est pas une concurrence idéalisée ou tout le monde fait la même chose avec la même chose, avec les mêmes techniques, aux même prix c'est celle de la vie économique réelle* ». ¹

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

Schumpeter met l'accent sur le rôle de l'innovation pour expliquer les déséquilibres perpétuels que connaissent les marchés par le processus de destruction créatrice et « *Ce processus de destruction créatrice constitue la donnée fondamentale du capitalisme et toute entreprise doit, bon gré mal gré, s'y adapter* ». ²

En général, le problème pris en considération, est celui d'établir comment le capitalisme gère les structures existantes, mais alors en réalité le problème est celui de découvrir comment il crée, puis détruit ces structures.

Ce processus de destruction créatrice incarne le mécanisme, qui intrinsèquement lié au capitalisme, par lequel les éléments nouveaux, c'est-à-dire introduit par l'innovation, détruisent les anciennes pratiques et les rendent obsolète et par conséquent en créent des nouvelles. À cet effet, l'innovation constitue le moteur de déséquilibre, elle revoie à la fabrication d'un nouveau produit, nouvelle technique de production, nouveaux débouchés, nouvelles source de matière première et en fin à une nouvelle organisation.

Schumpeter va attribuer un rôle important à l'entrepreneure dans le développement du capitalisme, cette figure qui innove et bouleverse le marché par l'introduction des innovations, et de ce point de vue, la concurrence consiste à faire différemment que les autres pour les surpasser.

Dans le même esprit d'analyse, Kirzner va soutenir, que le marché ne peut être que dynamique. Pour cet auteur « *le processus de marché est toujours entrepreneurial, et le processus entrepreneurial est concurrentiel* ». ³

L'entrepreneur chez Kirzner, déniche les opportunités de profit par sa capacité à mobiliser une veille permanente afin de les transformer en actions concrètes, ainsi ces sources de profit

¹ IDEM, p 17

² Schumpeter Josèphe, capitalisme, socialisme et démocratie, éd Payot, Paris 1990, p 93.

³ Kirzner Israel, Op Cit., p 81.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

vont déclencher une course acharnée à l'excellence. « *Ce qui fait naître un profit est le fait que l'entrepreneur, qui évalue les prix future du produit plus correctement que les autres, achète tous ou une partie du facteur de production à des prix qui, relativement à l'état future du marché point trop bas* ». ¹

L'état de déséquilibre de marché est caractérisé par une ignorance endémique des opportunités de super profit, de ce fait le travail d'un entrepreneur va consister à les découvrir et à évaluer les bénéfices futures que leur exploitation va lui procurer en terme d'avantage. Ce processus entrepreneurial est la caractéristique de l'activité économique et de la dynamique du capitalisme.

La démarche autrichienne constitue ainsi, une redécouverte de l'approche classique de la concurrence prônée par Adam Smith, en prenant comme objet d'analyse la réalité des marchés contrairement à la conception statique qui insistent sur la modélisation et l'approche inductive du raisonnement.

1-4) L'approche de la concurrence en économie industrielle

Les approches de la concurrence et le fonctionnement des marchés étaient toujours l'une des préoccupations de la théorie économique, l'économie industrielle, comme toute théorie économique a trouvé un terrain indubitablement favorable pour un renouvellement de l'approche du fonctionnement des marchés par l'analyse des structures et le comportement des firmes.

1-1-4-1) L'économie industrielle classique : le structuralisme :

Le projet de l'économie industrielle est construit aux antipodes de la microéconomie traditionnelle. Les initiateurs, tels que E.Mason, J.M.Clark, et J. Bain, ont insisté sur la nécessité de bâtir une approche des fonctionnements des marchés mieux compatible avec les processus concurrentiels réels. Ainsi Masson définit l'économie industrielle sans aucun contenu normatif en ces propos : « *est essentiellement l'étude de la structure et du fonctionnement des marchés et l'étude de la structure du comportement des firmes* » ².

¹ Von Mises, cité par Kirzner Israel, Op Cit. p 68.

² Arena Richard, Benzoni Laurent et al, Op Cit., p62.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Donc le souci est d'expliquer les différences dans les pratiques concurrentielles observées en termes de fixation des prix, de production et d'investissement par l'intermédiaire de l'analyse des structures des marchés et de l'organisation des firmes, pour cela Mason propose une méthodologie pertinente afin d'approcher la problématique de économie industrielle.

Il propose au premier lieu la classification des structures de marché pour réaliser la monographie sectorielle pour construire un ensemble de règles générales comme facteurs d'influence sur le comportement des firmes, et pour se faire, Mason prend comme objet d'analyse les branches d'activité, qu'il définit comme « *un regroupement des firmes opérées sur la base d'une similitude entre produits et entre processus de production* »¹ et cela du point de vu des vendeurs et des acheteurs.

Du coté des vendeurs, les critères ou bien les conditions de similitudes sont les coûts de production, nombre et taille des agents et l'ampleur des barrières à l'entrée.

Du coté des acheteurs : nombre et taille des agents, leur information sur les caractéristique des produits et les cycles saisonniers.

Cet ensemble de condition ou grille pour bâtir les monographies sectorielles s'inscrivent dans une approche inductive pour approcher la réalité du fonctionnement des marchés. Ainsi le développement de la méthode d'étude des cas à Harvard témoigne de l'engouement qu'a suscité cette approche empiriste.

Cette méthode s'oppose catégoriquement à la microéconomie normative, ainsi dans la même lignée J.M.Clark a proposé de « *substituer au concept de la concurrence pure et parfaite celui de "workable competition",...l'idée de fond avancée était que la structure monopolistique ou atomistique des marché importe peu, seul compte la pratique effective de la concurrence, entendue comme un processus dynamique caractérisé par une succession en chaine d'actions et de réactions* ».²

¹ Idem, p63.

² Arena Richard, Laurent Benzoni, Op Cit., P130.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

L'apport de J.Bain : la naissance du paradigme structure-comportement –performance (SCP)

« J.Bain est présenté généralement comme le fondateur de l'approche dite structuraliste. Le paradigme structure –comportement-performance vient comme une rupture avec l'approche monographique de Mason»¹

À partir des statistiques sectorielles, Bain a construit un ratio : taille optimale de production des firmes /taille totale du marché. Ce ratio reflète la nature des marchés, plus il s'élève plus il y a tendance à la concentration. Et dans ses observations, Bain affirme que ce ratio enregistre des variations considérables.

L'auteur avance aussi, que le progrès technique, la quête des économies d'échelles impliquent une augmentation des tailles optimales que la taille des marchés, ce qui engendre une concentration d'une industrie.

En plus, Bain constate que l'écart entre la structure du marché observée et celle de la taille naturelle est dû à l'altération des conditions d'entrées sur le marché, ainsi les entreprises érigent des barrières à l'entrée pour entraver toute tentative d'émersion dans leur fief.

Les barrières tels que : la différenciation des produits, pratique de prix limite ..., accroissent la concentration et permettent l'augmentation de la profitabilité. Cette dernière est interprétée comme non efficiente, car elle engendre des pouvoirs et les abus de positions de la part des firmes installées. À cet effet Bain introduit « la relation qui existe entre la performance et structure des marchés qui passe à travers le filtre des comportement des acteurs ».²

Cette nouvelle approche va renouer avec l'approche normative de la concurrence par la reconduction de l'hypothèse de maximisation des profits. Cette attitude témoigne de la grande conciliation entre les deux approches.

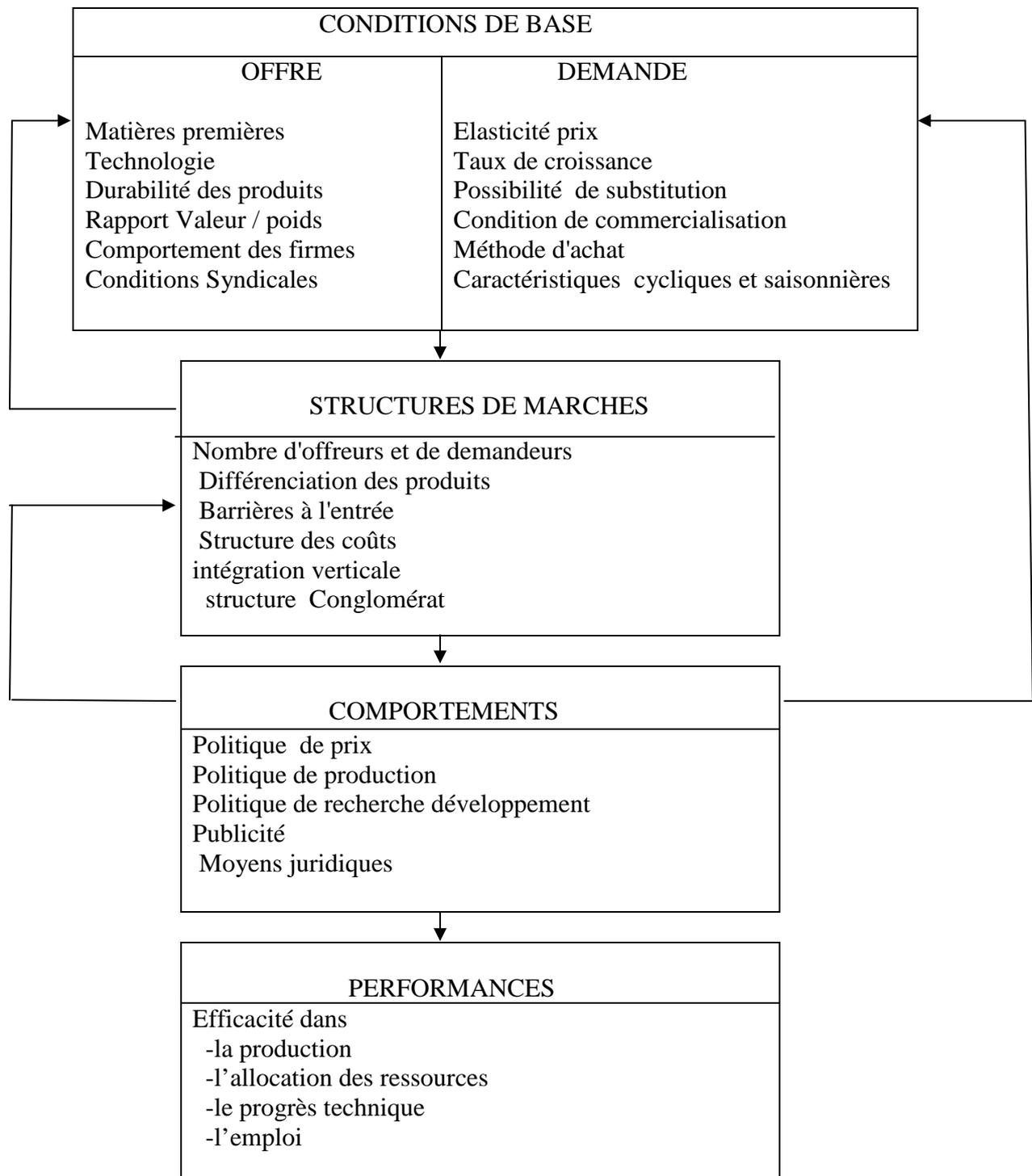
Cette analyse a reçu de l'écho chez un certain nombre d'auteur, et c'est ainsi que Scherer (1970) va populariser le paradigme « structure –comportement-performance » (S-C-P) et qui sera considéré comme l'un des promoteurs incontesté.

¹ Moati Philippe, Méthode d'étude sectorielle, Volume 1, cahier de recherche, 1993, p44.

² Arena Richard, Benzoni Laurent et al, Op Cit, p132.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Figure n°1 : le triptyque structure –comportement-performance



Source : Arena Richard, Laurent Benzoni et al, op cit, p135

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Scherer présente le paradigme comme un ensemble de causalité qui aboutit à l'explication du fonctionnement du marché. Selon lui, les performances d'un secteur dépendent des comportements des acteurs économiques (acheteurs et vendeurs) qui se manifestent par : le choix des variétés des produits, politique de prix, politique de distribution, innovation...etc.

De même les comportements sont étroitement liés aux structures des marchés tel que la taille des acteurs, hauteur des barrières à l'entrée et différenciation des produits.

Les structures sont une résultantes d'un certain nombre de condition de base, vues du coté de l'offre et de la demande. Ainsi sur le plan opérationnel « *l'économie industrielle se doit alors d'éclairer les termes d'une action optimale en matière de politique de la concurrence pour corriger, le cas échéant, les imperfections du marché* »¹, et Bain fournira incidemment des arguments incontestables en faveur de la politique de la concurrence et la forme d'intervention de l'Etat.

Limite de l'approche :

A partir des années 70 l'approche structuraliste va connaître des critiques virulentes, tant sur le plan méthodologique que sur le plan théorique.

Les plus marquantes sont notamment celles qui parviennent de l'école de l'école de Chicago. Nous pouvons lire sous la plume de Stigler qu' : « *il n'existe pas de matière que l'on puisse qualifier d'organisation industrielle, car le contenu de cette discipline est précisément le contenu de la microéconomie-théorie des prix ou de l'affectation des ressources, ce que l'on donne souvent maintenant le nom malheureux de microéconomie* »²

Pour les auteurs de l'école de Chicago, tel que Stigler, Demsetz et Brozen, la relation entre structure et performance doit être inversée, car se sont les performances des firmes qui sont à l'origine des structures de marchés, ainsi la structure de monopole ou structure concentrée n'est pas automatiquement une situation la moins efficace d'un point de vu économique et social.

Il est même admis, comme le note Laurent Benzoni : « *difficile de suspecter les entreprises opérant dans une structure concentrée de se comporter systématiquement en*

¹ Arena Richard, Benzoni Laurent et al, Op Cit, p404.

² Stigler cité par Arena Richard, Benzoni Laurent et al, Op Cit, p 136.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

monopoleur....,la différenciation des produits, la rétention de l'information, le blocage des entrées-sorties sur le marché, le contrôle du cycle de vie du produit, la maîtrise des rythmes d'innovation, la modulation de l'utilisation des capacités de production ...apparaissent comme autant de moyens usités par les firmes pour asseoir leur domination du marché ».¹

Sans viser l'exhaustivité, quatre critiques sont adressées à l'économie industrielle classique, peuvent être interprétée à la lumière de la dérive qu'elle a connu de son projet initial :

-L'approche de l'économie industrielle (SCP) est statique : les phénomènes comme les interactions entre les entreprises concurrentes et leurs évolutions dans le temps, les relations offre-demande, l'émergence et la diffusion de l'innovation sont complètement écartées du champ d'analyse, c'est-à-dire la dynamique industrielle n'est pas inscrite dans le projet initial de l'économie industrielle.

-Un déterminisme trop poussé : dans le sens de la séquence du triptyque, c'est les structures qui déterminent les comportements. Cependant la relation inversée est aussi juste voire même la plus légitime², c'est la conduite des firmes qui influence l'émergence des structures.

-Le critère de profitabilité demeure une règle qu'on ne peut pas transgresser : en s'attachant à cette règle, aucune situation ne débouche sur une structure efficace. Dans ce sens, les néoclassique prônent l'idée de l'atomicité, Schumpeter estime que la structure monopolistique est la mieux efficace, voir inévitable pour au moins une période, d'autres vont opter pour une position intermédiaire, c'est l'oligopole large de Philips. Pour Hayek, il n'y a pas de structure optimale, car la concurrence est un processus de découverte. Dans cette absence de consensus sur une notion aussi cruciale de fonction optimale des marchés, les politiques de la concurrence « *opacifieront plutôt qu'elles n'éclairciront les règles du jeu concurrentiels* ». ³

-Les liaisons interindustrielles sont écartées : l'économie industrielle est cantonnée dans la norme de l'équilibre partiel de la microéconomie traditionnelle, les relations entre industries et leurs effets sur le développement économique global ne sont pas abordés.

¹Arena Richard, Benzoni Laurent et al, Op Cit, p133.

² J .Bain a émis certaines réserves par rapport au sens de la séquence (SCP) en soulignant, dans son approche de pratique de prix limite, que les comportements peuvent influencer les structures.

³ Arena Richard, Benzoni Laurent et al, Op Cit, p137.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

De ces critiques nous concluons que l'économie industrielle classique bute finalement sur les limites de la microéconomie traditionnelle.

1-4-2) La nouvelle économie industrielle

La nouvelle économie industrielle est née suite aux insuffisances du modèle S-C-P et en renouant avec la tradition ouverte par Cournot, Bertrand, Chamberlin et autres.

La renaissance de la démarche hypothético-déductive implique un retour au formalisme mathématique jusqu'à ce que « *il est difficile de distinguer l'économie industrielle de la microéconomie* ». ¹

Le sens de la séquence S-C-P va être modifié en mettant en exergue les comportements des firmes, ainsi la conduite stratégique des entreprises peut altérer les structures de marché dans un jeu de dynamique industrielle. Cette dernière affirmation témoigne d'un recours intensif à la théorie des jeux pour la modélisation des comportements stratégiques des entreprises car « *il n ya de stratégie qu'a inclure la stratégie de l'autre* ». ²

La prise en compte de l'interaction stratégique des entreprises et de leurs indépendances mutuelles désigne la situation où les décisions des entreprises ont des répercussions sur les autres entreprises, et ces dernière vont réagir à leur tour à toute action. Cette réalité pousse les firmes initiatrices du mouvement à anticiper les réactions de leurs rivaux en termes de postes et d'espace temporel dans leur processus de prise de décision, ainsi la dynamique concurrentielle est introduite.

Champ d'analyse : implication et limites

Les phénomènes privilégiés pour la modélisation dans cette nouvelle approche sont :
-les stratégies de préemption : ces comportements s'appuient sur une position dans un marché en un temps donné pour affaiblir la performance des concurrents potentiels à l'avenir, comme elles s'appuient sur aussi les dépenses de recherche qui débouchent sur des innovations et de facto sur des brevets. De même les surcapacités de production jouent un rôle primordial dans le blocage de l'entrée en saturant les marchés.

¹ Maoti Philip, Op Cit.p50.

² Von Neuman ,Morgenstein ,cité par Arena Richard, Benzoni Laurent et al, Op Cit, p148.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

En définitive les stratégies de préemption visent à occuper tous les espaces sur le marché et de s'en prendre de toutes les opportunités possibles d'un côté, et en bloquant l'entrée pour les concurrents potentiels de l'autre côté.

-Les stratégies de prédatons : regroupe les manœuvres de dissuasion telle que la situation où les firmes acceptent des pertes matérialisées par des pratiques de prix limite pour dissuader l'entrée ou de pousser un concurrent à sortir du marché. Dans de tels cas le bluff et la technique de désinformation sont d'une grande utilité.

Ce nouveau modèle d'approche des mécanismes concurrentiels et des marchés a repris et a enrichi les modèles dérivants de l'imperfection des marchés, en particulier dans les conditions d'incomplétude de l'information et d'asymétrie informationnelle dans les structures oligopolistiques. À la différence avec l'approche structuraliste qui opte pour une vision empiriste par les études de cas, la nouvelle approche baptisée "comportementaliste" va opter pour une vision théorique en proposant une boîte à outil chargée d'instruments qui n'est pas, toutefois, compatible avec la réalité du fonctionnement des marchés.

En effet, la question épineuse est de savoir comment passer de la théorie à la pratique, autrement dit : le formalisme mathématique adopté est-il capable de refléter la réalité ?

Ainsi le recours excessif à la théorie des jeux constitue un écueil car « *si la théorie des jeux a réussi à définir infailliblement l'ensemble des comportements à adopter pour être sûr de gagner dans un jeu concurrentiel, pour les joueurs amenés à perdre inéluctablement, l'intérêt même du jeu disparaît* ». ¹

D'un autre côté l'accroissement des variables de jeu ou un changement mineur dans les hypothèses retenues induisent une croissance des possibilités d'action des joueurs (entreprises), par conséquent la solution du jeu devient incalculable, ce qui engendre une reconsidération de toute l'arborescence. Comme le note Encaoua « *la sensibilité des résultats vis-à-vis de la définition des règles du jeu est souvent à l'image de la diversité et de la complexité des situations qu'on désire modéliser* » ²

La complexité des modèles (avec équation et système d'équation) empêche le rapprochement des situations réelles des marchés, et souvent débouchent sur des situations d'équilibres multiples, ce qui remis en question la capacité de prédiction de ces modèles de la nouvelle économie industrielle.

¹ M. Plon cité par Arena Richard, Benzoni Laurent et al, Op Cit. P 402.

² Encaoua , cité par Maoti Philip, Op Cit, P 52.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Section 2) Les politiques d'instauration de la concurrence et de la régulation sectorielle

Pour que les tendances concurrentielle l'emportent sur les tendances à l'entente et à la coalition, un nombre important de mesures juridiques ont été prises depuis la fin du dix-huitième siècle jusqu'à nos jours.

Présentée comme une forme d'intervention de la puissance publique dans l'économie, La politique de la concurrence et de régulation de marché recouvrent un certain nombre de mesures, de règles et de normes pour instaurer la concurrence et encadrer le jeu concurrentiel. En cela, les stratégies des entreprises en économie de marché, sont encadrées par des règles de la concurrence et des autorités qui sont chargées de les mettre en œuvre.

2-1) La politique de la concurrence

2-1-1) quelques repères

*« Tous les pays occidentaux, comme la plupart des pays industrialisés, sont à présent dotés d'un droit spécifique visant à réguler le fonctionnement des marchés. Ce droit fixe des règles du jeu et instaure par là même un contrôle des comportements des agents économiques »*¹. Et sous l'impulsion d'organisation internationale(OMC), l'essor du processus d'intégration régionale et de partenariat économique, un certain nombre de pays en voie de développement se sont dotés d'un droit économique et particulièrement d'un droit de la concurrence.

La politique de la concurrence se présente comme une condition sine qua non à la mise en place d'une économie de marché. En effet l'économie de marché n'exclut pas la présence du droit, ce dernier garantit la liberté contractuelle des offreurs et de demandeurs sur le marché et la propriété privé. Ainsi *« l'économie de marché n'a pas le spontanéisme qu'on lui prête parfois.....l'économie de marché est née du droit et demeure encadrée par ses instruments et exigences »*.²

¹ Encaoua David et Guesnerie Roger, politique de la concurrence, la Documentation française. Paris, 2006.

² Marie-Anne frison-roche, la régulation économique "légitimité et efficacité", presse de science po et éd Dalloz, Paris, 2004, p 9.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

En matière de la politique antitrust les États-Unis, affiche figure de pionnier¹ avec l'adoption du Sherman act en 1890 relatif aux comportements d'entente et de position dominantes suite à la prolifération de la concentration économique dans le secteur pétrolier, sidérurgique et l'électrique, et leurs effets néfastes. Ce processus de concentration ne manque pas de susciter des craintes de la part des consommateurs et des hommes politique, comme l'illustre le sénateur Sherman « *la conscience populaire est troublée par l'émergence de problèmes nouveaux qui menacent la stabilité de l'ordre social. Le plus sérieux d'entre eux est certainement celui qui découle de l'accroissement, en une seule génération, des inégalités de chances, de condition sociales et de richesse par la faute de la concentration du capital au sein de vastes coalitions destinées à contrôler le commerce et l'industrie et à détruire la libre concurrence* ». ² La mise en application du Sherman act est effective, lors du procès de *la standard oil de Rockefeller* et des crises financières du début du siècle.

Toutefois, le Sherman Act ne couvrait pas les fusions légales, sauf dans un but de création de monopole. A cet effet, Le Clayton Act a été introduit en 1914 pour interdire des fusions capables de réduire la concurrence.

La Federal trade Commission Act date aussi de 1914, Il crée la Federal trade Commission(FTC), une autorité indépendante et travaille avec le Département de justice (DOJ), qui est une agence gouvernementale pour faire respecter la loi anti trust au niveau fédéral.

Ces dispositifs juridiques vont connaître des amendements successifs par l'introduction d'autres mesures au cours des décennies suivante, pour s'adapter au changement économique, institutionnel et technologique.

Au niveau de la communauté européenne, la politique de la concurrence fait une partie indissociable de la construction du projet d'intégration économique (article 81 et 82 du traité de Rome 1957).

Cependant au niveau de chaque pays, au départ et par rapport au États-Unis, la politique de concurrence n'a connu qu'un intérêt mineur. Ce manque d'intérêt s'explique par des raisons historiques et idéologiques. Ainsi, « *La politique de la concurrence suppose en effet une adhésion aux mécanismes de marché, ce qui ne correspond pas à la tradition de*

¹ Combe Emmanuel, la politique de la concurrence, éd la découverte, paris 2002.

² Cité par M. Glais, économie industrielle : les stratégies concurrentielle des firmes, éd litec, paris 1992, p296.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

nombre de pays (à l'image de la France), fondée sur l'intervention directe dans l'économie de la " main invisible " de l'Etat »¹.

Dans les pays émergents et en transition, la politique de la concurrence est en phase de construction, sa prise en compte s'inscrit dans les vagues de transformation et la volonté de changement de cap qui accompagne les vastes programmes de développement économique et social.

2-1-2) Le cas de l'Algérie :

C'est dans un contexte de libéralisation de l'économie et de la mise en place de la zone de libre échange avec l'Union Européenne et de la préparation, la plus déterminée, pour l'accession à l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C), que l'Algérie a engagé des réformes économiques au cours de cette dernière décennie. A cet effet un nouveau cadre législatif et réglementaire a été adopté pour permettre un ajustement adéquat au nouveau contexte économique.

Ce nouveau cadre législatif est annoncé dans l'ordonnance n° 03.03 du 19 juillet 2003² relative à la concurrence.

Au terme de son premier article (Art.1.), l'ordonnance n° 03.03 du 19 juillet 2003 : « *a pour objet de fixer les conditions d'exercice de la concurrence sur le marché, de prévenir toute pratique restrictive de concurrence et de contrôler les concentrations économiques afin de stimuler l'efficacité économique et d'améliorer le bien-être des consommateurs* ».

En outre, la présente ordonnance intègre d'autres paramètres de la concurrence à savoir :

- L'abus de l'état de dépendance économique ;
- La constitution de monopoles à l'importation par le biais de contrats d'achats exclusifs ;
- Et la pratique de vente à des prix abusivement bas.
- Liberté des prix (articles 4 et 5)
- Pratiques restrictives de la concurrence(les articles de 6a14)
- Autorité administrative dénommée « Conseil de la concurrence », Jouissant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

¹ Combe Emmanuel, Op Cit., p 9

² Modifiée et complétée par la loi n°08-12 du 25juin2008 et n°10-05 du 15aout2010

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Le conseil de la concurrence, en vertu de la législation en vigueur, est une autorité administrative, autonome, placée auprès du ministère chargé du commerce qui jouit de la personnalité juridique et financière. Il est composé de 12 membres nommés parmi les experts et professionnels du domaine.

En vertu de l'article 14 de l'ordonnance n° 03.03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence, « *Le Conseil de la concurrence a compétence de décision, de proposition et d'avis qu'il exerce de son initiative ou à la demande, sur toute question ou toute action ou mesure de nature à assurer le bon fonctionnement de la concurrence et à favoriser la concurrence dans les zones géographiques ou les secteurs d'activité où la concurrence n'existe pas ou est insuffisamment développée. Le Conseil de la concurrence peut faire appel à tout expert ou entendre toute personne susceptible de l'informer. Il peut également saisir les services chargés des enquêtes économiques pour effectuer tout contrôle, enquête ou expertise portant sur des questions relatives aux affaires relevant de sa compétence* ».

Ses attributions décisionnelles principales sont les suivantes :

- Adresse des injonctions motivées en vue de mettre fin à des pratiques restrictives de la concurrence ;
- Prononcer des sanctions pécuniaires (Sanctions des pratiques restrictives et des concentrations articles de 56 à 62) ;
- Prendre des mesures provisoires destinées à suspendre les pratiques restrictives ou pour parer à un préjudice imminent susceptible d'être causé à des entreprises dont les intérêts sont affectées par ces pratiques ;
- L'article 36 de la même ordonnance précise que le conseil de la concurrence est consulté sur tout projet de texte réglementaire ayant un lien avec la concurrence ou introduisant des mesures ayant pour effet notamment :
 - De soumettre l'exercice d'une profession ou d'une activité, ou l'accès à un marché à des restrictions quantitatives;
 - D'établir des droits exclusifs dans certaines zones ou activités ;
 - D'instaurer des conditions particulières pour l'exercice d'activités de production, de distribution et de services;
 - De fixer des pratiques uniformes en matière de conditions de vente.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

2-1-3) Les objectifs de la politique de la concurrence

Cerner les objectifs de la politique de la concurrence est un travail périlleux, car la concurrence elle-même repose sur un paradoxe.

En effet, si on appréhende la concurrence comme un processus de sélection qui aboutit à l'élimination des concurrents, la politique de la concurrence n'a pas pour but d'empêcher cette élimination, mais plutôt de contrôler et d'encadrer les manœuvres et les moyens dont usent les entreprises pour parvenir à cette finalité.

Donc la question est de savoir :

À partir de quel moment un comportement est jugé anticoncurrentiel ?

« Où placer le curseur entre l'exigence de compétitivité, qui pousse à accepter voire encourager les concentrations, et le souci de la protection des consommateurs, qui conduit à moins de clémence de la part des autorités de concurrence »¹.

En plus la politique de la concurrence diffère d'un pays à un autre et d'une époque à une autre et elle s'inscrit dans un cadre idéologique et historique, en cela elle rentre en conflit avec les autres politiques à savoir : la politique économique, la politique industrielle et technologique.

Pour lever ces difficultés, le recours à l'analyse économique s'avère inéluctable pour cerner les contours de la concurrence et les stratégies des firmes afin d'établir les règles qui encadreront le jeu concurrentiel.

Deux visions s'affrontent au sein même de l'analyse économique², l'approche structuraliste (école de Harvard) qui préconise la dilution des pouvoirs et l'approche dite comportementaliste (école de Chicago) qui insiste sur l'efficacité économique.

A. L'approche structuraliste : l'école de Harvard et la dispersion du pouvoir économique

« L'intervention active des économistes dans le débat date donc de la fin des années trente. On admet généralement que l'École structuraliste de Harvard (Mason, 1939 et Bain,

¹ Encaoua David et Guesnerie Roger, Op Cit. p7.

² Cf .supra

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

1956) a eu une grande influence sur la politique de la concurrence américaine jusqu'aux années soixante-dix »¹.

Cette première conception de la concurrence a pour origine, le modèle de la concurrence pure et parfaite. En effet dans le modèle normatif les offreurs ne possèdent aucun pouvoir et cette absence de pouvoir résulte de la condition d'atomicité et du coût. Cette structure est optimale dans la mesure où elle maximise le bien être collectif, du fait de l'absence des profits durables, et de ce point de vue, la politique de la concurrence a pour but de corriger les défaillances de marché afin d'instaurer la structure concurrentielle.

Cette idée de relation entre structure de marché (nombre d'offreurs) et pouvoir des firmes au sein d'une industrie, en particulier la structure oligopolistique, est reprise par l'école de Harvard pour fonder une approche structuraliste de fonctionnement des marchés. Selon cette école la structure de marché détermine le comportement des firmes et par voie de conséquence la performance du secteur.

Dans la structure de petit nombre d'offreur, les producteurs ont tendance à s'entendre en formant des coalitions et des cartels pour restreindre le jeu de la concurrence et afin aussi d'imposer leur pouvoir économique sur le marché. C'est dans ce sens que l'école de Harvard se prononce en faveur d'une politique de la concurrence rigoureuse pour :

- ✓ Contrôler la concentration et d'évaluer les positions dominantes pour détecter les abus de position (définition du marché pertinent, indice de concentration)
- ✓ diluer le pouvoir économique des firmes, via des mécanismes, ex ante et ex post, de contrôle et de surveillance des comportements des firmes en matière de fusion, acquisition, ententes (explicite et implicite) qui vont fausser le jeu concurrentiel et accroîtront le pouvoir des entreprises

B. l'approche comportementaliste : l'école de Chicago et l'efficacité économique

La critique la plus sévère de l'approche structuraliste provenait d'un ensemble de personnalités qu'on désigne sous le label de l'École de Chicago, comprenant aussi bien des juristes (Calvert Simons, Aaron Director, Bork), des économistes (Brozen, Demsetz, Stigler) et des juges (Posner, Bork, Easterbrook, Gellhorn).

¹ Encaoua David et Guesnerie Roger, Op Cit. p51.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Ces auteurs revendiquent leur appartenance au courant libéral en rejetant l'immixtion des pouvoirs publics dans le fonctionnement d'un marché dont les vertus autorégulatrices se suffiraient à elles-mêmes. Cette école raisonne en la faveur de l'efficacité économique sur toute autre chose en avançant des arguments robustes pour étayer son raisonnement :

- ✓ Premièrement, la vision de court terme (efficacité statique) est substituée par une vision de long terme (efficacité dynamique) : Cette école explique qu'à long terme, la concentration n'est pas aussi néfaste que le laisse entendre la vision courtermiste. En effet la concentration peut résulter d'un effort d'innovation et de programme d'investissement et par conséquent la firme initiatrice peut se trouver en situation de monopole.

Toutefois, cette situation est provisoire et selon la thèse de Schumpeter, le processus de marché va faire entrer d'autres entreprises dans le marché monopolisé par effet d'imitation et la volonté de supplanter les rivaux. Par ailleurs, pendant la période de monopole, le consommateur sera un peu désavantagé en payant un surprix, mais à long terme, il sera mieux servi par les innovations encouragées par le monopole. *« Dans cette perspective, le pouvoir de marché apparaît comme un mal nécessaire propice à l'innovation »¹.*

- ✓ Deuxièmement, la concentration industrielle ne résulte pas uniquement des comportements des firmes, mais résulte aussi souvent des caractéristiques technique et économique de l'industrie. Souvent est avancé que dans une industrie à forte économie d'échelle, la structure naturelle du marché sera celle du monopole, car la dilution du pouvoir ne laisse pas profiter de la diminution des coûts de production unitaires à la collectivité.
- ✓ Troisièmement, la concentration industrielle et celle du pouvoir entre les mains d'une ou quelques firmes est la résultante d'un processus de sélection de firmes les plus efficaces. Cette efficacité peut provenir de différentes sources : système d'information, gestion des ressources et compétences, esprit d'entreprise et entrepreneuriat, innovation, politique fonctionnelle...etc. dans ce cas, la corrélation entre concentration et profit est rejetée au profit de l'existence d'entreprises en sur concurrence.

¹ Combe Emmanuel, Op Cit.p16.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

À la suite de cette exposé, la politique de la concurrence doit regarder de plus près du coté des marchés et d'efficacité économique. Ainsi les attentes des producteurs doivent être satisfaites pour l'encourager à innover et à investir, et la formation des groupements s'avère parfois une solution inéluctable pour la compétitivité à l'international, à l'image de la politique américaine de la fin des années 70 et début 80 suite au raide Japonais sur le marché américain et dans le but de défendre la compétitivité nationale et pour protéger les champions dans certaines industries, le gouvernement américain a pris certaines mesures pour relever les défis. Ainsi, La mise en sommeil des politiques de la concurrence dans leur application peut s'interpréter comme une dérogation au principe du structuralisme et une diffusion des idées de l'école de Chicago auprès des hommes politique à l'image de Rolande Reagan (1981-1989)

Dans une logique de construction d'une vision convergente des politiques de la concurrence, les autorités qui s'en chargent de l'établissement et d'application des règles, s'inspirent des règles jurisprudentielles américaines en termes d'évaluation des comportements anticoncurrentiels¹ :

- La règle per se : un comportement soit autorisé ; soit interdit par son existence même, ceci signifié qu'une pratique n'a pas besoin d'être justifiée par des argument économiques pour être recevable.
- La règle de raison : la licéité d'un comportement par rapport aux règles de la concurrence résulte d'une analyse au cas par cas et les autorités mettent en balance les avantages et les inconvénients d'un comportement avant de rendre le verdict.

2-3) La régulation sectorielle

Les vagues de libéralisation et de déréglementation intervenues depuis les années 80 ont donné naissance à des règles, tenants à la fois de réguler les monopoles historiques et de favoriser la concurrence, et fait apparaitre des instances de régulation pour gérer la phase de transition entre monopole historique et le marché concurrentiel.

¹Combe Emmanuel, Op Cit.p18

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Dans ce qui suit nous allons essayer d'expliciter les raisons qui ont motivé la puissance publique à introduire de la concurrence dans les industries dites de réseau à l'image de la télécommunication, ensuite nous allons porter notre attention sur les autorités de régulation et enfin un paragraphe sera consacré aux modalités de régulation.

2-3 -1) Le processus de libéralisation et de déréglementation

« Pendant long temps, le concept de monopole naturel a servi à justifier le choix de confier à un seul opérateur l'offre de service tel que ceux de téléphone, de l'électricité ou de transport ferroviaire. L'existence de rendements d'échelle croissants ainsi que d'économie de gamme était censée valider ce choix. Accepter que plusieurs firmes puissent offrir chacun de ces services aurait conduit à une multiplication d'investissements coûteux et sous-utilisés en raison de leurs indivisibilités techniques. En second lieu, permettre l'arrivée de concurrents susceptibles d'offrir seulement quelques-uns des services de la gamme complète proposée par le monopole légal aurait, pensait-on, risqué de priver celui-ci du bénéfice des économies découlant de la sous additivité des coûts, phénomène imputable à une offre de multiservices. Propriété de l'état, ou pour le moins, sous son contrôle, le monopoleur légal se voyait d'ailleurs imposer certaines contraintes, notamment tarifaires, pour des raisons de service publique »¹.

À travers ce paragraphe on peut conclure, que la réglementation du monopole été la meilleure des solutions que l'on puisse imaginer pour une efficacité économique optimale.

À partir des années 80 ce raisonnement va faire face à des arguments robustes qui sont plutôt en faveur de l'introduction de la concurrence dans les monopoles naturels.

On peut résumer les arguments avancés pour l'ouverture des industries de réseau à la concurrence comme suit :

- En premier lieu, on met en avant les efforts pédagogiques et théoriques consentis pour mieux convaincre les responsables politiques pour se lancer dans la libéralisation. L'apport de la théorie des marchés contestables dans cette ligne est déterminant. L'un des enseignements les plus marquants de cette approche, est que l'intensité de la concurrence existe sur un marché qui n'est pas nécessairement due à la multiplication des offreurs mais plutôt liée à la concurrence potentielles. Ainsi les

¹ Glais Michel, économie publique de la régulation, éd debook 2001, p 59

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

firmes installées vont se comporter comme si elles étaient en concurrence. Cette approche va servir de guide pour une intervention étatique de qualité sur les maillons de l'industrie afin de faciliter l'entrée et la sortie du marché.

- En second lieu, il y a lieu de citer l'évolution technologique et ces effets sur les industries de réseau. Dans le secteur de télécommunication on constate que la fibre optique a remplacé le cuivre, l'innovation dans le GSM et dans le haut débit ont favorisé la concurrence dans les services.
- En troisième lieu et comme conséquence des deux arguments précédent, la séparation croissante des activités de services et celle de l'infrastructure des anciens monopoles, puis la possibilité d'introduire de la concurrence dans les services.
- En quatrième lieu, c'est les vertus et les avantages de la concurrence qui vont motiver ce type de choix. Une concurrence libre et ouverte profite aux consommateurs et à la communauté puisqu'elle garantit des prix plus faibles, de meilleurs produits et services d'un caractère novateur et un plus grand choix du consommateur par rapport à une situation marquée par un monopole. Dans un marché ouvert, les producteurs se livrent concurrence pour gagner les consommateurs en baissant les prix et en mettant au point de nouveaux services qui répondent le mieux aux besoins des consommateurs. Un marché concurrentiel encourage l'innovation puisqu'il récompense les producteurs qui innovent.
- En dernier lieu, et pas le moins important, la montée en puissance de la pensée libérale durant les années 70 et 80 a sans doute accéléré le processus de déréglementation en faveur de l'activité privé et la libre concurrence.

2-3 -2) La régulation du marché

Le terme de régulation demeure incertain, une expression polysémique par excellence. Il faut bien le préciser pour ne pas s'égarer et afin de renvoyer à un ensemble de règles communes et cohérentes.

Dans une première acception la régulation se confond avec le droit lui-même, comme une régulation sociale qui mobilise la règle juridique pour la mise en ordre de la société.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

La deuxième acception va spécifier la régulation comme une limite imposée dans l'exercice des pouvoirs et comme rééquilibrage des rapports de force. Sans doute, cela revoie au cadre générale de la politique de la concurrence.

Dans la troisième acception de la régulation, comme notre objet d'étude, On peut avancer alors que la régulation « *intervient comme une sorte d'appareillage propre à un secteur, intégré dans celui-ci, - dont la réglementation n'est qu'un des outils - qui entrelace règles générales, décisions particulières, sanctions, règlements des conflits, et qui inclut généralement la création d'un régulateur indépendant. Par cet appareillage juridique, le système de régulation crée et maintient un équilibre entre la concurrence et un autre principe que la concurrence dans des secteurs économiques qui ne peuvent les créer ou les maintenir de leurs propres formes, ou en s'appuyant seulement sur le cadre général du droit de la concurrence* »¹.

Cette dernière acception nous renvoie à un secteur bien particulier en cour de libéralisation. À cet effet une autorité indépendante de régulation s'impose, qui va veiller à l'existence d'une concurrence effective et loyale et à prendre des mesures nécessaires pour rétablir la concurrence. Cet organe de régulation ou autorité de régulation spécialisé dans un secteur, se trouve assigner la tâche de gérer la phase de transition entre le monopole naturel et la concurrence effective, et une fois la concurrence est établie, le régulateur disparaîtrait et le secteur serait soumis aux règles générales de la concurrence (Pour l'instant peu de régulateurs ont disparu !!).

Les industries dites de réseau (électricité, gaz, transport, télécommunications), ont subit dans leur majorité ces transformations dans la majeure partie des pays industrialisés et en phase de mise en œuvre dans les pays en voie de développement.

L'Algérie a pris part à ces engagements en l'occurrence dans le secteur des télécommunications². En effet le gouvernement a mis en œuvre dès le début des années 2000, un calendrier de réformes du secteur de télécommunication qui a pour but d'introduire la

¹ Marie-Anne frison-roche, Op Cit. p 13.

² Nous y reviendront dans les détails lors de l'étude de cas en deuxième partie de ce présent mémoire.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

concurrence en son sein et de le mettre au standard international tant sur la qualité et la diversité de l'offre que sur le l'amélioration du service universel.

Pour atteindre ces objectifs, l'Algérie a mis en place un dispositif réglementaire et institutionnel :

- ▶ La loi 2000-03 du 05 Août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, a défini les conditions de développement et de fourniture des services de la poste et des télécommunications et a fixé les principes selon lesquels ces services doivent être assurés dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires.

- ▶ La création d'une autorité indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière dénommée « L'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications (ARPT) » qui a pour mission, en vertu de ladite loi, de veiller à l'existence d'une concurrence effective et loyale sur les marchés postal et des télécommunications ; de veiller à fournir, dans le respect du droit de propriété, le partage des infrastructures de télécommunications.

2-3-3) Les objectifs de la régulation

Pour cerner les objectifs de la régulation (en particulier dans les télécommunications), nous allons se référer à la grille proposée par la banque mondiale dans son rapport datant de 2000¹ et dont les objectifs s'annonces comme suit :

- Faciliter l'accès universel aux services de télécommunication de base.
- Encourager les marchés concurrentiels, pour promouvoir:
 - La prestation efficace des services de télécommunication ;
 - Une bonne qualité de service ;
 - La mise en place de services de pointe ; et
 - Des tarifs efficaces.

¹ Intven Hank, Tétrault McCarthy, manuel sur la réglementation des télécommunications, La Banque mondiale, 1818 H Street, Washington, Etats-Unis, Première édition, novembre 2000

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

- Là où des marchés concurrentiels n'existent pas ou sont défailants, prévenir les pratiques abusives de la puissance de marché, telles qu'une tarification excessive et un comportement anticoncurrentiel des firmes dominantes.
- Créer un climat favorable à la promotion des investissements pour développer les réseaux de télécommunication.
- Accroître la confiance du public dans les marchés des télécommunications, par l'application de politiques transparentes de régulation et d'octroi de licences.
- Protéger les droits des usagers, notamment les droits à la protection de la vie privée.
- Accroître la connectivité des télécommunications pour tous les usagers, par la mise en œuvre de procédures efficaces d'interconnexion.
- Optimiser l'utilisation de ressources limitées, telles que le spectre radioélectrique, les numéros et les priorités.

2-3-4) Les modalités d'introduction de la concurrence dans le secteur des télécommunications

Issue d'une large et riche expérience des États-Unis puis de l'Europe, et adoptées par un grand nombre de pays, les méthodes d'introduction de la concurrence dans le secteur des télécommunications, se voient à l'heure actuelle attribuer les missions suivantes :

- Assurer le développement et le dynamisme du secteur pour en bénéficier de ses externalités qui s'avèrent vitales pour toute l'économie.
- Garantir l'égalité des chances pour les opérateurs et les usages sans léser personne.
- Supprimer tous les barrières qui empêcheront l'accès au marché.
- La concrétisation d'une concurrence saine, transparente et loyale.

Sans viser l'exhaustivité, nous allons citer les principaux axes pour introduire de la concurrence dans un secteur tels que les télécommunications :

- La séparation entre les infrastructures de base et les éléments de service de réseau : En premier lieu cette séparation va permettre une concurrence entre les opérateurs par installations ou infrastructure, et une concurrence par les services.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Nous parlerons de *concurrence par les infrastructures* lorsque les nouveaux entrants installent leurs propres infrastructures, concurrentes de celles de l'opérateur en place (cela va permettre aux nouvelles entreprises d'être en indépendance des infrastructures des anciens monopoleurs et du cout d'apporter d'autres solutions et de nouveaux services. Nous parlerons de *concurrence par les services* lorsque les nouveaux entrants s'appuient sur les infrastructures de l'opérateur historique pour développer leurs services et les commercialiser aux consommateurs finals.

- Obligation faites au monopoleur historique de mettre à la disposition des nouveaux entrants les infrastructures nécessaire en leur garantissant l'accès et un droit de passage à des prix viables et sans discrimination .
- L'opérateur historique doit opérer une séparation entre les activités afférentes à son monopole sur les infrastructures et celles en rapport avec les activités concurrentielles. À cet effet la création d'une filiale s'impose, et elle sera traiter au même titre que d'autres fournisseurs de service.
- Etablissement et réglementation de l'interconnexion entre les réseaux. L'aspect essentiel de la concurrence dans le domaine des télécommunications est la capacité d'interconnexion des réseaux. Celle-ci permet de communiquer entre réseaux, reliant les concurrents de sorte à ce que les clients des divers réseaux puissent communiquer entre eux.
- L'autorité de régulation qui veillera au respect de la réglementation, doit jouir d'une autonomie juridique et financière, et ne doit entretenir aucune relation en d'hors de ce qui a été stipulé dans les lois en vigueur, avec les anciens monopoleurs ni se soumettre à la pression des politiques.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Section 3) Les approches classiques en management stratégique de la concurrence : l'approche structurelle et l'approche comportementale

Traditionnellement on a identifié deux grandes approches de la concurrence interentreprises : l'approche structurelle et l'approche comportementale.

L'approche structurelle est à l'origine des travaux développés en économie industrielle classique et par la suite en management stratégique sous l'influence des travaux de M. Porter.

L'approche comportementale trouve ses origines dans la nouvelle économie industrielle et dans l'héritage laissé par l'école autrichienne.

3-1) L'approche structurelle versus l'approche comportementale

3-1-1) L'approche structurelle et l'approche comportementale : deux visions antagonistes

Dans la première acception, la concurrence est considérée comme un ensemble de structure, c'est la structure de secteur qui détermine l'intensité de la concurrence entre les firmes. Dans cette approche structuraliste la relation concurrentielle entre les entreprises est qualifiée d'asociale, c'est à dire « *Ces entreprises entretiennent une relation directe avec leurs clients, pour lesquels il s'agit de créer de la valeur, et s'influencent indirectement quand elles veulent toucher la même clientèle. C'est cette relation indirecte pour de mêmes ressources rares qui conduit à qualifier leur relation de concurrentielle. Il convient donc d'identifier les déterminants structurels qui permettent d'inférer l'intensité de la concurrence à l'intérieur d'un secteur* »¹.

Cette approche s'inscrit dans une métaphore écologique où l'entreprise doit s'adapter à son environnement.

Dans la deuxième approche qualifiée de comportementale, l'accent est mis sur le comportement des firmes, ici il ne s'agit pas de déterminer les forces du secteur qui vont influencer la rivalité, mais plutôt de prendre comme objet ou unité d'analyses l'ensemble des comportements et les manœuvres concurrentielles des firmes en place, c'est-à-dire les actions et réaction. C'est cette interactivité qui va déterminer le degré d'intensification de la

¹ Le Roy Frédéric, Dynamique de la concurrence et cession d'activité, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 1, mars 1998, p. 125 - 143.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

concurrence. Dans cette seconde approche, la concurrence est une relation sociale entre des entreprises qui se connaissent où « *Les entreprises sont précisément identifiées et leurs comportements sont considérés comme relatifs à ceux de leurs principaux concurrents* »¹.

Contrairement à la première approche qui s'inscrit dans une métaphore biologique, l'approche comportementale s'inscrit dans une conception militaire où les entreprises manœuvrent, attaquent et perturbent le statu quo.

C'est cette deuxième approche qui va connaître un renouveau théorique et méthodologique dans l'étude des relations concurrentielles pour former un corpus d'analyse baptisé "approche de la dynamique concurrentielle".

Tableau n°2 : Approches structurelle et comportementale de la concurrence

Niveau de l'analyse	Concurrence	Type de relation	Métaphore
Structures de secteur	anonyme	asociale	écologique
Interactions concurrentielles	personnalisée	sociale	militaire

Source : Le Roy Frédéric, Dynamique de la concurrence Et cession d'activité, Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N° 1, mars 1998, p. 125 - 143.

3-1-2) Le management stratégique et les clivages en analyse concurrentielle

L'origine de ces deux perspectives antagoniques, selon Frédéric LE ROY, se trouve dans le clivage qui existe dans les recherches antérieures sur la concurrence.

► « *Dans une première opposition, classique en sciences sociales, entre structuralisme et individualisme méthodologique, la concurrence a été considérée soit comme un ensemble de structures, soit comme un ensemble de décisions* ». ²

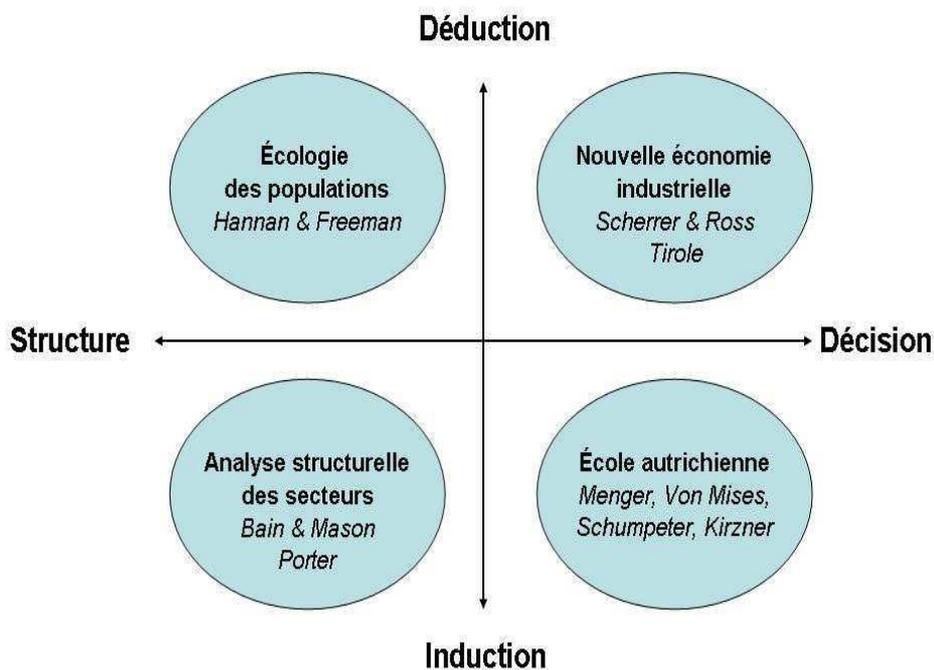
¹ Le Roy Frédéric, la concurrence entre affrontement et connivence, éd Vuibert, Paris 2002, p 3.

² Idem

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

► « Dans une seconde opposition, tout aussi classique, la concurrence a été étudiée en se fondant sur des observations empiriques, dans une approche plutôt inductive, ou en se fondant sur des raisonnements analytico- mathématiques, dans une approche plutôt déductive ».¹

Figure n°2 : les quartes approches de la concurrence



Source : Le Roy Frédéric(2002), op cit, p 4

Au croisement de ces deux perspectives, Frédéric LE ROY nous propose quatre approches possibles de la concurrence qui alimente successivement :

La perspective structurelle et la perspective comportementale

3 -2) La perspective structuraliste

Dans une conception structuraliste il y a deux visions : d'un côté on trouve l'analyse structurelle des secteurs avec les travaux développés dans l'économie industrielle classique

¹ Idem, p 4

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

(J.Bain et Mason) avec leur modèle structures-comportement -performance et l'analyse concurrentielle développée par M. Porter en management stratégique.

D'un autre côté, l'écologie des populations, avec les travaux de Hannan et Freeman (1977)

3-2-1) Analyse structurelle des secteurs

Dans la première approche structurelle et inductive, la concurrence est considérée comme un ensemble de structure qui il faut analyser pour déterminer le degré d'intensification de la concurrence. Dans cette perspective déterministe, l'entreprise adopte une logique d'adaptation à son environnement concurrentiel et sectorielle. Cette vision est développée dans les travaux de l'économie industrielle classique (J.Bain et Mason) avec leur modèle structures-comportement -performance et l'analyse concurrentielle développée par M. Porter en management stratégique.

L'économie industrielle classique¹ ou bien le courant structuraliste, appelé aussi école de Harvard, dont les figures emblématiques sont Bain et Mason, apporte un éclairage nouveau sur la structure des marchés et les stratégies des firmes. Leurs travaux sont essentiellement empiriques et s'articulent autour du paradigme Structure-Comportement-Performance (SCP). Selon ce paradigme ou schéma d'analyse, les conditions de base et la structure du marché (nature de l'offre, de la demande, caractéristiques des produits, conditions d'entrée) déterminent les comportements des entreprises (investissements, politique de prix, publicité, ...) qui eux-mêmes déterminent les performances du marché (profits, qualité des produits,...).

Les caractéristiques structurelles du secteur en particulier le nombre d'acteurs sont censées déterminer l'intensité de la concurrence entre les firmes. La mesure de la concentration² est primordiale dans cette approche, ainsi l'intensité serait maximum lorsque l'on se rapproche des conditions de concurrence pure et parfaite (grand nombre de petits opérateurs symétriques) ; elle est minimum dans le cas d'un monopole.

¹ Cf. supra.

² Selon Morvan Yves dans « fondement d'économie industrielle », éd economica , 1991 : La concentration est l'un des corollaires de l'évolution des systèmes industriels, c'est-à-dire qu'une part croissante de l'appareil productif se trouve maîtrisée par un nombre plus réduit de centres de décision et de propriété.

De nombreux indices de concentration, plus ou moins sophistiqués, sont disponibles. L'un des plus connus est l'indice d'Herfindahl. L'indicateur d'Herfindahl est égal à la somme des carrés de la valeur de la variable (par de marché en chiffre d'affaires) pour les n premiers entreprises

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

En situation d'oligopole, la perception par les entreprises de l'interdépendance de leurs comportements les incite à développer des comportements collusifs.

3-2-1-1) L'Analyse stratégique des secteurs industriels de M. PORTER

M. Porter en s'inspirant de l'économie industrielle a construit un modèle d'analyse des secteurs pour aider les entreprises dans leur processus de formulation de stratégie.

Les travaux de M. Porter ont permis d'introduire et de populariser un nombre foisonnant de concepts (économie d'échelle, barrière à l'entrée, différenciation des produits....) issus de l'économie industrielle dans le domaine du management stratégique.

Contrairement au modèle structure-comportement –performance qui prend en compte un nombre restreint de facteurs structurels, Porter, va élargir le champ d'analyse en introduisant d'autres facteurs, qu'ils appellent aussi "forces ou menaces" tel que : le pouvoir des fournisseurs et des clients.

En s'inscrivant dans une démarche structuraliste et déterministe à l'image de l'économie industrielle classique c'est-à-dire « *la structure d'un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentielles et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir* », ¹ le modèle d'analyse proposé par M. Porter constitue une réponse aux problèmes que rencontrent les entreprises dans leur quête de l'avantage concurrentiel soutenable et défendable

A- Les forces concurrentielles

La première démarche proposée par Porter après la délimitation du secteur d'activité, est l'analyse des forces concurrentielles. Selon notre auteur le secteur se compose du groupe de firmes qui fabriquent des produits étroitement substituables.

Toutefois cette conception peut être éclairée pour des besoins d'affinement et de l'analyse par l'introduction des processus de production qui sont à la base de la fabrication et les zones géographiques du marché.

Les forces concurrentielles constituent en un ensemble de facteurs qui déterminent l'intensité de la concurrence et le niveau de rentabilité au sein d'un secteur, qui sont au nombre de cinq.

¹ Porter. M, choix stratégique, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans une industrie, éd economica, 1990, page3

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

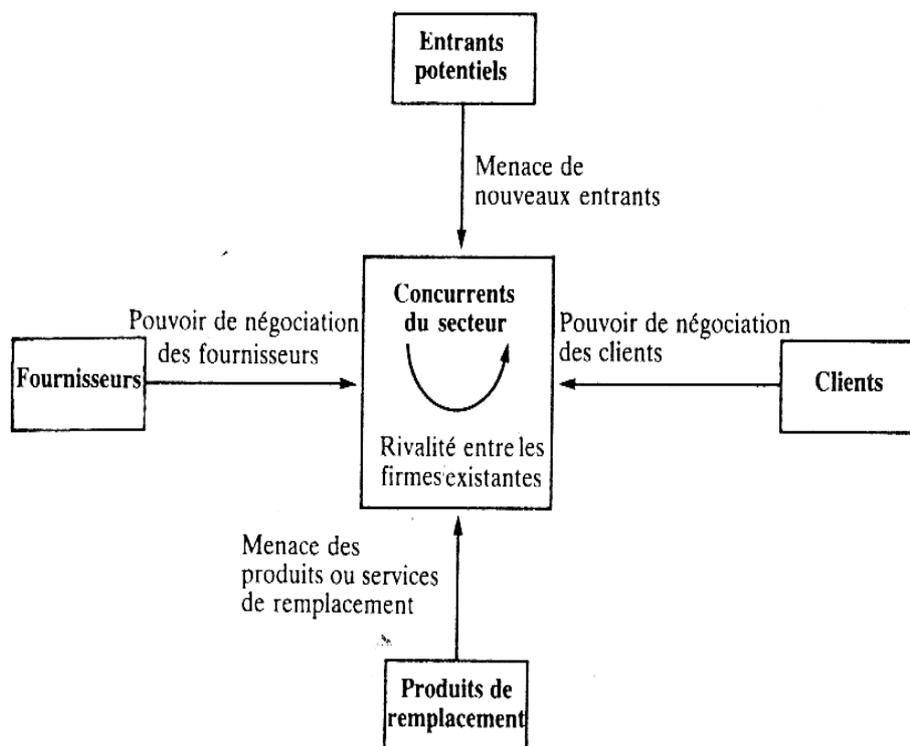
A-1) la rivalité entre les firmes du même secteur

La première force que l'entreprise devrait analyser est celle de la rivalité qui existe entre elle et les firmes avec lesquelles elle partage le marché pour évaluer son intensité afin de prendre les mesures nécessaires.

Cette lutte intra sectorielle existe lorsque les entreprises ciblent les mêmes clients ou marchés, ou bien quand une ou plusieurs entreprises veulent améliorer leurs positions.

Dans ce sens la concurrence va prendre plusieurs formes : de la concurrence par les prix jusqu'au batailles publicitaires et en passant par l'introduction de nouveaux produits, l'amélioration de la qualité et des services.

Figure n°3 : les forces qui commandent la concurrence au sien d'un secteur



Source : M .Porter, choix stratégique, technique d'analyse des secteurs de la concurrence dans une industrie, édition economica, 1990, p 4

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Selon M. Porter, les secteurs n'ont pas le même degré de rivalité. En effet dans certains secteurs la concurrence est belliqueuse tandis que dans d'autres la rivalité est courtoise.

Cette différence dans le degré de rivalité est expliquée par un certains nombres de facteurs structurelle dont voici les plus déterminants :

- *La diversité des concurrents au sien d'un secteur* : le nombre de concurrents, leur taille, leur origine (nationale ou étrangère) ou bien l'origine sectorielle et technologique déterminent l'intensité de la rivalité entre les firmes. Ainsi quand le nombre de concurrent est réduit, les entreprises peuvent procéder à l'apaisement des tensions en partageant le marché, de plus l'origine des entreprises peut déterminer le degré de rivalité suivant les objectif, la culture et l'interprétation qu'ont les dirigeants et enfin les symétries et asymétries en termes de ressources entre les concurrents dictent souvent la manière de lutter.

- *La croissance du secteur* : dans un secteur avec une croissance lente (maturité), de fortes tensions peuvent exister pour s'emparer de la demande, la guerre des prix constitue une illustration.

- *Les couts fixes et les couts de stockage* : certaines activités sont caractérisées par des coûts fixes élevés se qui poussent les entreprise à produire et à vendre des quantités énormes pour les couvrir et pour supporter des couts de stockage élevés, ce qui engendre un problème de surcapacité si toutes les entreprises procèdent de la même manière.

- *Les possibilités de différenciation* : dans les secteurs où il existe des possibilités de différencier des produits, l'évitement de la concurrence est assuré par le positionnement dans des segments particulier. À contrario, une faible différenciation conduit a une forte standardisation et donc à un affrontement.

- *L'existence des obstacles à la sortie* : « les obstacles à la sorties sont des facteurs économiques, stratégiques et affectifs qui maintiennent les firmes face à la concurrence dans certains secteurs d'activité, même lorsqu'elles obtiennent des rendements faibles, voir négative sur l'investissement »¹.

Les principales sources des obstacles à la sortie sont : les actifs spécifiques, les coûts fixes de sorties élevés, interrelation stratégique entre les domaines d'activité de la firme, attachement affectif aux activités et les restrictions gouvernementales et sociales.

¹ M .Porter, Op Cit. p22

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

A-2) la menace d'entrant potentiels

La menace ne vient pas uniquement des entreprises présentes sur le marché, mais elle provient aussi des nouveaux entrants, c'est-à-dire des entreprises récemment arrivées sur le secteur ou sur le point de s'y installer.

En pénétrant le secteur d'activité, ces nouveaux entrants contribuent à accentuer la concurrence et tentent de dégrader la position concurrentielle des entreprises en place.

En effet les nouveaux entrants apportent avec eux de nouvelles caractéristiques, le désir de conquérir, des ressources substituables ce qui se peut manifester par une guerre entre les entreprises. L'intensité de cette menace dépend des obstacles à l'entrées qui existent et la réaction à la quelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des entreprises en place :

Les barrières à l'entrée :

Il faut entendre par barrière à l'entrée tout ce qui entrave l'entrée et qui a pour effet de réduire ou de limiter la concurrence. L'idée majeur de l'analyse industrielle est que, plus les barrières à l'entrées sont élevés, plus les taux de profit pourront être élevés.

Selon M .Porter ils sont au nombre de sept

- *Les économies d'échelle* : les économies d'échelle sont un facteur dissuasif pour les nouveaux, parce qu'elles les contraignent à démarrer sur une échelle vaste et à un risque fort de réaction des firmes installées ou à démarrer sur une faible échelle de production et à encourir le risque de désavantage au niveau des couts

- *Différenciation du produit*: se présente comme obstacle dans la mesure où les entreprises installées ont pu créer une image forte, fidéliser les clients, offrir des services spécifiques, profiter d'une publicité effectuée et concevoir un produit reconnu nouveau, ce qui contraigne le nouveau à engager des sommes colossales pour contrer cette situation.

- *Besoin capitalistique* : c'est l'ensemble des capitaux nécessaires pour pénétrer sur un marché afin de supporter les investissements et les dépenses de publicité qui sont généralement irrécupérables en cas d'échec. L'obstacle aussi peut se trouver dans l'accès à ces capitaux ou à les réunir (capacité d'emprunt, taux d'intérêt...).

- *Le coût de transfert* : c'est le coût immédiat que doit supporter l'acheteur pour passer du produit d'un fournisseur à celui d'un autre, tel que le coût de recyclage de la main-d'œuvre, changement des équipements et les coûts psychologiques.

Plus le coût de transfert est élevé, plus le client est lié à son fournisseur actuel et plus le pouvoir de ce dernier est grand.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

- *L'accès aux circuits de distribution* : pour accéder au circuit, les entrants doivent persuader ces circuits d'accepter leurs produits. L'intensification de cet obstacle (relation d'exclusivité, coût d'accès élève) peut pousser une firme jusqu'à créer son propre circuit.

- *Avantage de coût indépendant de l'échelle de production* : apporté entre autres par un accès favorable à la technologie, ou aux sources de matières premières, à des subventions publiques préférentielles, des emplacements favorables et aussi entraîné par le jeu de l'effet d'expérience et d'apprentissage.

- *Les politiques gouvernementales* : par des restrictions publiques à l'entrée, l'Etat peut limiter la concurrence ou interdire l'accès dans certains secteurs. Les mesures réglementaires à l'image des licences, concessions, création des monopoles de droit, respect des normes et standards universels constituent autant d'obstacle d'un point de vue de l'entrant potentiel

En plus de ces dispositifs structurels, juridiques et réglementaires qui constituent des barrières à l'entrée, d'autres sources de dissuasion se trouvent dans la réaction des entreprises déjà installées à toute tentative d'entrées. En effet, les entreprises érigent des barrières pour empêcher l'émersion dans son secteur d'activité par la mise en œuvre d'un certain nombre de stratégies à savoir :

- Les stratégies qui consistent à faire pression sur les pouvoirs publics afin qu'ils prennent certaines mesures en faveur de la limitation ou l'interdiction de l'entrée.

- Stratégie d'intimidation à l'encontre des entrants potentiels, par l'envoi des signaux au marché en annonçant des vastes programmes d'investissement,

- Les stratégies de prix limite qui regroupent les pratiques de prix dissuasifs à l'entrée.

Pour le nouvel entrant, la réputation de riposte agressive dans le passé à toute entrée, les capacités de ressource mobilisées à cet effet, et le degré d'engagement associé à un niveau de croissance lent du secteur, constituent autant de barrières à l'entrée.

Toutefois, M. Porter a émis certaines réserves à la robustesse de ces barrières à l'entrée et leur franchissement par les entrants potentiels. En effet les obstacles à l'entrée changent, s'affaiblissent voir même disparaissent et les entreprises parviennent à les franchir sous l'influence d'un certain nombre de facteurs comme : l'expiration des brevets, les avancés

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

technologique, l'ouverture des marchés à la concurrence, fusion-acquisitions pour réunir les capitaux nécessaires, effet d'apprentissage....etc.

A-3) le pouvoir de négociation des clients

Si dans un secteur les clients sont la cible des entreprises pour les convaincre et les fidéliser, ces mêmes clients exercent aussi des pressions sur les entreprises et jouissent d'un pouvoir sur le marché qui se manifeste par la négociation sur la baisse des prix, la qualité et l'amélioration des services, ce qui exacerbe la concurrence entre les concurrents au dépend de la rentabilité dans le secteur.

Ce pouvoir est d'autant plus important quand :

- Le groupe de client ou d'acheteur est concentré et représente une part importante du chiffre d'affaire des vendeurs (comme les centrales d'achat, les distributeurs).
- Les clients possèdent un choix entre les fournisseurs dont des produits indifférenciés et avec un coût de transfert faible.
- Les produits du secteur ne constituent pas une source vitale pour les clients (profits faibles, coûts faibles).
- Les clients présentent une menace crédible d'intégration vers l'amont de la filière ce qui leur permet de négocier des concessions.

Toutefois ces facteurs qu'on vient d'énumérer peuvent, et changent effectivement avec le temps ou à la suite des stratégies des firmes.

A-4) le pouvoir de négociation des fournisseurs :

De leur côté, les fournisseurs disposent d'un pouvoir et constituent une source indéniable de pouvoir sur les concurrents dans le secteur.

En effet, les fournisseurs peuvent exiger des prix élevés, imposent des restrictions pour accéder aux ressources stratégiques et raréfient les facteurs de productions.

Un groupe de fournisseurs est grand quand :

- Est plus que concentré que le secteur auquel il vend. Ce dernier peut aussi s'avérer non important pour les fournisseurs.
- Absence des produits de remplacement et existence des coûts de transferts pour les clients.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

- Le produit du fournisseur est facteur de production indispensable pour le client dans son secteur.
- Le groupe de fournisseur constitue une menace crédible d'intégration vers l'aval.

À l'image des facteurs qui renforcent le pouvoir de négociation des clients, ces facteurs qu'on vient d'énumérer peuvent, et changent effectivement avec le temps ou à la suite des stratégies des firmes.

A-5) la pression exercée par les produits de remplacement ou de substitution

Les produits de substitution se présentent comme des produits qui satisfont les mêmes besoins ou assument les mêmes fonctions que les produits du secteur étudié (produit principal), mais en mobilisant des compétences ou des technologies différentes.

Ces produits sont généralement l'œuvre des nouveaux entrants en s'appuyant sur l'innovation pour renouveler la manière dont les clients satisfont traditionnellement leurs besoins.

« Le risque essentiel réside dans l'intérêt que le marché peut trouver à ces produits ou services de substitution, intérêt qui va avoir pour effet d'accélérer l'obsolescence des offres existantes et donc de diminuer la valeur marchande des produits et services offerts actuellement »¹.

Les menaces de substitution sont à rechercher dans : Les nouvelles technologies qui ont déjà mûri dans des activités connexes, voire éloignées, peuvent s'appliquer dans l'activité étudiée, et faire bénéficier le consommateur d'un meilleur rapport qualité-prix.

Pour anticiper la menace de substitution, il faut : *« Bien connaître la fonction d'usage remplie par le produit ou le service, avec la vision la plus large possible. La plus forte menace de substitution est celle qui aboutit à la disparition pure et simple de la demande ; Surveiller les technologies naissantes susceptibles d'applications très variées. »².*

¹ Garibaldi Gérard, analyse stratégique, éd EYROLLES (édition d'organisation) Troisième édition, Paris 2008, p148

² Strategor, Collectif du département Stratégie et Politique d'entreprise, p 45.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

A-6) L'influence de L'Etat sur la concurrence au sein d'un secteur

M. Porter confirme qu'aucune analyse sectorielle n'est complète, si elle ne comporte pas un diagnostic sur la façon dont la politique de la puissance publique va influencer la concurrence et le secteur.

En effet, l'Etat par des mesures réglementaires et politiques économiques exerce une influence sur la concurrence, ainsi les subventions, les mesures fiscales, la réglementation et déréglementation, norme de sécurité et de pollution agissent d'une manière directe ou indirecte sur les barrières à l'entrée et les choix stratégique des entreprises.

En plus, l'Etat par son rôle comme fournisseur de services dits publics et d'intérêt général, exerce une pression sur leur client. L'Etat aussi est client dans le cas d'appel d'offre public, il met les entreprises désireuses d'obtenir les marchés publics en concurrence.

À l'issue de cette analyse des forces concurrentielles l'entreprise va pouvoir prendre des choix stratégique pour contourner les menaces qui pèsent sur elle et de se positionner sur le secteur afin de créer un avantage concurrentielle.

B - Avantage concurrentielle et les stratégies génériques

« L'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer »¹.

« la valeur est ce que les clients sont prêts à payer, et une valeur supérieure s'obtient ou pratiquant des prix inférieurs à ceux des concurrents pour des avantages équivalents ou en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevé ».²

Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel de domination par les coûts et de différenciation, Porter propose un instrument "la chaîne de valeur"

La chaîne de valeur « décompose la firme en activités pertinente au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation..., l'auteur poursuit en décrivant la firme comme « un ensemble

¹ M. Porter, l'avantage concurrentiel « comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », éd dunod, 1986, p34.

² Idem

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et à soutenir son produit. »¹ l'ensemble de ces activités est la chaîne de valeur.

Les stratégies qui créent et qui maintiennent l'avantage concurrentiel sont qualifiées par M. Porter, de stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation et concentration.

- **Différenciation** : Consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est différente de celle des offres des concurrents
- **Domination par Coûts** : Consiste à atteindre dans un secteur une domination globale au niveau des coûts, grâce à un ensemble de mesures fonctionnelles orientées vers cet objectif de base (cf. courbe d'expérience)
- **Concentration(Focalisation)** : Ou stratégie de niche. Consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.

Ces trois stratégies sont issues du croisement du choix d'une arme concurrentielle (les coûts bas ou la différenciation, considérés comme des éléments antagonistes) et de celui d'une étendue de champ (large ou étroit).

Tableau n°3 : les trois stratégies de base

		Avantage stratégique	
		Le caractère unique du produit perçu par la clientèle	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
Ciblage stratégique	Le secteur tout entier	différenciation	Domination globale au niveau des coûts
	Un segment particulier	concentration	

Source : M. Porter, l'avantage concurrentiel « comment devancer les concurrents et maintenir son avance », édition dunod, 1986, p42

¹ M. Porter(1986) op cit , P52

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

La décision de ne s'attaquer qu'à une partie restreinte du marché (niche) peut donc s'accompagner soit d'une recherche de maîtrise des coûts, soit d'une différenciation de l'offre, cette stratégie de focalisation est toutefois conçue comme une stratégie « par défaut », puisque son utilisation possible résulte d'une réponse non totalement satisfaisante apportée par les concurrents présents sur un large champ aux attentes de quelques segments de marché. L'absence de choix clair, que ce soit en termes d'arme concurrentielle ou d'étendue de champ, se traduirait par une perte de compétitivité.

Porter signale que les entreprises qui n'optent pas pour l'une des stratégies génériques ci-dessus « *s'enlise dans la voie médiane* »¹. L'enlèvement dans la voie médiane pour une entreprise consiste en la poursuite simultanément de la stratégie de domination et celle de différenciation ou oscillant entre les deux. Cette position appelée par l'auteur une position médiocre, engendre des difficultés de rentabilité pour la firme en question.

Pour notre auteur, les secteurs d'activité n'offrent pas les mêmes possibilités de rentabilité suivant leur stade d'évolution, le domaine de la concurrence change de terrain ainsi que l'avantage concurrentiel.

En plus, au sein même d'un secteur les performances et la rentabilité des entreprises diffèrent. Pour expliquer cette hétérogénéité, Porter propose un instrument : les groupes stratégiques.

Un groupe stratégique se compose de « *l'ensemble des firmes d'un secteur qui suivent la même stratégie, ou une stratégie voisine, selon toutes les dimensions stratégiques. Un secteur pourrait n'avoir qu'un groupe stratégique si toutes les firmes suivaient la même stratégie de base. A l'autre extrême, chaque firme pourrait représenter un groupe stratégique différent. Mais, en général, un secteur comprend un petit nombre de groupes stratégiques, représentatifs des différences essentielles de stratégie entre firmes* »².

Des groupes stratégiques se forment parce qu'il existe des barrières à la mobilité. Généralisation de la notion de barrières à l'entrée, les barrières à la mobilité sont des facteurs qui dissuadent les firmes de passer d'un groupe stratégique à un autre et qui empêchent

¹ M. Porter (1986), Op Cit. P45.

² M. Porter (1980), Op Cit. P 142.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

l'imitation au sein du groupe. Les groupes ainsi formés expliqueraient les différences de performances.

3-2-1-2) L'écologies des populations

L'écologie des populations est une approche déductive de la concurrence, à l'origine des travaux de Hannan et Freeman dans leur article « The population Ecology of Organisations » de 1977.

Cette approche fondée sur des systèmes d'équation pour faire des prédictions sur l'évolution des populations d'entreprise en termes de natalité, de développement et de mortalité. L'objectif principal est d'expliquer la diversité des formes organisationnelles en fonction des caractéristiques de l'environnement politique, économique et social.

À l'image des modèles cités auparavant, l'intensité de la concurrence est déterminée par les facteurs environnementaux. Ce modèle utilise la notion de population d'entreprises qui est définies comme « *des regroupements d'entreprises qui ont des niveaux de dépendance environnementales semblables et des frontières organisationnelles proches* »¹.

Hannan et Freeman considèrent que les entreprises les plus fortes survivent, non pas comme l'idée défendue par Porter, parce qu'elles ont su développer un avantage concurrentiel, mais parce qu'elles ont acquis les compétences exigées par l'environnement. L'une des conclusions des ces auteurs, est que lorsque l'inertie est forte au sein d'une population d'entreprise soumises aux mêmes facteurs d'environnement, l'évolution démographique de cette population traduit d'avantage les variations du milieu que les stratégies des firmes, et c'est ainsi que l'adoption l'emporte sur l'adaptation.

En d'autre terme « *l'inertie retarde la nécessité de changement de l'organisation mais elle temporise les changements trop brutaux. Finalement, le choix stratégique efficace sera fonction de la proximité des formes organisationnelle et de degré de filtrage de l'environnement. Mais l'environnement sera filtrant c'est à dire sélectif, et plus les formes organisationnelle seront plus proches, plus la stratégie de généraliste sera adoptée* »².

Cette idée que l'environnement choisit entre les entreprises qui va élire et celle qui va rejeter, constitue la transposition de l'idée darwinienne de la sélection naturelle.

¹ Mathé Jean-Charles, dynamique concurrentielle et valeur d'entreprise, édition EMS, Paris 2004, page 138.

² Idem

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Dans cette optique, les entreprises vont s'adapter en surmontant les facteurs d'inertie comme les investissements irréversibles, la main-d'œuvre spécialisée, attachements psychologique et affectif aux activités historiques.

En effet, c'est les facteurs de l'inertie qui façonnent l'identité d'une entreprise et conditionnent ses choix stratégiques.

Avant les travaux de M. Porte, l'analyse stratégique à peu bénéficier des travaux des économistes, mais à partir des années 80, Porter avec ses recherches (1980 ; 1985) va populariser et enrichir l'approche structuraliste dans le domaine du management stratégique et va fournir un ensemble d'outils et de concepts inestimables à l'analyse stratégique de la concurrence en permettant aux entreprises de détecter les sources de l'avantages concurrentiels pour mieux se positionner dans leurs environnements concurrentielles. Toutefois, ces modèles structuralistes présentent un certain nombre de limites et plusieurs critiques lui seront adresser à partir des années 90.

3-2-2) Les limites de l'approche structuraliste

Sur la base de la littérature et dans le prolongement de notre recherche, nous avons sélectionné les critiques et les limites récurrentes suivantes :

-Le caractère statique de l'analyse : cette approche s'inscrit dans l'analyse statique des phénomènes concurrentiels en se focalisant sur l'état de la concurrence à un moment donné ou un temps donné, c'est la logique de la concurrence photographiée. Le plus grand reproche qu'on peut lui adresser est la non-prise en considération des phénomènes de la dynamique industrielle et concurrentielle. L'analyse de Porter ne tient pas compte de l'évolution des facteurs structurant la concurrence et les positionnements des entreprises suite à l'interaction de leurs actions-réactions.

-L'unité d'analyse 'le secteur' : l'unité d'analyse privilégiée est le secteur, ce qui nous mène à dire que dans ces approches dites structuralistes, vise moins à connaître les entreprises et leurs comportements que les données du secteur, et par conséquent la relation concurrentielle est asociale (c'est-à-dire la concurrence se déroule entre des entreprises qui ne se connaissent pas. Comme le note Gérard Koenig : « dans l'approche traditionnelle de

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

l'analyse stratégique on parle comme au sens sportif d'un concours par l'absence de toute interaction entre les concurrents»¹

En plus la notion même du secteur est entachée d'ambiguïté et elle peut nous induire en erreur, du fait de l'instabilité de la frontière entre les secteurs, ceux-ci dit qu'il est très difficile de délimiter le secteur d'activité où une entreprise opère suite aux phénomènes de convergences des activités (convergence entre les activités : informatique, électronique et télécommunication par exemple).

-Le statut de l'avantage concurrentiel : les approches structuralistes de la concurrence en particulier celle de Porter, insistent trop sur le caractère unique, durable et soutenable de l'avantage concurrentiel. Dans cette pensée, la construction et la défense d'un avantage concurrentiel durable prévalent comme la finalité de la démarche stratégique proposée. Cependant, si on adopte une vision dynamique de la concurrence² et longtermiste, l'avantage concurrentiel ne peut être ni durable et ni soutenable, car il s'use avec le temps en raison de profondes perturbations qui affectent le processus concurrentiel animées par l'interaction des manœuvres stratégiques des entreprises. Dans ce sens « un avantage concurrentiel est voué à se détériorer et que la possibilité de défendre une position est complètement illusoire..... La vitesse d'évolution de la concurrence et des marchés est telle qu'elle rend l'environnement très instable, si bien que la seule «position défendable » est le mouvement, avec pour objectif central de créer en permanence de la perturbation »³.

Ce point de vue est adopté aussi par Richard D'aveni, en précisant que « ces modèles statiques sont de bons guides pour les entreprises qui s'efforcent de créer des avantages et de détruire ceux de la concurrence. L'ennui, c'est qu'ils ne considèrent pas l'avantage comme un processus fluide et dynamique. Les avantages qui, par le passé, ont pu donner des résultats ne continueront à en donner que si l'environnement reste relativement stable »⁴.

¹ Koenig Gérard, l'analyse stratégique « au delà des situations de simple concurrence » in le Roy Frédéric et Yami Saïd, management stratégique de la concurrence, éd Dunod, Paris 2009, p3

² Cette approche fera l'objet d'une attention particulière et détaillée dans les prochaines sections.

³ SAÏAS Maurice, Metais Emmanuel, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001, p. 183 - 213.

⁴ D'Aveni Richard, Hypercompétition, éd Vuibert, Paris 1995, P 14

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

- *Le déterminisme environnemental* : l'idée commune aux tenants de l'approche structuraliste est celle, que les forces de l'environnement et les structures de l'industrie s'imposent à l'entreprise. En effet dans cette optique la structure du secteur conditionne les règles du jeu concurrentiel et détermine l'éventail des options stratégiques entre les quelles une entreprise peut choisir. Cette attitude ne laisse aucune initiative aux entreprises de créer leur univers et de modeler l'environnement à leur guise. En réalité les entreprises influencent l'environnement dans le jeu interactif de la concurrence, et au lieu d'être dans une position de contingence ou bien réactive, les entreprises optent pour une position d'activation et de façonnage de leur environnement. Cette alternative est développée par les tenants de l'approche par les ressources et compétences.

« Pour les théoriciens de la ressource, c'est le caractère idiosyncrasique du portefeuille de ressources de la firme qui peut lui conférer des avantages sur d'autres entreprises ou lui permettre une meilleure insertion dans l'environnement. Les ressources maîtrisées par la firme ont un caractère stratégique car elles participent à la création de l'identité propre de la firme. Les critères servant à qualifier une ressource de stratégique sont identifiés et correctement définis. Pour générer un avantage concurrentiel soutenable dans le temps, une ressource doit être valorisable, rare, imparfaitement imitable et difficilement substituable »¹.

Cherchant à comprendre comment des entreprises sont parvenues à modifier complètement leur environnement concurrentiel, G. Hamel et C.K. Prahalad proposent la notion d'intention stratégique en 1989. Selon ces auteurs, l'intention stratégique consiste à placer l'entreprise au centre de la décision stratégique, pour tenter de transformer le jeu concurrentiel.

Plus précisément, il est possible d'attribuer à ces entreprises trois caractéristiques² fondamentales, qui sous-tendent la démarche d'intention.

En premier lieu, ces entreprises inscrivent leur stratégie par rapport à une vision stratégique, clairement définie sur le long terme.

En second lieu, pour réaliser leurs intentions ces entreprises construisent leur développement autour d'un portefeuille de compétences centrales.

¹ Lorino Philippe, Tarondeau Jean-Claude, De la stratégie aux processus stratégiques, Revue française de gestion – N° 160/2006, page 307-328

² Saias Maurice, Métais Emmanuel, Op Cit

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

En troisième lieu, ces entreprises sont des organisations dites « apprenantes ».

Toutefois, cette approche par les ressources et compétence a cru, à l'image de celle de M. Porter en la durabilité et la soutenabilité de l'avantage concurrentiel.

En définitif M. Porter lui-même a adhéré à certaines de ces critiques dans ces travaux récents dont en recensent quelques-unes :

Par rapport au caractère évolutif des avantages concurrentiels, Porter précise que « *L'entreprise qui adopte une stratégie de différenciation face à la concurrence doit régulièrement trouver de nouveaux moyens d'accentuer sa différenciation ou, au moins, d'améliorer son efficacité* »¹ lit-on dans son ouvrage "avantage concurrentiel des nations" de 1986.

Comme en 2001 à propos de la révolution d'internet et de ses implications stratégiques, l'auteur souligne le besoin de développer une théorie dynamique de la stratégie pour compléter son approche et affirme que : « *la structure d'un secteur n'est pas fixe, mais déterminée dans une grande mesure par les choix qu'effectuent les entreprises* »².

3-3) La perspective comportementaliste

Cette perspective constitue la deuxième approche en concurrence dans la tradition d'analyse concurrentielle qui l'oppose à l'approche structuraliste.

Cette approche trouve ses prolongements dans les travaux de la nouvelle économie industrielle et dans l'apport de l'école autrichienne.

3-3-1) La nouvelle économie industrielle³ et analyse de la concurrence

Comme une approche contemporaine qui se présente comme une alternative à l'approche structuraliste (S-C-P), la nouvelle économie industrielle avec ses protagonistes a cherché à fonder l'économie industrielle sur une démarche hypothético-déductive reposant sur la construction de modèles théoriques formalisés. Ainsi « *Les problématiques abordées dans cette discipline sont ainsi la dissuasion à l'entrée, les pratiques prédatrices, l'entente, l'abus*

¹ M. Porter, cité par D'AVENI R. Op Cit p15

² Cité par Roy pierre, les nouvelles stratégies concurrentielles, éd la découverte, paris 2010, p18

³ Cf supra

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

de position dominante ...etc. (Scherrer, 1980 ; Tirole, 1988). La méthode de recherche est alors typique du raisonnement microéconomique dominant les sciences économiques. Il s'agit de poser des hypothèses et de raisonner de façon déductive, dans une démarche analytico-mathématique, pour démontrer ou infirmer théoriquement la rationalité des comportements comme l'entente ou la prédation »¹

En effet, avec cette approche, le centre d'intérêt se déplace des "structures" vers les "comportements". C'est ainsi que le maillon le plus faible de l'approche structuraliste qui est mis au premier plan.

Les structures perdent de leur indétermination et elles sont désormais endogénéisées. « Ainsi, au lieu de partir d'une structure de marché donnée et de montrer comment certains comportements de concurrence imparfaite conduisent à des performances spécifiques, l'endogénéisation consiste plutôt à déduire cette structure à partir d'une part des conditions de base relatives à la technologie, à la diversité des préférences, à la taille du marché et, d'autre part, des comportements d'agents rationnels qui anticipent les conséquences de leurs décisions »².

En dépit de ses apports indéniables à l'analyse concurrentielle, la nouvelle économie industrielle souffre d'un certain nombre d'insuffisances théoriques et méthodologiques.

Parmi ces insuffisances on peut citer, et cela dans l'objectif de les unifier, le fait que la démarche de la nouvelle économie industrielle, lors du traitement des problèmes, est fondée sur des postulats.

Prenons l'exemple³ d'une stratégie de prix limite ou de prix prédateur qui consiste pour les entreprises en place à annoncer un prix suffisamment bas de manière à ce qu'aucun concurrent potentiel ne puisse espérer un profit positif en cas d'entrée sur le marché. Une telle stratégie peut elle être jugée crédible par les entrants ?, Non si l'entrant a une information parfaite sur les entreprises en place, car un prix bas n'a pas une grande valeur d'engagement et à toutes les chances d'être révisé en cas d'entrée. Il est en effet coûteux pour les entreprises en place de maintenir des prix faibles une fois que l'entrée est effective. Ces dernières ont plutôt intérêt à s'accommoder avec le nouvel entrant et à relever leurs prix. En revanche, en

¹Le Roy Frédéric(2002), Op Cit p6

² Maoti Philip, Op Cit. p49.

³ Cet exemple est emprunté à Tirole J. Dans la « Théorie de l'organisation industrielle », Éd Economica, 1995

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

cas d'asymétrie d'informations sur les coûts de l'entreprise en place, une stratégie de prix limite peut devenir crédible et dissuader l'entrée sur un marché. C'est le cas lorsque l'entrant ne sait pas si l'entreprise en place est efficace (dans ce cas, l'entrée est non profitable) ou inefficace (dans ce cas, l'entrée est profitable). En pratiquant un prix suffisamment bas, l'entreprise en place peut signaler de manière crédible qu'elle est efficace dès lors que cette stratégie est trop coûteuse à imiter pour une entreprise inefficace. L'entrant révisé alors ses croyances et renonce à entrer car il sait désormais qu'un prix bas est le signe d'une entrée non profitable.

Cet exemple illustre le principal problème que pose la nouvelle économie industrielle : changer les hypothèses de départ revient à changer complètement les résultats du modèle. ainsi pour une même question, il peut y avoir autant de conclusions différentes qu'il est possible de formuler d'hypothèses.

3-3-2) L'apport de l'école autrichienne

Dans ce paragraphe on va s'intéresser aux implications de la pensée autrichienne en économie sur les stratégies concurrentielles.

C'est dans la pensée autrichienne qu'un certain nombre d'auteur en trouvent l'alternative à l'approche structuraliste pour développer une nouvelle approche de l'analyse concurrentielle. Ces chercheurs comme Richard D'aveni, Young G., Smith K., Grimm C., Koenig G., Bensebaa F., .Legoff J., Ferrier Chen M.J., MacMillan I.C., Miller D., le Roy F. et ainsi d'autres, affichent leur filiations d'une manière explicite ou implicite avec l'école autrichienne dans leurs travaux portant sur la perspective comportementaliste et du cout sur l'approche de la dynamique concurrentielle.

Cette approche, à la quelle nous consacrerons un approfondissement particulier dans les prochaines sections, appréhende la concurrence comme « *un processus fondamentalement dynamique au sein duquel les entreprises lutent de façon proactive pour acquérir et/ou renforcer leur avantage* »¹. En effet cette nouvelle vision des phénomènes concurrentiels elle n'est que la transposition de la vision autrichienne dans le domaine de l'analyse stratégique de la concurrence comme le montre le tableau n°4 suivant

¹ Roy Pierre, Op Cit p23.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Tableau n°4 : les modalités de transfert de l'école autrichienne en stratégie

	Concept de l'école autrichienne	Analogie en stratégie
Vision du marché	Processus dynamique	Dynamique, actions-réactions
Source de progrès /changement	Destruction créatrice	Innovation, rupture
Effet des actions sur l'état du marché	Déséquilibre	Perturbation du statu quo
Image du leader de marché	Entrepreneur	Perturbateur, premier entrant
Nature des gains	Profits temporaire	Avantage concurrentiel éphémère
Représentation de l'action des firmes	Entrepreneuriale	Proactive, intention stratégique

Source : Roy Pierre, les nouvelles stratégies concurrentielle, édition La découverte, p 24
Ce tableau appelle quelques commentaires :

Dans l'approche classique de l'analyse stratégique la vision est statique et méso économique où l'avantage concurrentiel est durable. Les entreprises vont se positionner en cherchant une adéquation entre les facteurs structurels et leur structure interne.

Par opposition, la perspective autrichienne adopte une vision dynamique et processuelle en s'intéressant au phénomène de déséquilibre où les positions des firmes sont remises en cause d'une manière perpétuelle. Le processus de destruction créatrice de Schumpeter témoigne de cette réalité, en donnant un rôle phare à l'innovation qui perturbe le statu quo.

Cette vision réhabilite le rôle que joue l'entrepreneur dans le processus concurrentiel, par ces qualités "innovateur, prospecteur, artisan, opportuniste, manager, adaptateur", cette figure centrale de l'école autrichienne est à l'origine de la dynamique industrielle.

Dans cette approche, l'avantage concurrentiel n'est qu'éphémère, car la présence des profits anormaux engendrés par une innovation (monopole temporaire) vont attirer d'autres entreprises en cherchant à imiter les initiateurs ou à les supplanter par des innovations inédites.

Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique

Conclusion

Les contributions étalées dans ce chapitre constituent l'effort et le travail consacré par l'économie, la gestion et le droit sur l'analyse, la définition, le contenu et l'implication des phénomènes concurrentiels.

Même si les angles d'appréhension de la concurrence diffèrent d'une discipline à une autre, leur enchevêtrement et complémentarité s'avèrent indispensables pour mieux cerner le phénomène en question.

Dans le domaine de la gestion et en particulier en le management stratégique, l'analyse stratégique de la concurrence se trouve utile pour la compréhension du processus de la formulation et de la mise en œuvre des stratégies compétitives des entreprises.

Toutefois, tous les modèles d'analyse stratégique de la concurrence développés jusqu'à la fin des années 80 sont incapables de saisir les stratégies concurrentielles suite à la complexité de ces dernières, aux bouleversements économiques, juridiques, technologiques...etc. qu'a connus l'environnement et l'apparition de nouvelles formes et terrains de concurrence.

Dès lors une nouvelle approche s'avère nécessaire pour renouveler la manière de penser les stratégies concurrentielles, et cette nouvelle approche sera incarnée par l'approche de la dynamique concurrentielle, qui fera l'objet du chapitre suivant.

Deuxième chapitre :
Le modèle de la dynamique
concurrentielle

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Introduction

Les modèles classiques d'analyse stratégique de la concurrence, développées dans le chapitre précédent, en particulier ceux qui sont issus de l'approche structuraliste, ont connus un succès majeur en matière de prédiction et de prescription dans les années 80.

Mais le revirement qu'a subi l'environnement économique et concurrentiel pendant ces dernières années a rendu ces modèles caducs.

En effet, le contexte économique et concurrentiel est marqué ces dernières années par des transformations profondes. Ainsi la rupture technologique, la course à l'innovation sous toutes les formes, l'internationalisation des marchés, les crises économiques ...etc., ont eu une incidence remarquable sur le comportement concurrentiel des entreprises et leur mode relationnel avec l'ensemble des acteurs d'un marché donné.

À présent les entreprises sont plongées dans un environnement hypercompétitif, où l'exacerbation de la concurrence bat son plein. Cette nouvelle donne stratégique et concurrentielle, appel au renouvellement et à l'actualisation des approches traitant de l'analyse concurrentielle et des stratégies compétitives, et c'est en effet ce que va incarner l'approche de la dynamique concurrentielle afin de répondre au attente de la discipline en question en terme d'analyse concurrentielle et des stratégies compétitives.

À l'opposé de l'approche qualifiée de structuraliste ou bien statique de la concurrence et qui, en termes de positionnement, délimite l'espace concurrentiel en niant le champ des interactions entre les firmes, l'approche dynamique de la concurrence épouse une vision comportementaliste qui met en avant l'enchaînement des actions et des réactions compétitives entre les firmes comme unité d'analyse.

L'approche dynamique s'intéresse à la façon dont les entreprises interagissent dans le temps et dans l'espace où l'unité d'analyse est l'ensemble des actions compétitives engagées par les entreprises pour maintenir ou défendre leurs avantages concurrentiels.

Concrètement, Il s'agit d'analyser l'ensemble des manœuvres et les comportements stratégiques engagés par les entreprises, dans un contexte marqué par l'interdépendance croissante des intérêts des rivaux afin de mieux saisir les enjeux entre les actions et les réactions stratégiques.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

En se nourrissant des contributions à profusion venues de différent champ d'analyse tel que, la nouvelle économie industrielle, l'école autrichienne, l'analyse des organisation, approche des ressources et des compétences , la théorie de l'information... l'apport du corpus de la dynamique de la concurrence, semble à cet effet fructueux tant sur le plan méthodologique que sur le plan conceptuel.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Section 1) Les approches en concurrence : Un nouveau paysage de la concurrence et le besoin de renouveau en matière d'analyse concurrentielle

Les modèles d'analyse classique des stratégies concurrentielles qu'on a cités précédemment rendent-ils compte clairement des phénomènes concurrentiels ?

Si on mobilise l'ensemble des critiques qu'on lui a adressées, la réponse est belle et bien négative.

De toute évidence cette réponse témoigne de l'urgence pour une réflexion sur un nouveau modèle qui va nous permettre de saisir les contours des stratégies concurrentielles.

En plus des limites dont souffrent les modèles classiques de l'analyse stratégique, cette urgence est accentuée, selon nous et on s'appuyant sur la littérature managériale de la concurrence, par quatre éléments fondamentaux à savoir : la mutation et la turbulence de l'environnement des entreprises, les politiques relationnelles entre les entreprises et leur ambiguïté, l'interdépendance stratégique des entreprises qui caractérise l'économie contemporaine, et en fin le basculement vers un environnement hyper compétitif.

1-1) La mutation et la turbulence de l'environnement des entreprises

Depuis l'avènement des premiers modèles en analyse stratégique dans les années 60, l'environnement des entreprises figure parmi les préoccupations majeures des chercheurs en management stratégique, avec les travaux des auteurs comme : Emery et Trist (1965) et Terreberry (1968), Drucker (1969), et (Ansoff (1979) et Toffler (1981).

Ces chercheurs s'entendaient, qu'une meilleure connaissance de son environnement direct ou indirect permet alors à l'entreprise de définir avec plus de précision et de clairvoyance les choix qui lui sont proposés pour déterminer sa stratégie et lui éviter ainsi de prendre des décisions non appropriées, compte tenu des contraintes imposées par son environnement.

En plus une entreprise doit en permanence s'adapter et anticiper les turbulences que l'environnement pourra lui faire subir.

La turbulence correspond à la transformation dans un environnement, caractérisé par un degré de nouveauté de défis et par la vitesse auxquels ils se développent. A côté de la turbulence on trouve d'autres caractéristiques qui sont inhérentes à l'environnement comme la complexité et l'incertitude, c'est-à-dire les composantes de l'environnement sont reliées les unes aux autres par de multiples façons et leur impact sur l'évolution de l'organisation qui sont

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

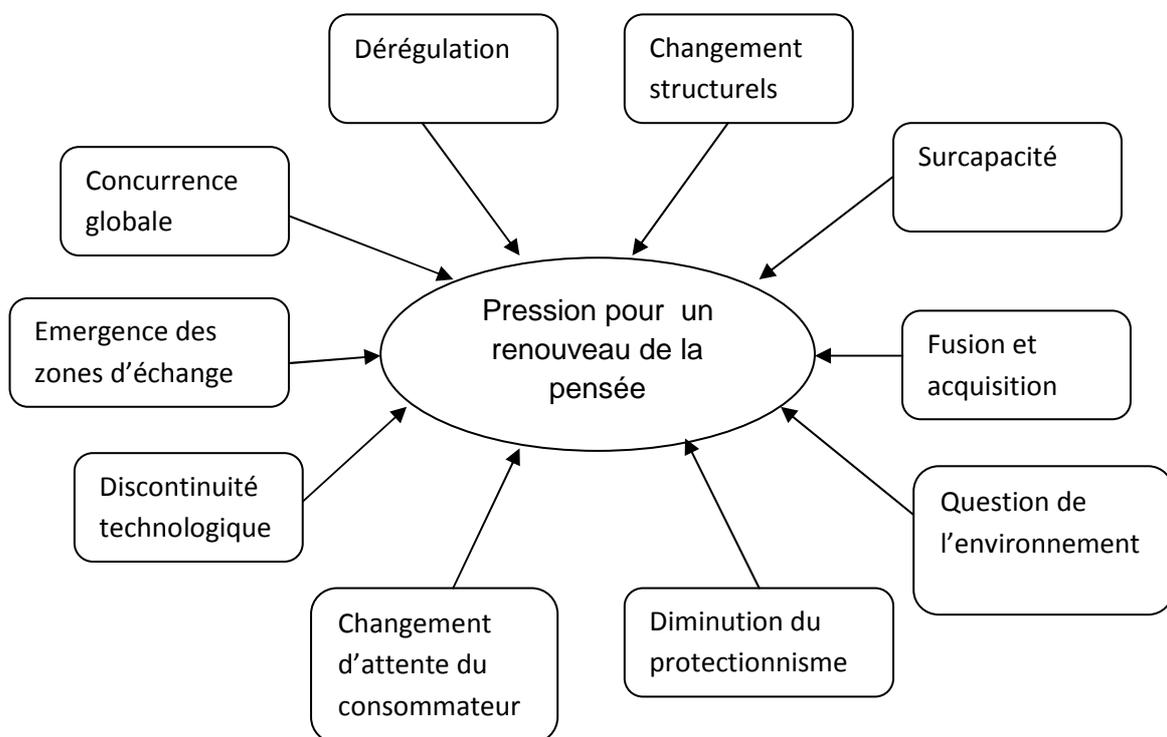
de moins en moins prévisible. Il est donc important de posséder les ressources suffisantes pour répondre à cette menace, voire de transformer ces menaces en opportunités.

Dans ce cadre, l'organisation ne cherche plus à s'adapter à l'environnement, mais tente plutôt de développer une démarche proactive afin d'accroître sa marge de manœuvre stratégique.

On admet que la cause des turbulences est « *L'internationalisation des marchés, l'évolution des techniques, les goûts changeants du public, la concurrence grandissante des firmes au sein d'un secteur et un climat de crise économique font que l'environnement des entreprises est instable, turbulent. Le niveau de turbulence d'un marché sera défini comme l'ampleur et la fréquence des changements dans la technologie et dans les besoins exprimés* ». ¹

Dans un numéro spécial de la revue « strategic management journal », volume 15 datant de 1994, PRAHALAD et HAMEL recensent les sources qui sont à l'origine des mutations de l'environnement comme l'illustre la figure suivante :

Figure n°4 : un environnement concurrentiel en plein mutation



Source : adapté de G. Hamel et C.K. Prahalad par Roy pierre, Op Cit p 8

¹G. Gueguen, Management des turbulences, acte de la Communication à la VIème conférence internationale de management stratégique, AIMS, HEC Montréal, 24-27 juin 1997, Canada.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Ces sources sont à l'origine des transformations que l'environnement concurrentiel à connu ces dernières décennies et qui sont observables dans l'ensemble des économies contemporaines, incitant un renouveau des modèles d'analyse concurrentielle.

Si certaines de ces sources ont été largement abordées dans la littérature traditionnelle pour éclaircir la relation entre l'environnement et les stratégies des entreprises, pour notre propos, dans un esprit de synthèse et dans l'esprit de notre recherche, nous avons sélectionné deux des sources de turbulences qui marquent les secteurs récemment libéralisés à partir des années 90, et qui affectent le comportement stratégique des entreprises, et du coup appellent à un renouveau en matière d'appréhension des phénomènes concurrentiel.

1-1-1) La dérégulation

Consiste en l'introduction de la concurrence dans les secteurs considérés traditionnellement comme des monopoles naturels. Cette transition, de la situation de monopole à une situation dite de libre concurrence, est assurée par des autorités chargées de la régulation de la concurrence.

L'ouverture à la concurrence d'un marché autrefois en situation de monopole soulève des préoccupations majeures intéressantes pour le management stratégique :

Premièrement cette ouverture perturbe l'environnement stratégique des opérateurs en place ou bien les opérateurs historique. En effet ces opérateurs ont pendant longtemps se trouvait dans une situation de non concurrence où leur objectifs furent de répondre à la demande et la maîtrise des coûts, mais face à cette nouvelle situation d'autres menaces et défis sont à l'ordre du jour.

Donc les opérateurs sont dans l'obligation de s'adapter au nouveau contexte concurrentiel où la libre concurrence règne contrairement à la situation dont laquelle se sont retrouvés avec absence de concurrence.

Un certain nombre de question mérite à cet effet qu'on leur apporte de réponse à savoir :

Comment un opérateur historique réagit-il à la libéralisation de son marché ?
Quelles sont les opportunités et les menaces auxquelles il doit faire face et avec quels choix stratégiques ?

Quels sont leurs attitudes concurrentielles dans ce contexte de libéralisation ?

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Deuxièmement cette ouverture va connaître l'émergence de nouveaux entrants dans le secteur en question, après l'effondrement des barrières à l'entrée. Ces nouveaux concurrents avec leurs moyens financiers, compétence et ressources, vont essayer de créer et défendre leurs positions stratégiques, ce qui va créer des tensions suite au jeu de rivalité.

De ce fait d'autres questions vont émerger comme :

Comment les nouveaux entrants vont remettre en cause les positions dominantes des opérateurs historiques ?

Quels sont les comportements concurrentiels que les concurrents (anciens ou nouveaux) vont-ils adopter dans cette structure généralement oligopolistique ? Vont-ils privilégier l'affrontement, l'évitement ou la coopération, sous l'œil de la réglementation?

Quels sont les déterminants de ces modes relationnels dans ce nouveau contexte ?

Troisièmement la mise en place d'une autorité chargée pour la veille du libre jeu concurrentiel constitue un élément crucial à prendre en compte par les entreprises du secteur libéralisé. Si la raison d'être de ces autorités est belle et bien la gestion de la transition des monopoles vers les marchés concurrentiel et de s'assurer que la concurrence règne, leurs modalités d'intervention et de contrôle ne manquent pas de façonner le comportement stratégique des entreprises.

La question est de savoir comment les autorités de régulation influencent le comportement des entreprises et affectent le jeu concurrentiel ?

Quelles relations entretiennent les entreprises avec ces autorités, notamment les opérateurs publics?

Dans quelle mesure les décisions prises par ces mêmes autorités constituent des contraintes, ou plutôt sont à la faveur des entreprises ?

Dans la logique des sphères d'influence, Comment une entreprise peut mobiliser les règles dictées par les autorités contre un concurrent ?

Voilà quelques de ces questions que soulèvent l'ouverture à la concurrence dans des secteurs où elle n'existait pas. Cette introduction de la concurrence est suivie par des turbulences et une perturbation radicale de l'environnement stratégique.

À l'issue de ces développements succincts, nous pouvons dire, que les modèles traditionnels d'analyse stratégique ne rendent pas compte de cette réalité et qu'une nouvelle façon de penser les phénomènes concurrentiels est plus qu'impérative.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

1-1-2) La discontinuité technologique et le rôle de l'innovation

Se sont principalement des évolutions technologiques importantes qui ont permis l'apparition de nouveaux maillons concurrentiels, comme par exemple les technologies hauts débits (ADSL) et hertzienne (GSM) dans les télécommunications.

Le cycle de vie des technologies, comme des produits, ont toujours joué un rôle non négligeable dans le fonctionnement des industries et des marchés. S'ils sont lents, ils seront sources d'une certaine stabilité et donc réducteurs d'incertitude. Par contre, s'ils sont rapides, les cycles de vie des technologies et des produits se révéleront un outil pour bousculer les positions de marche ou le leadership technologique.

En effet, cette dernière réalité, nous incite à dire que l'évolution technologique réduit non seulement la durée de vie des produits mais aussi celles des technologies et des brevets sur lesquels ils s'appuient.

L'émergence des technologies et leur vitesse de diffusion a bouleversé profondément le fonctionnement des industries et des marchés.

En effet, à la suite de la saturation des marchés et pour renouveler les besoins des consommateurs, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'innover. L'innovation sur tous les niveaux (produit, organisation, mode de conception et de fabrication, distribution) confère généralement à l'entreprise initiatrice une position favorable face à la concurrence, ce qui ne manque pas d'attirer d'autres entreprises par un processus de mimétisme et de parasitisme.

On admet aussi souvent, que les innovations majeures sont l'œuvre des nouveaux entrants pour surmonter les barrières à l'entrée érigées par les entreprises en place, ce qui leur permet d'apporter de nouvelles solutions et/ou de créer de nouveaux marchés.

Certaines innovations sont exigeantes en matière de ressources financières et en compétences, ce qui incite les entreprises à coopérer en créant des alliances, joint venture ou à la limite une fusion-acquisition.

D'autres implications sont perceptibles dans les efforts de recherche consentis par les entreprises et les sommes colossales qui sont engagées et ainsi que au niveau de la structure organisationnelle qui se trouve remodelée à l'occasion de chaque innovation.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Cette brève discussion sur l'évolution technologique et ses implications, indique à quel point, que les structures industrielles connaissent des évolutions et des changements permanents, et de ce fait, cantonner l'analyse dans un cadre statique, fausse complètement la compréhension de la réalité des marchés, comme la fait remarquer l'école autrichienne avec le processus de « destruction créatrice » selon la formule de Joseph Schumpeter.

C'est ce processus, dans lequel les produits et les techniques changent constamment, les positions se basculent et par conséquent les avantages concurrentiels deviennent éphémères.

En effet, la concurrence est un processus de création et pour résister à la sélection du marché, les entreprises innovent, créent de nouveaux produits et de nouvelles technologies.

Enfermer l'analyse dans des contours arbitraires et figés comporte donc le risque d'entraver la compréhension de la dynamique concurrentielle

1-2) Les politiques relationnelles

L'une des critiques adressées aux approches traditionnelles de l'analyse stratégique, est leur difficulté à traiter de la réalité des relations et les rapports qu'entretiennent les concurrents sur un même marché.

Les mutations de l'environnement qu'on vient d'évoquer ont rendu les relations entre les concurrents plus complexes et plus ambiguës.

Aujourd'hui les firmes adoptent de nouveaux comportements compatibles au contexte de l'environnement actuel, ainsi l'exigence associée à l'innovation incite les entreprises à coopérer pour partager les coûts, les risques et pour développer leur apprentissage.

1-2-1) Les trois modes relationnels

Le degré croissant de l'interdépendance stratégique des firmes qui caractérise l'économie moderne, essentiellement oligopolistique, commande en grande partie les actions et les réactions des concurrents en matière de limitation ou d'intensification de la concurrence.

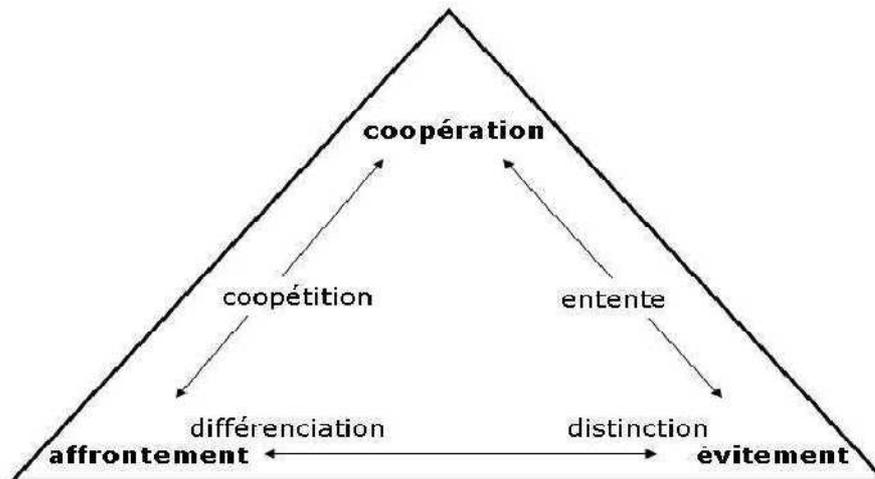
Ce nouveau contexte concurrentiel implique une révision profonde de la littérature sur les stratégies concurrentielles et sur les modes relationnelles des entreprises pour apporter des éclaircissements sur la question :

Quelle relation une entreprise doit privilégier avec ses concurrents sur un même marché ?

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Pour G. Koenig l'entreprise, dispose d'un répertoire relationnel qui reconnaît au moins trois grands types de relation : affrontement, évitement et coopération, et en plus de ce triptyque, G. Koenig propose également des situations intermédiaires entre ces pôles, à savoir la différenciation, la distinction, l'entente et la coopération

Figure n°5 : les différents modes relationnels



Source : Koenig Gérard, management stratégique « paradoxe, interaction et apprentissage », édition Nathan, paris 1996 p222

1-2-1 -1) L'affrontement

L'affrontement des entreprises concurrentes sur un marché est le registre relationnel classique admet par les économistes puis les gestionnaires. Ce mode relationnel est défini comme « une relation indirecte, médiatisée par le consommateur, dans laquelle les firmes rivales s'opposent les unes aux autres pour améliorer leurs positions et leurs performances ».¹

Pour G .Koenig l'affrontement est un des moyens qu'utilisent les entreprises pour aménager ou pour améliorer une position au détriment d'autres compétiteurs dont les modalités et les dimensions sont résumées dans le tableau ci-après:

¹ Le Roy Frédéric, in Le Roy Frédéric et yami said, Op Cit p25

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Tableau n°5 : dimensions et formes de l'affrontement

Dimension	Définition
Type d'effet recherché	Deux objectifs peuvent être visés : l'éviction du concurrent ou sa domination
Mode d'emploi des forces	Distinction entre les modes d'emploi réel et virtuel (exemple campagne de communication) des forces
Protagoniste	La plupart du temps il s'agit de concurrents sur le plan horizontal mais les protagonistes de l'affrontement peuvent également être des clients et des fournisseurs, ou l'entreprise face à des groupes de pression
Registre	Les protagonistes peuvent s'affronter dans le registre commercial, mais également dans les registres politique, juridique ou technologique
Enjeux	Ils varient selon les cas et concernent tantôt des marchés actuels, tantôt des nouveaux marchés pour l'entreprise
Moyens	L'affrontement a longtemps été considéré seulement sous l'angle de la variable prix. Beaucoup d'autres moyens sont à la disposition des entreprises : l'innovation, le lancement de produits, la communication, les services, les capacités de production...etc.

Source: Koenig Gerard, Op Cit p 251

Pour Koenig l'affrontement concurrentiel peut être modéré par deux mécanismes :

- Premièrement le mécanisme juridique : il s'agit du cadre législatif mis en place et les institutions créées pour faire respecter la concurrence loyale et réprimer les pratiques anticoncurrentielles, comme les abus de position. L'existence d'un cadre réglementaire, crée souvent une période de stabilité au sein d'un secteur en protégeant les entreprises en place contre les nouveaux arrivants par des barrières institutionnelles.
- Deuxièmement le mécanisme économique : repose sur l'interdépendance qui lie les clients et les fournisseurs mais aussi les concurrents entre eux. Selon une idée classique, les concurrents les plus proches ne sont pas les plus agressifs par ce qu'ils se trouvent dans la même communauté, ce qui réduit l'intensité des affrontements.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Dans une telle situation les concurrents vont limiter la concurrence par le partage et des intentes implicites ou explicites.

Pour les déterminants de l'affrontement concurrentiel, certains auteurs mettent en avant des facteurs d'intensification comme le nombre d'entreprise, le degré de concentration des secteurs, le degré d'homogénéité des coûts et des produits, le rapport de l'élasticité de la demande par rapport au prix et la phase dans laquelle se trouve le secteur. Ces auteurs recommandent aux entreprises de ne pas s'engager dans les affrontements, du fait que les affrontements sont consommateurs de ressources, et par conséquent la capacité des protagonistes à les soutenir d'une manière durable est déterminante pour l'issue de la confrontation. Ainsi la guerre des prix est parfois ruineuse pour les entreprises, comme qu'il a été démontré dans l'analyse économique, et le gagnant final n'est autre que le consommateur (s'engager dans une guerre des prix suppose concentrer des ressources colossales pour compenser les pertes causées par des baisses perpétuelles des prix, au lieu de les orienter pour l'amélioration des produits, efforts de recherches). Dans cette logique, les auteurs comme M. Porter, préconisent aux entreprises, pour une meilleure performance, d'éviter la confrontation par la création des niches ou la différenciation des produits, ce qui n'écarte pas toutefois l'affrontement.

D'autre auteur met en avant l'intention stratégique des dirigeants d'entreprises dans la mesure d'intensité des affrontements, c'est à dire c'est aux dirigeants avec leurs expériences, schémas cognitifs et perceptions, de décider sur le sort et le degré des affrontements en optant pour l'agressivité ou la modération. Ces auteurs défendent la thèse selon laquelle, il existe une relation positive entre les comportements agressifs et la performance des entreprises les initiant. Ces auteurs, à l'image de R. D'aveni, recommandent aux entreprises d'engager des actions agressives pour perturber le statu quo afin de surpasser les avantages concurrentiels des rivaux.

1-2-1-2) L'évitement

L'évitement constitue une alternative à l'affrontement et comme le remarque Koenig, « la compétition à outrance n'est pas une fin en soi, et lorsqu'elles peuvent atteindre leurs fin par d'autres voies, les entreprises ont intérêt à les emprunter »¹.

¹ G. Koenig, Op Cit p 252

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

L'évitement consiste pour une entreprise de chercher un positionnement qui lui évite des confrontations avec ses concurrents et de faire de ces positionnements une source de l'avantage concurrentiel.

Pour Koenig l'évitement des face à face peut se faire de deux manières :

- Le déplacement : cette stratégie consiste à repérer un segment de marché en termes de clientèle ou de zone géographique où la concurrence est inexistante. Proche du sens de la stratégie générique de « concentration » définie par M. Porter, cette manœuvre requiert une capacité des dirigeants à détecter de telles opportunités et à les préserver.
- L'effet de monopole : cela par l'affirmation du caractère unique de l'offre des entreprises, cet effet est issu de deux mesures : la démarcation ou l'obstruction

Tableau n° 6 : les diverses figures de la concurrence monopolistique

Effet de monopole	Politique de démarcation	Politique d'obstruction
Fort	Distinction	Protection
Modéré	différenciation	Dissuasion

Source: Koenig Gerard, Op Cit.P254

Pour ce qui est de la politique de démarcation, l'entreprise cherche à créer une valeur supérieure aux clients soit par les prix, l'innovation ou la marque. Si l'offre de l'entreprise est unique aux yeux des consommateurs on parle donc de distinction, mais si l'offre est facilement accessible avec un degré d'homogénéité possible on parle de la différenciation développée par M. PORTER

Concernant la politique d'obstruction, l'entreprise cherche à restreindre le degré de liberté des concurrents par, soit les mécanismes de protection comme le monopole de droit, les brevets et le protectionnisme, ou bien soit par des mécanismes de dissuasion, ce dernier mécanisme est un moyen pour se prémunir de la concurrence en adoptant des mesures telles que la prolifération de marque et les pratiques de prix qui dissuadent les entrants potentiel à pénétrer sur la marché.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Dans le cas où la manœuvre de l'évitement est mise en place d'une manière collective c'est à dire par plusieurs entreprises, on pénètre dans le stade de l'entente.

Comme forme intermédiaire entre la coopération et l'évitement, l'entente est un moyen de limiter la rivalité concurrentielle au sein d'un marché et cela parfois sur une période donnée. Les ententes explicites ou implicites portant : fixation des prix, limiter ou contrôler la production et/ou les débouchés, le développement technique ou les investissements, répartir les marchés, discriminer entre partenaires commerciaux, pratiquer la vente liée, sont des pratiques qui rentrent dans le registre des pratiques anticoncurrentielles réprimées par le droit de la concurrence.

Quoique certaines de ces ententes sont difficilement détectables et nécessitent une ingéniosité de la part des autorités chargées de la concurrence et la dénonciation des entreprises participantes.

1-2-1-3) La coopération

À l'instar de l'affrontement et de l'évitement, la coopération est un mode relationnelle qui s'offre à l'entreprise dans un environnement concurrentiel en pleine mutation. L'étude de cette relation est absente dans les modèles d'analyse traditionnelle, ainsi c'est à partir de 1990 que M. Porter a réhabilité le rôle de la stratégie de coopération dans les économies modernes.

La coopération ou la collaboration peut être définie comme « *un comportement concerté qui a pour motif d'améliorer la position relative de ses auteurs ou d'aménager le contexte de leur action. C'est une pratique ancienne, les collaborations ne sont devenues que récemment un objet de recherche dans le domaine de la gestion, car longtemps assimilées aux ententes* »¹.

Selon Koenig la coopération peut prendre diverses formes avec des implications variables, comme l'illustre le tableau n°7 suivant :

¹ G. Koenig, Op Cit p264

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Tableau n°7: les supports de la collaboration

formalisme	Support des collaborations	Périmètre d'influence
élevé	Réglementaire	Large
	Création d'une structure commune Participation financière Contrat commercial, convention	limité
	Syndicat professionnel	Large
Modéré	Echange d'administrateurs Echange de personnel	limité
	Leadership Usage	Large
faible	Relation interpersonnelle	limité

Source: G .Koenig, Op Cit ,P 266

Face à la concurrence, les entreprises peuvent agir individuellement ou collectivement pour surmonter les défis. Ainsi les coopérations sont un passage obligé vers la compétitivité, une fois épuisées les possibilités d'une croissance interne et externe.

Ces dernières années les stratégies collectives se sont accélérées, et la raison, selon Koenig est due à deux phénomènes :

Premièrement le phénomène idéologique : c'est le changement qu'a opéré les autorités américaines en matière de la concurrence à partir des années 1980. Avant les opérations de rapprochement d'entreprises sont considérées comme nuisibles à la libre concurrence, mais suite aux succès des entreprises japonaises, les autorités américaines ont autorisé et même ont encouragé les collaborations inter firmes

Le deuxième phénomène à un attrait aux aspects économiques : comme le partage des coûts fixe, l'apprentissage, la gestion commune de l'incertitude, la pénétration des marchés étrangers, la menace de nouveaux entrants, les investissements en recherche développement et ainsi d'autres aspects qui ont bouleversés l'environnement concurrentiel dont les firmes sont appelées à apporter des réponses collectives.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Les auteurs qui sont à l'origine du concept de stratégie collective, Astley et Fombrun en 1983, la définissent comme la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein d'une collectivité d'organisation. Pour eux, l'émergence des stratégies collectives s'expliquent par le degré élevé d'interdépendance unissant les firmes, en effet, les interactions qui existent entre les entreprises sur les différents points de rencontre (marché du travail, marché des approvisionnements, le marché financier, les clients) favorisent l'émergence d'une connaissance étroite entre les entreprises, et c'est ainsi que les firmes s'ajustent implicitement aux comportements des firmes les plus proches suite à leur partage d'une même compréhension de l'environnement. Cette situation va par la suite, favoriser les comportements coopératifs.

Astley et Fombrun distinguent quatre types de stratégies collectives qui sont résumées dans le tableau n°8 suivant:

Tableau n° 8 : les quatre formes de stratégie collectives

	Confédérées	Agglomérées	Conjuguées	Organiques
Forme d'interdépendance	Commensalisme direct (dépendance à une même ressource).	Commensalisme indirect (formation de la demande).	Symbiose directe (dépendance mutuelle).	Symbiose indirecte (dépendance à un même stakeholder).
Source de coordination	Flux de personnel.	Flux d'information.	Flux d'activités.	Flux d'influence
Formes de contrôle	Sanctions sociales.	Sanctions économiques.	Sanctions légales.	Sanctions politiques.
Structure initiale de coordination	Leadership informel.	Associations professionnelles	Joint-ventures.	Règles institutionnelles.
Vieillessement de la stratégie collective	Ententes.	Cartellisation.	Participations croisées.	Contrôle central.

Source : adapté de, Astley et Fombrun (1983) par Baumard philippe, analyse stratégique « mouvement, signaux concurrentiels et interdépendance, édition dunod, 2000 page 115

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Selon P. Baumard, les relations de coopération sont encadrées dans une structure sociale et historique, ainsi plus les entreprises deviennent familières plus les stratégies de coopérations s'enracinent dans des automatismes relationnelles.

Ces situations d'interdépendances et d'encastres associés à une très forte incertitude tant concurrentielle qu'institutionnelle, favorisent ainsi grandement les tentations de collaborations inter firmes.

Au delà du triptyque affrontement-évitement-coopération, les entreprises développent des relations intermédiaires comme l'entente ou des relations combinant affrontement et coopération comme l'illustre le concept de la *coopétition*.

La coopétition comme amalgame de compétition et de coopération, a été employé pour la première fois par Ray Noorda, fondateur et directeur de l'entreprise NOVELLE, en 1993. Puis conceptualisé et popularisé par Nalebuff et Brandenburger 1996 à l'université de Harvard.

Selon G. Koenig la « coopétition » renvoie à deux conceptions :

- Des firmes concurrentes peuvent opérer un clivage en gérant dans le même temps un affrontement sur certaines activités et des coopérations sur d'autres.
- L'autre acception est basée sur une « solidarité agonistique », c'est-à-dire qu'en situation d'interdépendance mutuelle, les entreprises concurrentes doivent gérer l'ambivalence de leur comportement sur le destin individuel et sur le destin commun du groupe stratégique elles doivent ainsi se fixer certaines limites, parfois assimilées à la retenue mutuelle

Pour leur part Nalebuff et Brandenburger, en s'appuyant sur les apports de la théorie des jeux, soulignent la cohabitation des aspects à la fois coopératifs et compétitifs via notamment le recours à la coopération pour créer ou agrandir un segment et à la compétition lorsque vient le moment de le partager, et pour cela les auteurs introduisent le concept de complémentaires qui couvre les trois notions suivantes :

- La notion de « complémentaires » : les entreprises doivent rechercher des partenaires complémentaires, même si elles sont concurrentes afin de mieux valoriser leurs propres ressources.
- La notion d'arbitrage entre stratégies de compétition et stratégies collectives : les entreprises doivent identifier les opportunités en termes de partenariat avec certains concurrents, sans pour autant perdre de vue la défense de leurs intérêts.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

- La notion de rôles multiples des entreprises : la coopétition repose sur le fait que les entreprises peuvent jouer des rôles très différents au cours du temps.

1-2-2) L'ambiguïté des relations concurrentielle entre les entreprises

Si dans les paragraphes précédents nous avons abordé les politiques relationnelles d'une manière l'une a l'autre, il convient maintenant de mettre en exergue leur caractère enchevêtré et ambiguë. Pierre Roy identifié quatre facteurs interconnectés décrivant cette réalité¹ : la dimension oligopolistique de l'économie contemporaine, l'interdépendance stratégique, l'existence des contacts multi marché et en fin la dimension sociale de la concurrence.

De nos jours, au sein de la majeure partie des industries, la structure est oligopolistique. Cette structure de petit nombre est engendrée par la vague de concentration et de course à la taille optimale locale et mondiale qu'a subi notre économie depuis les années 80 où quelques entreprises dominant le marché. Au sein de ces structures les entreprises se connaissent mutuellement via leurs actions et réactions sur le marché et dans les sphères institutionnelles (syndicats, association professionnelle, autorité de la concurrence ...etc.). Cette proximité peut favoriser des relations de connivences entre les entreprises, comme dans le cas d'une réaction collective à la menace de nouveaux concurrents. De même cette configuration oligopolistique est le berceau des relations ambiguës entre les frères-ennemis. En effet le concurrent le plus proche est le mieux avec lequel on peut s'entendre, et en nouant des relations avec lui on peut aussi l'affaiblir.

Deuxièmement, le phénomène de l'interdépendance stratégique joue également un rôle déterminant dans l'ambiguïté des relations concurrentielles.

L'interdépendance stratégique est défini « *comme toute situation où l'on peut observer un comportement de l'une des organisations ayant des ramifications dans les comportements des autres firmes* »².

¹ Roy Pierre, Op Cit, p 64.

² Pennines(1983) cité par Baumard Philippe, Op Cit, page 19

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Selon Pennines Il existe trois types d'interdépendances:

-*L'interdépendance horizontale* : correspond aux formes de compétition commensale c'est-à-dire lorsque plusieurs firmes dépendent d'une ressources similaire et commercialisent des produits et services similaires, substituables ou complémentaires.

-*L'interdépendance verticale* : correspond à une situation où plusieurs firmes contribuent à l'existence d'une filière de production qui ne se développe que sous le maintien de l'ensemble des firmes.

-*L'interdépendance symbiotique* : est une situation dont les firmes peuvent être nécessaires l'une à l'autre pour le développement d'un secteur sans être nécessairement en situation d'interdépendance horizontale ou verticale.

L'intensité de l'indépendance dépend des facteurs qui pèsent sur l'ensemble des acteurs de la configuration comme : l'irrégularité de la demande, ampleur des coûts fixes, nombre d'offres, disponibilité des ressources, caractéristiques des produits.....

L'une des préoccupations majeures dans un univers interdépendant, est de maintenir un niveau acceptable de comportement au sein de l'oligopole ou sanctuaire, et cela se fait par des stratégies collectives de sécurisation mutuelle, par l'augmentation du niveau d'information des partenaires afin d'absorber l'incertitude, actionnariat croisé et débauchage croisé des cadres.

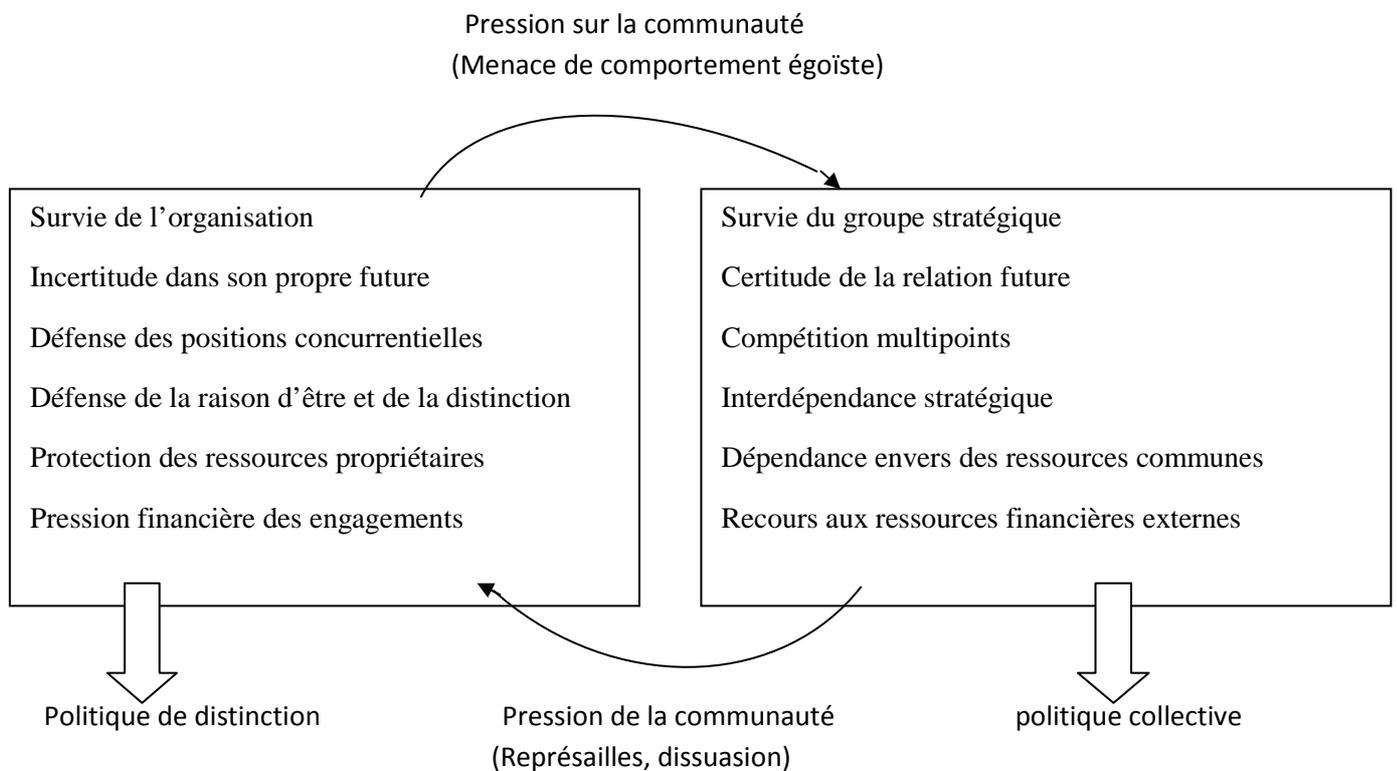
Selon P .Baumard deux forces s'opposent au sein de la situation d'interdépendance stratégique : le destin individuel et le destin collectif.

En effet, les entreprises luttent pour leurs libertés d'action c'est-à-dire pour l'autonomie, tout en étant soumises à l'économie des forces et donc au destin commun de leur groupe concurrentiel. Cela est illustré par le concept de « *solidarité agonistique* »¹, c'est-à-dire qu'en situation d'interdépendance mutuelle, les entreprises concurrentes doivent gérer leur comportement sur le destin individuel et sur le destin commun du groupe stratégique comme l'illustre la figure n°6 suivante :

¹ Baumard Philippe, Op Cit, p.246

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Figure n°6 : la coexistence des destins individuel et commun



Source : Baumard Philippe, Op Cit, p.246

Le troisième phénomène concerne l'existence du contact multipoints ou bien la concurrence multi marché¹. Le contexte de concurrence multipoints se présente comme une situation où des firmes se concurrencent simultanément sur plusieurs marchés. Cette situation peut se retrouver au sein d'univers où les firmes concernées se retrouvent sur plusieurs marchés géographiques mais aussi au sein d'une même zone sur plusieurs produits.

Lié à la concurrence multi marchés (ou multipoints), le concept de retenue mutuelle résume la situation où une grande entreprise conglomérale concurrence une autre entreprise, les deux firmes se rencontrent probablement sur un nombre considérable de marchés, et par conséquent la multiplicité de leurs contacts peut émuousser leur concurrence.

L'un des intérêts principal de cette notion en management stratégique réside, dans son utilisation pour gérer la rivalité. En effet, à travers ce concept, l'interaction concurrentielle est

¹ Cette notion va faire un objet de développement particulier dans les sections ultérieures

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

moins forte sur les marchés où les firmes ont la possibilité de se rencontrer. Cette notion de concurrence multipoints traduit en elle-même la complexité que connaissent les relations concurrentielles entre les firmes, ainsi avec le concept de retenue mutuelle, la réalité concurrentielle s'est enrichie tant sur le niveau conceptuelle et théorique que sur le niveau opérationnel.

Le quatrième et le dernier facteur, et non le moins important, la nature sociale de la concurrence. Plusieurs auteurs insistent sur le caractère non anonyme de la concurrence, car la concurrence n'a pas uniquement une dimension économique mais elle comporte également une dimension institutionnelle, social et interprétationnelle. Si les deux premiers points ont été déjà abordé, c'est la dernière dimension qui à savoir la dimension interprétative ou perceptuelle de la concurrence, qui va attirer notre attention dans la suite de ce paragraphe.

Un grand nombre d'auteurs, s'inspirant notamment des travaux de Berger et Luckman (1967) et de Weick (1979), ont souligné l'importance de la perception des acteurs ou les managers clés dans la recherche en management stratégique. Selon Weick (1979) « *les organisations créent généralement leur environnement par le biais de processus collectifs d'interprétation et agissent alors comme si leurs constructions mentales étaient vraies. L'activité humaine, dans cette perspective, dépend des interprétations subjectives de situations extérieurement situées qui deviennent elles-mêmes* »¹, la concurrence doit dès lors être analysée au niveau des modèles mentaux des stratèges.

D'autres auteurs ont préconisé la décomposition en groupes concurrentiels d'une industrie en se basant sur les modèles cognitifs des managers, plutôt que sur une analyse statistique des variables supposées représenter les dimensions économiques clés de l'industrie comme le préconisait M. Porter pour la formulation des groupes stratégique.

Désormais, « *il est largement admis que les perceptions de l'environnement, plutôt que ses caractéristiques "objectives", constituent les véritables déterminants du processus de formulation stratégique* »².

¹ Karoui Lotfi et Dornier Raphaël, Structure et dynamique de la concurrence : une analyse perceptuelle du secteur des télécommunications en France, Acte de la Communication à l'IXème Conférence Internationale de Management Stratégique Montpellier : 24, 25 et 26 mai 2000.

² Idem.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

À cet effet, un certain nombre d'étude empiriques ont centré leur attention sur le degré d'homogénéité des perceptions concurrentielles des dirigeants d'entreprise. Les auteurs qui ont démontré l'existence d'une forte homogénéité des schémas cognitifs des dirigeants, avancent un ensemble de facteurs susceptibles de favoriser l'homogénéité des perceptions comme : l'interaction des dirigeants au sein des conventions et associations professionnelles, participation au même programme de formation, partage des mêmes consultants et des mêmes informations, proximité du cursus éducatif, exposition aux mêmes influences de l'environnement. L'ensemble de ces « *processus d'interaction "sociocognitifs" favorisent ainsi la combinaison des schémas cognitifs individuels pour aboutir à des modèles mentaux très similaires ou partage du champ concurrentiel* »¹.

Toutefois, d'autres auteurs contestent l'idée d'homogénéité des perceptions en critiquant les méthodologies mises en œuvre pour parvenir à ces conclusions. Pour les tenants de l'hétérogénéité des perceptions, les modèles d'homogénéité ne prennent pas en compte les bouleversements de l'environnement et les nouveaux entrants sur le secteur qui caractérise l'actualité des secteurs.

Nous voulons montrer par là, que le sens vont prendre les relations concurrentielles sera étroitement lié au sens des perceptions et schémas cognitifs des dirigeants suivant leurs hétérogénéité ou homogénéité.

En définitif, C'est dans ces réalités qu'émergent et évoluent les modes relationnelle entre les entreprises concurrentes, et cette même réalité façonne en grande partie les relations qu'entretiennent les entreprise dans un univers concurrentiel d'un coté et les rendre compliquées et ambivalentes d'un autre coté.

Ce constat appelle sans doute à un renouveau méthodologique et théorique en matière d'analyse des stratégies concurrentielles pour mieux saisir les phénomènes concurrentiel et afin d'enrichir notre compréhension de l'univers des interactions interentreprises.

¹ Bensebaa Faouzi et le Goff Joan, stratégie concurrentielles, Stratégie concurrentielles : Le renouveau théorique en pratique, Editions EMS, 2005, p 53

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

1-3) L'hypercompétition : l'ère de la perturbation

Les profondes transformations que l'univers concurrentiel des entreprises a subi durant ses dernières années et leurs impacts sur le comportement concurrentiel des firmes, dont les avantages concurrentiels sont provisoires, est le nouveau paysage concurrentiel auquel les entreprises devront faire face. Ce nouveau paysage est qualifié par Richard D'aveni, dans son ouvrage éponyme de 1995, par l'*Hypercompétition*.

Dans son ouvrage D'aveni critique violemment les modèles statiques¹ de la stratégie et de l'avantage concurrentiel, en leur reprochant d'enfermer l'analyse dans un contexte statique et d'équilibre, c'est-à-dire sans tenir compte de l'évolution des industries et leur insistance sur la durabilité des avantages concurrentiels. Selon notre auteur, si les modèles statiques ont fourni un nombre considérable de concepts et d'analyses portant sur la stratégie concurrentiel, leur mobilisation dans un contexte changeant et hypercompétitif s'avère inutile.

Ainsi contrairement aux approches statiques, qui prônent pour une adéquation entre l'entreprise et son environnement afin de créer et de préserver un avantage concurrentiel durable, l'approche développée par D'aveni prônent plutôt pour la perturbation du statu quo via la création perpétuelles des avantages concurrentiels provisoires comme clés de succès dans un univers concurrentiel changeant et incertain.

En observant l'impact des nouvelles caractéristiques de l'environnement sur la dynamique industrielle, R. D'Aveni a estimé nécessaire la refonte des approches classiques. Selon lui : « *les entreprises sont engagées dans une lutte acharnée sur le marché et où la concurrence revêt une métaphore guerrière. La déstabilisation de l'adversaire constitue dans l'hypercompétition l'une des principales finalités de la stratégie* »².

¹ Nous entendons par modèle statique de la stratégie et de l'avantage concurrentiel dans l'approche de D'aveni, l'analyse structurelle de M. Porter et l'approche par les ressources et compétence de Prahalade et Hamel.

² Roy Pierre, Op Cit p71

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

1-3-1) Genèse et définition de l'hépercompétition

L'hépercompétition est défini comme: « *un environnement qui se caractérise par des manœuvres concurrentielles agressives et rapides, où il faut réagir vite pour acquérir des avantages concurrentiels et détruire ceux des rivaux. Elle accélère le rythme des interactions stratégiques entre les concurrents.* »¹.

Selon le même auteur l'hypercompétition est partout, c'est-à-dire elle touche pratiquement tous les secteurs, des secteurs de la technologie de point, l'automobile, de télécommunications, de l'agroalimentaires, la finance et jusqu'au secteur de la distribution, ainsi, peu d'industries en occurrence échappent à cette mutation de la concurrence.

L'origine de cette nouvelle idéologie est :

- D'ordre empirique : la mutation du paysage concurrentiel est due particulièrement aux bouleversements juridique (dérégulation, autorité de régulation, politique de la concurrence) et technologiques (innovation, rupture technologiques) qui ont exacerbé la concurrence ;

- Et d'ordre théorique : c'est le besoin suscité par la discipline en la matière pour renouveler le cadre d'analyse des stratégies concurrentielles afin de mieux saisir les contours des comportements concurrentielle des entreprises.

En plaidant pour une approche volontariste dont laquelle les entreprises sont capables de mener des politiques de transformation de leurs environnements, D'aveni vante ainsi, les mérites de l'agressivité concurrentielle en prônant pour un recours permanent à la perturbation concurrentielle afin de maîtriser les règles du jeu.

Suite à ces travaux, certains auteurs, comme Ferrier (2000et2001) ont testé l'impacte positif de l'agressivité concurrentielle sur la performance des entreprises qui l'initiee.

Les résultats obtenus, ont attesté que dans un environnement hypercompétitif, les entreprises les plus performantes font preuve d'une agressivité intense sur le marché.

Pour D'Aveni le seule facteur clés de succès est la perturbation, et de prendre l'initiative avant les autre, comme la maxime « perturber avant d'être perturber ».

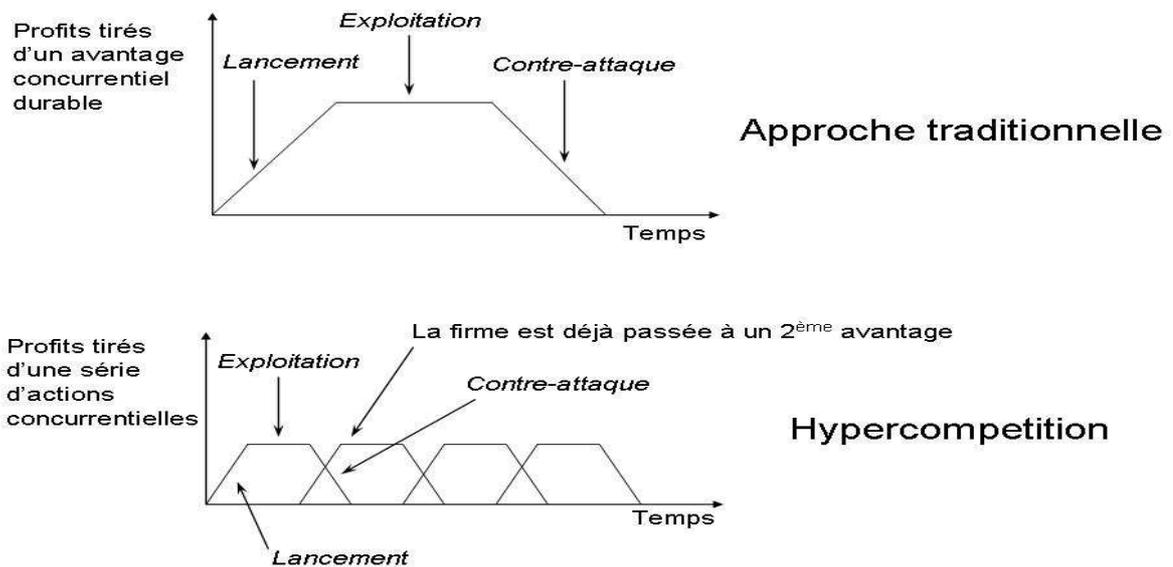
¹ D'aveni Richard, Op Cit. p 233

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

1-3-2) L'hypercompétition et les nouveaux outils d'analyse

Selon D'Aveni, l'objectif des entreprises n'est pas la recherche des avantages concurrentiels durables, mais plutôt la perturbation du statu quo et de prendre l'initiative en créant une série d'avantage provisoire. Car dans un environnement en perpétuel changement, chaque avantage est condamné à disparaître et s'use avec le temps, suite à l'assaut des entreprises concurrentes et cela par opposition aux approches traditionnelles qui plaident pour la durabilité des avantages concurrentiels.

Figure n°7 : chaque avantage concurrentiel est condamné à se détériorer suite aux actions et réactions de courte durée



Source D'Aveni Richard, Op Cit, P 8et13

Cette figure montre que les cycles de lancement et d'exploitation des initiatives (par exemple introduction de nouvelles offres sur le marché), ne permet pas à l'entreprise initiatrice de garder son avantage, par conséquent la récolte des profits n'est que d'une durée courte, l'avantage disparaît sous l'effet des contres attaques lancées par les entreprises concurrentes.

À cet effet, dans un environnement hypercompétitif tel que définit ci-dessus où les changements interviennent d'une manière rapide et perpétuel, l'objectif est de semer la perturbation et pour cela, une stratégie efficace doit être dynamique. En occurrence, il faut s'intéresser à la succession d'actions et de réactions ou bien, les interactions stratégiques

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

dynamiques des concurrents au niveau d'un marché sur la durée, et c'est ainsi que, si on veut être pertinent en matière d'analyse stratégique, il faut amplement dépasser la réflexion statique et équilibrée par l'adoption d'une vision dynamique.

D'Aveni résume cette vision dynamique en trois principes majeurs :

- Toutes les actions sont, en fait, des interactions ;
- Toutes les actions sont dynamiques. La valeur, le risque et l'efficacité de chaque initiative doivent être étudiées à la lumière du comportement des concurrents ;
- Et les acteurs doivent prévoir les perspectives à long terme et les trajectoires des manœuvres concurrentielles pour mieux appréhender leur évolution et leur conséquence.

Deux méthodes sont à mobiliser, selon D'Aveni pour appréhender et analyser la concurrence et les conditions de marché via l'étude des interactions stratégiques dynamiques sur la durée :

La première méthode consiste en l'examen de l'évolution de la concurrence dans les quatre domaines de la concurrence :

Domaine N°1 : les coûts et la qualité : c'est d'étudier l'ensemble des actions et réactions face aux positions prix-qualité adoptées par les concurrents.

Domaine N°2 : le timing et le savoir-faire : c'est de mettre en évidence le processus par lequel les avantages du premier entrant vont finir par tomber sous l'arrivée d'autres entreprises. De même pour le savoir-faire et les ressources qualifiées d'unique, vont connaître le même destin que le précédent avantage sous l'effet d'innovation et d'imitation.

Domaine N°3 : les places fortes : c'est de s'intéresser à l'ensemble des interactions stratégiques qui ont pour finalité la création des positions concurrentielles avantageuses et leur écroulement quand les nouveaux entrants contournent et surmontent les barrières à l'entrée.

Domaine N°4 : les solides capacités financières : c'est de voir comment certaines entreprises se hissent au rang des grandes entreprises dotées de fortes ressources financières, via des manœuvres judicieuses, et de mettre en évidence les réactions de ces entreprises face aux attaques des intrus.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

La deuxième méthode consiste à analyser l'impacte d'une action concurrentielle sur chacun des quatre domaines de concurrence ci-dessus.

Ces quatre domaines : « *sont des outils d'analyse et des moyens conceptuels pour comprendre le processus de marché qui se produise naturellement du fait des instincts de compétition des rivaux* »¹.

Le processus d'escalade concurrentiel se produit : à l'intérieur de chaque domaine de la concurrence, c'est-à-dire les entreprises passent d'une interaction à une autre jusque à épuiser tous le répertoire en termes de manœuvre, et cela déclenche le deuxième processus qui se produit entre les quatre domaines de la concurrence, c'est-à-dire les entreprises rivalisent sur un domaine puis sur un autre et ainsi de suite.

Toutefois, dans la réalité, il est difficile d'isoler les domaines de la concurrence, en effet, certaines manœuvres concurrentielles impactent plus qu'un domaine, de même l'escalade concurrentielle ne se déroule pas nécessairement d'une manière linéaire mais plutôt, d'une manière simultanée.

1-3-3) Les sept (07) leviers pour semer la perturbation

Pour R'Aveni, dans un environnement en perpétuel bouleversement « *L'hypercompétition exige une approche plus large de la stratégie. La focalisation sur la perturbation et la création d'une série d'avantages provisoires demande une théorie stratégique suffisamment solide pour supporter une longue succession d'action et d'interactions et suffisamment souple pour faire place aux changements d'orientation* »², l'auteur poursuit, que pour gérer les interactions stratégiques dynamiques, il faut avoir : « *1) Le don d'imaginer la prochaine série de perturbations sur le marché, ce qui permet d'offrir une satisfaction supérieure aux intérêts en jeu ; 2) des capacités permettant de mener aux mieux les perturbations du marché envisagées, quelles qu'elles soient ; 3) des tactiques précises servant à semer les perturbations avec le maximum d'efficacité* »³.

À cet effet, D'Aveni nous propose sept leviers (figure n°8) de l'hypercompétition pour réussir une perturbation du marché et une analyse étendue des quatre domaines de la concurrence (tableau n°9)

¹ D'Aveni Richard, Op Cit, p 197

² Idem p 258

³ Idem p 259

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Figure n°8 : la perturbation et les sept leviers de l'hypercompétition

<p>- Levier N° 1 : satisfaire au mieux les intérêts en jeu (client, Personnel, actionnaires et dirigeant)</p> <p>- Levier N° 2 : pratiquer la divination stratégique</p>	}	Une vision d'ensemble pour la perturbation
<p>- Levier N° 3 : favoriser la rapidité d'action</p> <p>- levier N° 4 : surprendre</p>	}	Les capacités nécessaires
<p>- levier N° 5 : perturber les règles de la concurrence</p> <p>- levier N° 6 : signaler son intention stratégique</p> <p>- levier N° 7 : organiser des poussées stratégiques simultanées et successives</p>	}	les tactiques produit/matché pour semer la perturbation

Source : adopté par nous même de D'aveni, op cit, pages : 262,278et 334

Tableau n°9 : une analyse étendue et hypothétique des quatre domaines.

Si l'entreprise à besoin d'améliorer sa position dans le domaine	Les facteurs de succès sont	Les leviers à utiliser
Coût/qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension des besoins des clients • Réduction des coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • levier N° 1 : satisfaction des intérêts en jeu • levier N° 3 : rapidité
Savoir-faire/timing	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité pour pénétrer des marchés • Acquisition d'un nouveau savoir-faire et innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • levier N° 3 : rapidité • levier N° 4 : surprise • levier N° 2 : divination
Création/invasion des places fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Dissuasion • agression 	<ul style="list-style-type: none"> • levier N° 6 : signaux • levier N° 7 : poussées stratégiques
Solides capacités financières	<ul style="list-style-type: none"> • usage de la force brutale • contrecarrer ou dépasser les gros adversaires 	<ul style="list-style-type: none"> • levier N° 7 : poussées stratégiques • levier N° 5 : modifier les règles de la concurrence

Source : R.D'Aveni, Op Cit, p 340

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Section2) Le modèle de la dynamique concurrentielle

Le nouveau paysage concurrentiel discuté ci-dessus et auquel les entreprises font face, témoigne de l'urgence de renouveler les modèles d'analyse stratégique de la concurrence afin de mieux saisir les contours des phénomènes concurrentiels.

Cet appel au renouvellement a vite trouvé d'écho chez un certain nombre de chercheurs en management stratégique, et ce qui a donné naissance à une nouvelle approche de la concurrence à savoir 'l'approche de la dynamique concurrentielle'.

À l'opposé de l'approche qualifiée de « statique » de la concurrence, et celle en termes de positionnement délimite l'espace concurrentiel en réduisant progressivement le champ des interactions entre les firmes, l'approche dynamique de la concurrence adopte une optique qui privilégie l'enchaînement des actions et des réactions compétitives comme unité d'analyse.

Il s'agit donc d'analyser davantage les manœuvres concurrentielles, que de caractériser les déterminants de l'intensité compétitive. En adoptant une vision comportementale de la concurrence, cette nouvelle approche a renouvelé l'analyse de la concurrence tant au niveau conceptuel et théorique que au niveau méthodologique.

2-1) La théorie des interactions concurrentielles

2-1-1) Les bases du modèle

« Le point de vue de la dynamique concurrentiel via l'analyse des actions-réaction est relativement récent, mais nourri par un foisonnement de travaux et de recherche dont la variété théorique et méthodologique est soulignée comme indispensable parce que les stratégies concurrentielles gagnent en richesse et en complexité »¹.

L'approche dynamique s'intéresse à la façon dont les entreprises interagissent dans le temps et dans l'espace où l'unité d'analyse est l'ensemble des actions compétitives engagées par les entreprises pour maintenir ou défendre leur avantage concurrentiel.

D'après Smith, Grimm et Gannon, (1992), la perspective développée dans cette approche propose d'étudier les stratégies concurrentielles au moyen de l'analyse systématique des actions concrètes et tangibles entreprises par les firmes.

¹ Bensebaa Faouzi et le Goff Joan(2005),Op Cit, P15

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

La seconde caractéristique de cette approche est qu'elle estime que les succès des stratégies des firmes dépendent de la qualité des actions, de l'occurrence des réactions, de leur nature et de leur vitesse, se démarquant ainsi du concept traditionnel de l'avantage concurrentiel durable.

L'examen des actions et des réactions, jette une lumière nouvelle sur les stratégies concurrentielles en accordant une place significative à l'interaction des firmes.

« L'interaction stratégique se caractérise par une activité partagée, une interdépendance dynamique entre acteur et contexte. L'interaction entre le projet et le contexte peut se présenter comme une succession d'action et de réaction, elle peut aussi se présenter comme une véritable controverse au cours de laquelle projet et contre projet interagissent et se transforment »¹.

Dans cette perspective la concurrence est appréhendée comme *« une séquence ininterrompue d'action et de réaction concurrentielles, illustrant la lutte permanente que se livrent les entreprises pour dominer une industrie »².*

Selon Faouzi Bensebaa³, dans la littérature il existe quatre fondements théoriques définissant l'approche des stratégies concurrentielles au moyen de la prise en compte des actions des entreprises au quotidien :

- La théorie élaborée par Parsons en 1937 : en visant à expliquer les différents états des systèmes qui peuvent nous guider pour mieux comprendre le processus de transformation des firmes d'une taille modeste en firme leader et par conséquent de leur croissance, Parsons considère que l'action est l'unité d'analyse la plus pertinente. En effet les entreprises disposent d'un répertoire d'actions (baisse des prix, introduction de nouveaux produits, pénétration de nouveaux marchés...etc.) pour parvenir à l'état souhaité dans le futur.

¹ Koenig Gérard (1996), Op Cit. P20.

² Roy Pierre, l'analyse des mouvements concurrentielle in Le Roy Frédéric et yami said, (2009), Op Cit P192.

³ Bensebaa Faouzi, les actions stratégiques, les ressources des firmes et avantage concurrentiel, in Le Roy Frédéric, la concurrence entre affrontement et connivence, éd Vuibert, paris 2002 p 164

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

- ▶ La théorie de la concurrence destructrice de Schumpeter : qui décrit la concurrence entre deux firmes comme une course incessante dans le but de se dépasser mutuellement.
- ▶ Les travaux de Thompson (1967) : en s'appuyant sur l'apport de Parsons, Thompson atteste que le succès ou l'échec des actions engagées permet aux firmes initiatrices d'apprendre davantage sur la base des réactions des firmes rivales, et d'ajuster en conséquence les actions futures à partir de l'information obtenue.
- ▶ Les travaux de Cotta(1970) : cet auteur, estime que l'économie moderne se caractérise par une configuration oligopolistique des marchés dont laquelle les firmes sont en interdépendance. Pour mieux saisir cette réalité, Cotta propose la matrice actions-réaction susceptible de retracer les comportements concurrentiels des firmes. L'une des prescriptions de ses travaux est que les firmes peuvent éviter un affrontement direct avec leurs rivaux et de se soustraire à l'interdépendance en engageant des actions qui ne déclenchent pas de réactions.

2 1-2) L'écoles des interactions concurrentielles

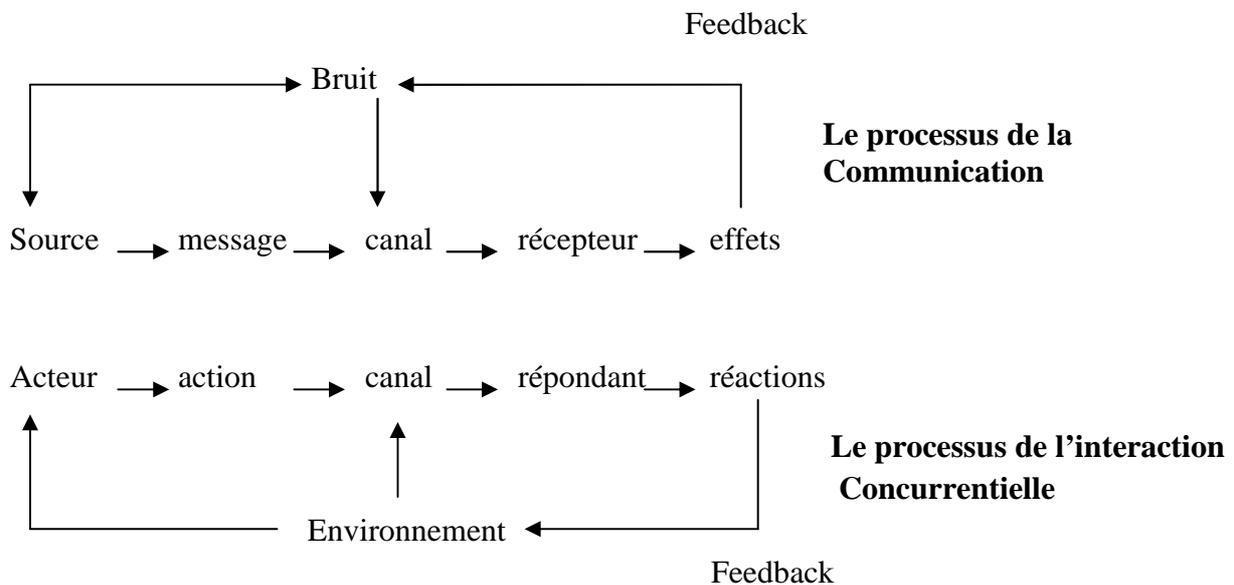
Si l'analyse des comportements des firmes à partir des actions qu'elles entreprennent remonte aux écrits de Parsons ,Schumpeter, Cotta et autres ,toutefois c'est grâce principalement au *Strategic Management Research Group* de l'Université du Maryland (USA) dont les travaux, entamés en 1984, qui a donné lieu à des publications majeures, notamment celle de Smith, Grimm et Gannon en 1992, que la démarche axée sur les actions et les réactions des firmes a commencé à être mieux formalisée, mieux conceptualisée et connue.

Dans leur ouvrage « *dynamics of competitive strategy* » de 1992, Smith, Grimm et Gannon, posent les bases conceptuelles et méthodologiques d'une vision dynamique et désagrégée de la concurrence. Leur approche a mis au jour le caractère relationnel de la concurrence et intègre l'impact des caractéristiques des firmes sur leurs interactions et sur leurs performances. Sur un autre niveau, les auteurs ont montré l'intérêt d'étudier de façon détaillée et quotidienne les manœuvres des entreprises sur le marché, car la réalité du marché ne peut être approchée que par l'étude tangible est concrète des mouvements concurrentiels dans le temps et dans l'espace.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Le modèle développé par ces auteurs prend appui sur la théorie de l'information, selon laquelle une source émet un signal, véhiculé par un canal et engendre des effets sur le récepteur. Ce processus sera transposé sur le marché pour décrire les interactions concurrentielles. Aux concepts stimulus et réponse dans la théorie de l'information correspond respectivement les concepts action et réaction dans l'approche de la dynamique concurrentielle comme le montre la figure n° 9 suivante.

Figure n°9 : le parallèle avec la théorie de l'information



Source: Roy Pierre, l'analyse des mouvements concurrentiels in Le Roy Frédéric et yami said(2009), Op Cit p 191

Ainsi dans cette école de pensée, « *les manœuvres des entreprises sont placées au cœur de la l'analyse. Les auteurs revendiquent une approche directe et fine de la concurrence. Ils estiment en effets que la compréhension des phénomènes concurrentiels appel un cadre d'analyse interactif et prenant en compte les actions et réactions réelles des firmes* »¹.

Dans cette école l'action : « *est un mouvement concurrentiel, comme par exemple baisse de prix, une campagne publicitaire, une amélioration du produit, etc., engagé par une*

¹ Roy Pierre(2010), Op Cit., P 33

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

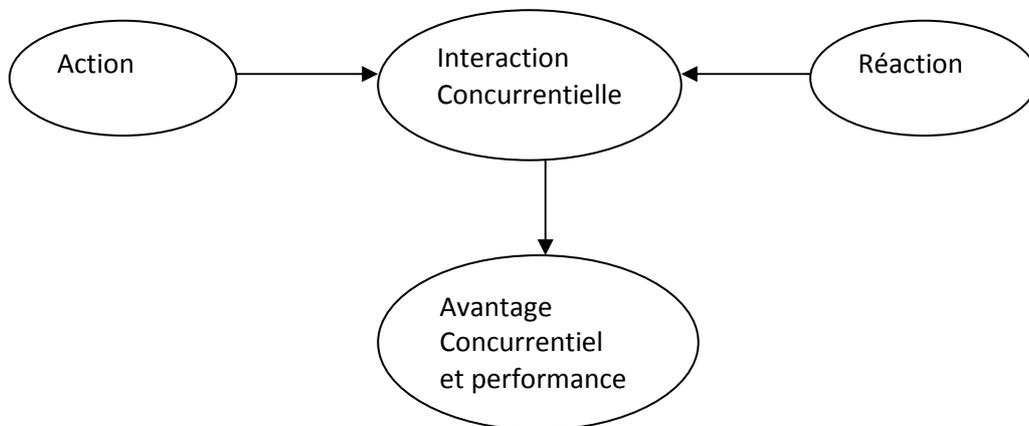
firme, dans le but d'obtenir un avantage sur un ou plusieurs concurrents ou d'améliorer ou défendre sa position concurrentielle »¹.

De même la réaction se présente: *« comme un contremouvement entrepris par une firme concurrente pour défendre ou améliorer sa situation, ses performances ou sa position dans le secteur en réponse à l'action de la firme active »².*

Les adeptes de cette approche soutiennent que la confrontation des actions et des réactions est une confrontation de projets, de stratégies, mais le succès des actions va être étroitement lié aux réponses des concurrents. Les auteurs raisonnent en termes de délais concurrentiel, c'est à dire le temps séparant l'action entreprise par une firme et les réactions émanant des concurrents. Plus le délai de réactions aux actions est long, plus l'entreprise qui a initié le mouvement profitera de son offensive sur le marché.

Cette étude dynamique de la concurrence explique comment l'action d'une firme affecte ses concurrents, l'avantage concurrentiel et la performance (figure n°10).

Figure n°10: le modèle de l'interaction concurrentielle



Source : D'après Smith et al 1992, adopté par Roy Pierre(2010), Op Cit., P 193

¹ Bensebaa Faouzi, l'action stratégique et le souci des réactions rivales, acte de communication à la V Conférence d'Association Internationale de Management Stratégique, mai 1998, Louvain (Belgique), p 6

² Idem.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

2-1-3) La vision dynamique de la concurrence

Le caractère dynamique de la concurrence s'exprime à trois niveaux :

- En premier lieu le couple action-réaction est au cœur du modèle puisque les entreprises sont ici en situation d'interaction permanente. Les séries d'action et réaction sont qualifiées par R.D'aveni « *d'interaction stratégiques dynamiques* »¹ et avec chaque interaction stratégique dynamique : « *une entreprise s'efforce d'obtenir un avantage provisoire sur son concurrent. Le concurrent riposte pour neutraliser cet avantage ou en créer un nouveau, ce qui oblige la première entreprise à réagir. Chaque interaction modifiée la nature de la concurrence entre les entreprises, ce qui conduit souvent à une intensification de celle-ci dans l'industrie. Par cette succession d'action et de riposte, l'entreprise s'efforce de perturber le statu quo pour saisir l'avantage* »².
- En deuxième lieu, la variable temps est crucial. En effet la concurrence dans cette école est appréhendée comme un ensemble d'actions-réactions engagées par les entreprises au cours d'une période. La finalité à travers cette étude de la concurrence dans le temps est de comprendre comment une firme acquiert, renforce puis perd son avantage concurrentiel.
- En fin l'approche défendue par l'école des interactions concurrentielles est indissociable du principe d'interdépendance des entreprises sur le marché. Ainsi un mouvement opéré par une firme (baisse de prix, amélioration de la qualité...) est consciente qu'elle va attirer l'intention des rivaux du fait que le mouvement engagé les affectés. Les firmes apprennent avec le temps à anticiper les impacts dynamiques de leurs manœuvres et les intègrent dans leur réflexion stratégique.

Cette vision dynamique rejoint aussi celle qui a été proposée par R.D'aveni, qui selon lui, le point de vue dynamique se fonde sur trois principes majeurs :

- Toutes les actions sont, en fait, des interactions ;
- Toutes les actions sont relatives c'est-à-dire une initiative doit être étudiée à lumière du comportement des concurrents ;

¹ R.D'aveni, Op Cit. P19.

² Idem.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

- Et les concurrents prévoient les tendances à long terme et les trajectoires des manœuvres concurrentielles afin de comprendre leurs évolutions et leurs conséquences possibles.

Pour rendre compte des actions et réactions concurrentielles, il est possible d'envisager plusieurs modèles théoriques, dont la théorie des jeux. Toutefois le caractère éminemment statique de cette dernière n'est pas particulièrement adapté au développement d'hypothèses relatives au timing et à l'ordre des mouvements compétitifs. C'est pour cette raison que Smith, Grimm et Gannon (1992) se sont appuyés sur des modèles dérivés de la communication.

Le modèle retenu rend compte des principales composantes des jeux concurrentiels à savoir :

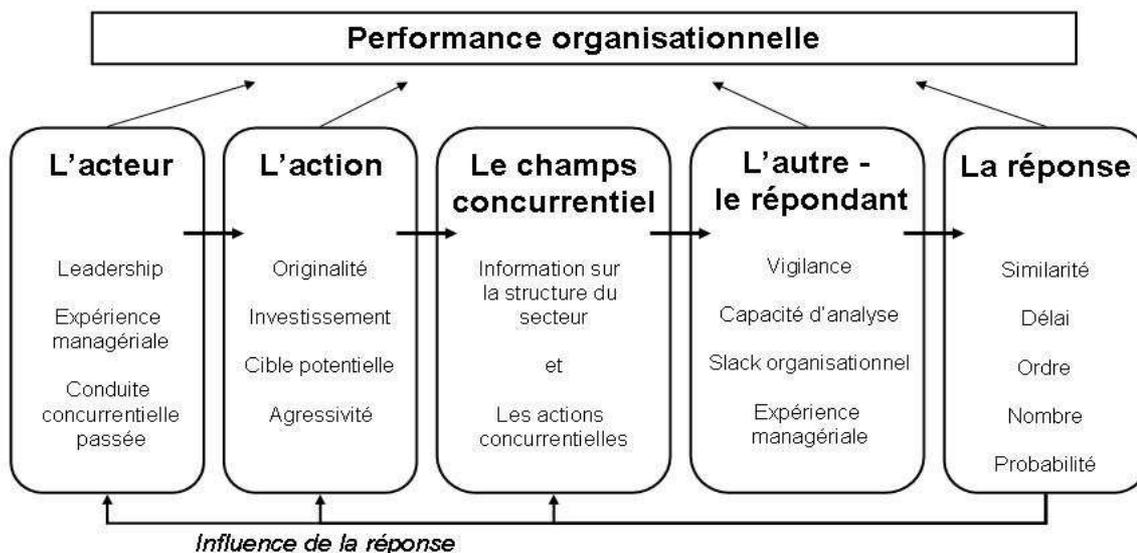
- L'acteur qui initie la séquence ;
- le destinataire qui peut répondre ou s'abstenir ;
- et l'action compétitive qui est porteuse de significations et qui peuvent être brouillées ou mal interprétées.

Le modèle aussi s'attache « à démontrer que la performance des firmes est liée aux caractéristiques de plusieurs éléments : l'acteur, l'action, l'environnement, le répondant et la réponse. Chacun de ces éléments a fait l'objet d'une introspection pour pouvoir qualifier dans le détail et modéliser le lien avec la performance des firmes »¹, comme le montre la figure n°11 suivante :

¹ Roy Pierre, l'analyse des mouvements concurrentiels in Le Roy Frédéric et Yami Saïd(2009), Op Cit, p 194

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Figure n° 11 : action et réactions concurrentielles



Références : MacMillan (1988), Smith & al. (1989, 1991), Mitchell (1991), Chen, Smith & Grimm (1992), Chen & MacMillan (1992), Miller & Chen (1994, 1995, 1996), Schornburg & al. (1994), Chen & Hambrick (1995), Chen (1996), Hambrick, Cho & Chen (1996), Young & al. (1996), Gimeno & Woo (1996a,b), Gimeno & Chen (1998), Gimeno (1999), Ferrier (1999), Lee & al. (2000)

Source: Koenig Gerard, Op Cit, P 31

2-1-4) Typologies et caractéristiques des actions

« Une action est dite compétitive dès lors qu'elle a pour finalité d'avoir un résultat en dehors de l'entreprise, ce qui n'exclut pas pour autant qu'elle concerne une transformation à l'intérieur de l'organisation, mais alors cette transformation doit pouvoir être observable »¹.

Le périmètre des actions retenues dans le cadre des études empiriques est en revanche plus restreint et cela pour des raisons évidentes de faisabilité. Le repérage des actions est généralement fait à partir de la presse professionnelle comme le font les chercheurs tels que Chen 1992 ; Ferrier, 2001 ; Bensebaa, 2000), ou dans des supports de communication externe des entreprises (rapport annuel, lettres aux actionnaires...).

Les actions identifiées le plus souvent sont des actions de baisses de prix, de communication et le lancement de nouvelles offres. Certains travaux s'attachent à un repérage des actions à un niveau plus fin ou plus adéquat avec les spécificités du marché étudié.

¹ Ferrier 2002, cité par Evelyne Roussel, La dynamique concurrentielle entre des entreprises de services : réalité et enjeux méthodologiques IAE Paris / Université Paris 1 – Laboratoire de recherche du Gregor, page 6

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

C'est par exemple le cas des travaux de Bensebaa(2000) sur la presse magazine en France.

A titre d'exemple, Ferrier dans ces travaux (1999,2000 et 2002) distingue six catégories d'actions-réactions compétitives que contient le répertoire concurrentiel des entreprises qui sont résumées dans le tableau n°10 suivant :

Tableau n°10 : le répertoire concurrentiel

Catégorie d'actions	exemple
Prix	Baisse ou augmentation des prix
Marketing	Lancement d'une campagne de publicité
Produit	Lancement d'un nouveau produit
Capacité	Augmentation des stocks, implantation d'une nouvelle unité de production
Service	Création d'un programme de fidélité
signal	Annonce d'un objectif à atteindre (ex : intention de leadership)

Source : adapté par Roy Pierre, op cit, p 34 de Ferrier (2000, P 176)

Pour sa part Faouzi Bensebaa nous propose deux classifications des actions au moyen de deux critères : évitement de la concurrence et ressources détenues par une firme

La première classification :

« Quatre caractéristiques associées aux actions sont proposées : leur Irréversibilité, leur intensité, leur caractère innovant et enfin leur spécificité. Le choix de ces caractéristiques est dicté clairement par le souci d'observer les actions permettant l'évitement de la concurrence en annihilant l'interdépendance des acteurs ou la minimisant.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Et c'est le niveau d'incertitude auquel font face les firmes et sur lequel vont peser les firmes initiatrices qui va servir de dénominateur commun aux caractéristiques retenues. En effet, l'incertitude associée aux actions irréversibles, intenses et spécifiques est supposée faible alors qu'elle est estimée forte pour les actions innovantes. »¹.

-Irréversibilité de l'action : une action irréversible nécessite un coût élevé et un engagement de l'entreprise dans une voie sans recule. Ce type d'action est un signal crédible des engagements de la firme et à cause des coûts irrécupérables et la difficulté de la sortie, les réactions seront peut nombreuses et quand elles ont eu lieu, leur occurrence survient après un délai significatif.

-Intensité de l'action : elle traduit le degré de menace qu'elle exerce sur l'intérêt des concurrents (position sur le marché, part de marché, réseaux ...). Le degré de menace dépend de la perception des concurrents, ainsi un concurrent est généralement motivé pour entreprendre des réponses rapides et décisives s'il considère que l'action engagée est menaçante.

-L'action spécifique : La spécificité de l'action est définie par la faiblesse des marchés ou clients ciblés par le comportement de la firme. L'action spécifique s'oppose par définition à l'action intense. Elle fait partie du répertoire habituel des firmes présentes dans le secteur et à partir de là, l'information est claire car les signaux émis peuvent être compris correctement par les acteurs en présence. *« Cette concurrence conventionnelle ne suscite pas normalement de réactions hostiles et peut être liée à l'âge des acteurs du secteur, leur taille la relative faiblesse du taux de croissance du marché et la performance passée.....Ainsi, lorsque les actions sont très spécifiques, les réponses peuvent être nombreuses, mimétiques et le délai de réaction court. »².*

-L'action innovante : il s'agit d'introduire de nouvelles variables concurrentielles sur le marché afin d'éviter la concurrence. Ces actions correspondent aux actions entrepreneuriales de Schumpeter. Les ressources engagées dans ces actions n'ont pas forcément le caractère unique, par ailleurs ces actions vont créer un avantage du premier entrant. *« De ce fait, les actions qui potentiellement retardent les réactions sont celles qui sont associées à des niveaux*

¹ Bensebaa Faouzi, Actions stratégiques, réactions et performance des entreprises, revue M@n@gement, vol 3, n°2 année 2000, (page 57-79), p62

² Bensebaa Faouzi (2000), op cit, P64.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

élevés d'incertitude et d'asymétrie d'information.....Aussi les réactions aux actions innovantes vont-elles être peu nombreuses et lentes. Quand elles se produisent, cependant, elles sont mimétiques car les firmes constatent le succès des actions engagées au moyen de l'amélioration des parts de marché et/ou de la performance »¹.

Tableau n°11 : Influence des caractéristiques des actions sur les réactions

Caractéristiques des actions	Contenu informationnel	Réponses des firmes rivales
Actions irréversibles	Difficile à interpréter, incertain	Peu de réactions, délai de réaction long, faible imitation
Actions intenses	Difficile à interpréter, incertain	Peu de réactions, délai de réaction long, faible imitation
Actions spécifiques	Facile à interpréter, plus familier, moins incertain	Beaucoup de réactions, délai de réaction court, imitation forte
Actions innovantes	Difficile à interpréter (sauf s'il y a succès)	Peu de réactions, délai de réaction long, imitation forte

Source: Bensebaa Faouzi (2000), op cit, P64

En plus, le même auteur caractérise les réactions par leur l'occurrence, le délai de et l'imitation. En effet, chaque action concurrentielle est porteuse d'un message qui, en fonction de la capacité de perception et d'interprétation des firmes rivales, détermine la nature de leurs réactions.

-L'occurrence des réactions : signifiée chez notre auteur, que les firmes initiatrices n'ont pu imposer leur volonté et peser sur le jeu concurrentiel. En se référant à (Miller et Chen, 1994), F.Bensebaa poursuit que « *L'absence de réaction peut être associée à deux hypothèses. Soit la stratégie des firmes initiatrices est efficace, soit l'inertie est délibérée à cause notamment de facteurs organisationnels (taille, structure, nature du marché des firmes, etc.) ou humains (profil du management, par exemple.)* »².

-Le délai de réaction : comme on l'a déjà signalé, cette variable de temps de réponse est fondamentale dans l'approche dynamique de la concurrence. En effet le délais de réaction représente la variable clé du système actions - réactions stratégiques dans le sens où il est,

¹ Idem.

² Bensebaa Faouzi (2000), op cit, P65.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

d'une part, objectif et mesurable et, d'autre part, joue un rôle central quant à la définition de l'avantage concurrentiel.

Pour le même auteur le délai de réaction « *repose, par commodité, sur le temps du calendrier pour apprécier la période d'action et le déclenchement de la première réaction. Rendu ainsi mesurable, il permet d'apprécier l'efficacité de l'action engagée, c'est-à-dire le décalage obtenu entre l'action et la réaction.* »¹.

Dans la même lignée, nous pouvons intégrer le constat qu'a fait M. Porter à propos des manœuvres concurrentielles : « *une firme voudra entreprendre la manœuvre qui lui donne plus de temps avant que ses concurrents puissent lancer des représailles efficaces* »².

Il suggère aussi que « *les principes clés de l'interaction entre firmes concurrentes consistent à trouver des manœuvres stratégiques qui bénéficieront de délais de riposte, ou à entreprendre des manœuvres de nature à maximiser ces délais* »³.

-*L'imitation* : l'imitation des actions des concurrents est une réaction bien appropriée dans certaines circonstances. Ainsi en suivant le pionnier ou l'innovateur, certaines entreprises cherchent à obtenir des avantages de "second entrant", selon l'appellation de Lieberman et Montgomery (1988) surtout dans un contexte d'incertitude. L'avantage de "second entrant" se résume en le temps que laissent ces firmes aux entreprises initiatrices pour évaluer le succès ou l'échec de l'action, réduction des coûts de recherche qui sont dus à l'innovation et à la mise sur le marché et réduction de l'incertitude.

Par ailleurs, le mimétisme est présenté aussi comme un comportement qui s'inscrit dans la dynamique des industries à côté de la différenciation. En effet « *au sien d'un espace concurrentiel une première force pousse chaque concurrent à personnaliser son produit pour s'approprier un créneau particulier de la clientèle et d'éviter la guerre des prix. Parallèlement une seconde force pousse à assimiler et à reproduire certaines caractéristiques du produit concurrent afin de capter la clientèle de ce dernier Ces forces pousse aux rapprochements des comportements entre les acteurs et engendrent des pressions en faveur d'alignement qui suscitent normalisation et conformité et créent simultanément la variété* »⁴.

¹Bensebaa Faouzi (2000), op cit, P64.

² M. Porter (1980) op cit, p.105.

³ Idem, p.108

⁴ pointet Jean-Marc, dynamique concurrentielle : différenciation /mimétisme in Krafft Jackie, processus de concurrence, édition economica 1999, P 145.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Cependant, et d'une manière générale, les firmes imitent les actions engagées et adoptées par un grand nombre d'acteurs, mais imitent principalement les actions obtenant le succès.

Deuxième classification :

Dans cette classification des actions, F. Bensabaa retient comme critère les ressources nécessaires au déclenchement des actions. « *Les ressources émergent alors comme un input fondamental de la théorie des actions et des réactions ; elles permettent l'exécution des actions et varient dans le temps avec le réinvestissement du profit issu des actions qu'elles ont permises* »¹.

Selon le critère retenu, il existe quatre types d'action : les actions entrepreneuriales, les actions spécifiques, les actions dissuasives et les actions coopératives, auxquelles on associe généralement trois types de rente : les rentes entrepreneuriales générées par l'incertitude, les rentes ricardiennes issues de la possession des ressources rares et enfin les rentes de monopole permises par le pouvoir sur le marché. Cette classification est résumée dans le tableau n°12 suivant :

Tableau n°12: type d'action et nature de la concurrence

Type d'action	Ressources Objectif s	Objectif stratégique
Entrepreneuriale	Découverte d'opportunités	Retarder les réactions en exploitant l'incertitude
Spécifique	Facteurs de production	Retarder les réactions en exploitant la possession de ressources et leur rareté
Dissuasive	Part de marché et réputation	Retarder les réactions en exploitant le pouvoir de marché et l'intimidation
Coopérative	Similitude des ressources	Eviter la concurrence au moyen de la coordination

Source: Bensebaa Faouzi, les actions stratégiques, les ressources des firmes et avantage concurrentiel, in Le Roy Frédéric(2002), op cit p174.

¹ Faouzi Bensebaa, in Le Roy Frédéric, 2002 op cit , p 169.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Comme le souligne l'auteur, dans une perspective dynamique et évolutionniste, l'engagement d'actions entrepreneuriales, puis spécifiques et enfin dissuasives (ou coopératives) pourrait « *correspondre à des étapes successives jalonnant le processus de croissance des firmes* »¹.

Le nouveau paysage concurrentiel discuté ci-avant associé aux différentes contributions issues des différents champs de recherche vont faire avancer les recherches sur les stratégies concurrentielles en management stratégique pour la conception d'une théorie des actions et réactions.

2-2) La théorie des actions et des réactions et les niveaux d'analyse

Bien que récente, cette nouvelle approche de la concurrence à donner lieu à de multiples travaux et recherches ayant enrichies notre compréhension de l'intensification des interactions concurrentielles. Si certains de ces travaux s'intéressent à l'ensemble des actions des entreprises, d'autres s'intéressent plutôt aux actions d'entreprises prises isolément, de même une catégorie de recherche explore les mouvements concurrentiels entre firmes dans des conditions de marchés ou des positions particulières.

*« Les diverses contributions de ce courant de recherche en dynamique concurrentielle, témoignant de l'intérêt croissant des chercheurs en stratégie pour le nouveau paysage concurrentiel, mobilisent plusieurs théories pour étudier et comprendre la nature de l'interaction concurrentielle »*².

Pour la classification de ces travaux, nous reprenons ici celle qui est proposée par F.BENSEBAA en 2003³.

Bien que étroitement liés ces travaux, selon F. Bensebaa, se répartissent en quatre thématiques et selon quatre niveaux d'analyse différentes : par la concurrence que se font les firmes sur plusieurs marchés (la concurrence multi marché ou multipoint), par la dyade action/réaction, par la concurrence entre la firme *leader* (focale) et la firme *challenger*, et enfin par l'événement concurrentiel.

¹ Bensebaa Faouzi(2002), op cit , p.177.

² Bensebaa Faouzi, La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 1, mars 2003, p. 5 – 37,page 6.

³ idem

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Afin de répondre à la problématique centrale de l'approche dynamique de la concurrence, ces travaux « *s'appuient sur des méthodologies axées, pour la plupart, sur l'observation directe et longitudinale de la concurrence, sur la constitution d'importantes bases de données collectées essentiellement à partir de sources secondaires et sur l'utilisation d'outils quantitatifs estimés novateurs et sophistiqués.* »¹.

2-2 -1) La dyade action-réaction

L'étude de la concurrence via le couple action-réaction traduit l'analyse des comportements concurrentiels des firmes au quotidien.

En fait ce niveau d'analyse, propose d'examiner les actions concrètes et tangibles entreprises par les firmes sur un marché et pendant une durée donnée. En plus d'affirmer le caractère dynamique et instable de l'environnement des firmes, cette vision de la concurrence cherche à comprendre les déterminants des mouvements concurrentiels, de la stratégie globale et de la performance des entreprises.

L'analyse dyadique est investie dans trois voies² :

- La première série utilise le couple action-réaction pour montrer que la réaction peut être prédite par les caractéristiques de l'action, par celles de la firme ayant pris l'initiative d'agir et enfin par celles de la firme répondante. Les travaux associés à cette première série sont ceux de MacMillan et *al.* 1985 ; Betti et Weeks 1987 ; Smith et *al.* 1989 ; Smith et *al.* 1991 ; Chen et MacMillan 1992 ; Chen et *al.* 1992 ; Miller et Chen 1994a ; Venkataraman et *al.* 1997 ; Bensebaa 2000.
- La deuxième série explore le comportement concurrentiel et son impact sur la performance des entreprises par la prise en considération du rôle joué par les facteurs organisationnels (humains) les facteurs structurels (l'environnement) et Parmi les contributions à cette deuxième série on trouve les recherches effectuées par Smith et *al.* 1991 ; Schomburg et *al.* 1994 ; Chen et Hambrick 1995 ; Hambrick et *al.* 1996 ; Smith et *al.* 1997.

¹ Bensebaa Faouzi(2003), op cit, p6.

² Idem, P12

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

- La troisième série traite de l'impacte de l'inertie organisationnelle sur la performance des entreprises. Dans ces travaux une idée est défendue selon laquelle l'inertie organisationnelle, c'est-à-dire la tendance à stabiliser et à ne pas changer de comportement est favorisée par l'ampleur, la taille et le succès des actions passées.

2-2 -2) La concurrence multimarchés et l'hypothèse de tolérance ou de retenue mutuelle

L'idée d'étudier la concurrence à comme base la théorie de l'oligopole et l'économie industrielle qui dans leurs conclusion, l'entente implicite ou explicite réduit les comportements agressifs notamment entre des firmes partageant des marchés-produits similaires, parce que chaque entreprise considère qu'une concurrence intense affaiblie les marges, et partant, la performance.

Cette notion est introduite et mobilisée en management stratégique, du fait de son utilité pour gérer les rivalités et pour mieux cerner le jeu concurrentiel entre les entreprises au delà d'un marché donné.

À la différence des économistes industrielles, les chercheurs en management stratégique sur la concurrence multimarchés¹, se focalisent, non pas sur la structure du marché, mais plutôt sur les comportements effectifs des firmes et cherchent par cela, notamment à comprendre la dynamique des stratégies opérées.

Il y a concurrence multimarchés ou multipoints : « *quand les mêmes entreprises se trouvent face à face sur des marchés distinctsles marchés sont définis par rapport aux produits ou par rapport à la géographie. Si les entreprises se rencontrent sur ces différents produits et/ou ces différents lieux géographique, il ya concurrence multipoints* »² et elle ne se joue qu'en situation asymétrique, c'est-à-dire que le jeu de la menace réciproque ne fonctionne que si les deux firmes présentent des asymétries (chacune s'attaque au fief de l'autre).

¹ Pour l'ensemble des travaux qui ont exploré la concurrence multipoint, le lecteur intéressé, pourra se référer à l'article de Faouzi Bensebaa portant La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques paru dans la revue Finance Contrôle stratégie dans Volume 6, N° 1 de mars 2003, p 5 – 37 et en particulier à la figure intitulée *Concurrence multimarchés et recherches empiriques* se trouvant en page de 09 à 11 qui regroupe la synthèse de ces recherches.

² Dumez Hervé et Jeunemaitre Alain, Concurrence multipoints : une approche empirique, Chap. 5 in Le Roy Frédéric,(2002) , op cit, p103

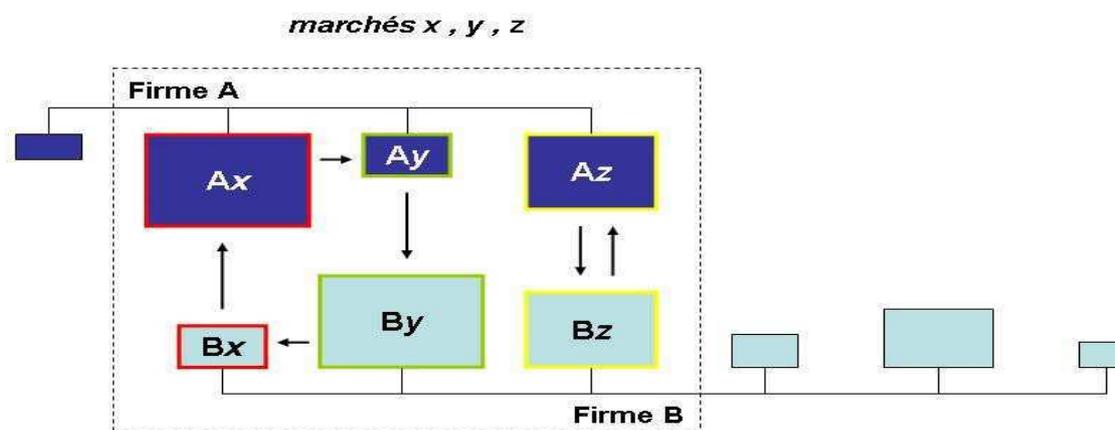
Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

En effet, si les positions des firmes concurrentes sont symétriques, le risque d'affrontement et d'escalade vers une guerre totale est grand. En revanche, une concurrence multimarchés peut s'établir s'il existe des asymétries sur les différents marchés sur les coûts, la taille des firmes, ou encore les évolutions de l'offre et de la demande.

La figure n°12 illustre la concurrence multipoints entre deux firmes (A et B) ayant des contacts sur trois marchés x, y et z.

Si la firme A (ou B) entreprend des actions sur le marché x, la firme B (ou A) peut réagir sur les marchés y et/ou z.

Figure n° 12 : la concurrence multimarchés



Source : Faouzi Bensebaa, La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, Finance Contrôle stratégie -Volume 6, N° 1, mars 2003, p 5 – 37

Le concept de retenue mutuel quant à lui, est ancien et remonte aux travaux d'Edward de 1955. On estime que lorsqu'une firme donnée est concurrente d'une autre firme sur plusieurs marchés, elle peut reposer aux actions engagées par la firme rivale, non seulement sur le marché où l'action a eu lieu, mais également sur les autres marchés où elle a la possibilité d'être en contact avec la firme ayant initié le mouvement. La prise en compte de représailles potentielles sur d'autres marchés et les réponses simultanées sur les marchés communs dans la gestion de la rivalité, pousse à faire preuve de retenue et de tolérance mutuelle et de réduction de la concurrence. De là, les firmes ont tendance à réduire leurs comportements concurrentiels sur un segment ou marché donnés lorsqu'elles ont des contacts entre elles sur de multiples marchés et segments.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Toutefois, la présence de firmes indépendantes monomarchées peut annuler les effets de la concurrence multimarchés. Un acteur significatif présent sur un des marchés concerné peut perturber les jeux des acteurs multimarchés, car sont intégration au sein d'une des parties permet alors de rétablir la stabilité de la concurrence multimarchés.

2-2-3) L'étude de la concurrence au niveau de la firme leader/firme challenger

Ce niveau d'analyse est la troisième perspective empruntée par les travaux de l'école des interactions concurrentielles. Elle a comme fondement la thématique développée en économie industrielle concernant l'ordre d'entrée et l'analyse du positionnement et les barrières à l'entrée de M. Porter.

Selon les prédictions de ces travaux, lorsque le pionnier est seul sur un marché il bénéficie d'un monopole transitoire, et plus cette période de monopole est longue, plus les avantages du premier entrant (pionnier) seront élevés. En pratique, la durée du monopole est corrélée au degré et la hauteur des barrières à l'entrée ainsi que leur degré d'imitation.

En effet les entreprises bien installées dissuadent les entrants potentiels de s'y investir dans leurs marchés par l'érection des barrières à l'entrée.

Au-delà de ces considérations, les sources de la durabilité de l'avantage concurrentiel se trouvent dans la préemption et l'accumulation de ressources stratégiques (matérielles et immatérielles) pendant la période de monopole. Une fois le suiveur est arrivé sur le marché il va se retrouver dans une situation désavantagée.

Tableau n°13: les sources de l'avantage au pionnier : préemption et accumulation des ressources stratégiques

bases d'un avantage en terme de :	coûts	Différenciation
Période de monopole transitoire	Accès a des ressources stratégiques à moindre coût	Brevet, préemption de la cognition des consommateurs, localisation
Période d'interaction concurrentielle	Economies d'échelle, courbe d'apprentissage, coût de changement pour les clients	Effet d'apprentissage, base installée de client

Source : Benoit Denil, les stratégies de pionnier et de suiveur, in F.LE Roy(2002), op cit, P39

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

En dépit de la robustesse de ces ressources en termes d'avantages, comment peut-on expliquer les taux d'échec que les pionniers (leaders) connaissent sur leur marché ?

Cette problématique va être introduite en management stratégique mais sous une autre vision. En adoptant une vision dynamique de la concurrence, les chercheurs en management stratégique cherchent à :

- Analyser les différentes réactions des firmes en place à l'entrée de nouveaux concurrents.
- Et à expliquer la manière dont les challengers détrônent les leaders.

En d'autre terme et concrètement, ils visent à éclairer les tensions concurrentielles existant entre une firme leader (focale) et une firme challenger et à prédire la nature de leur interaction, tout en appréhendant la stratégie comme un répertoire d'actions concurrentielles.

Deux contributions alimentent l'étude de la concurrence au niveau de la firme leader/firme challenger en management stratégique :

- En premier lieu les travaux de Chen en 1996¹ : Chen en se fondant sur les renseignements de la théorie autrichienne, sur la théorie de l'hypercompétition, sur celle de l'apprentissage organisationnel et sur celle des ressources, estime que la nature des interactions concurrentielles entre l'entreprise leader et l'entreprise challenger sont intimement liées au degré de leur similarité de dotation en ressources et à leur degré de partage du marché. A partir de là, il observe que la similarité de ressources et le partage de marché « *atténuent la concurrence dans la mesure où elles augmentent les probabilités de réponses, rendant ainsi difficile l'engagement d'actions* »².
- En d'autres termes, plus les firmes ont les mêmes dotations en termes de ressources, moins elles seront amenées à s'agresser. Et en cas d'agression par l'engagement d'actions provocantes, la probabilité de riposte, avec des délais courts, de l'autre entreprise augmente avec la similitude de ressources et le partage de marché.

¹ Parus dans: Chen M.J. (1996), « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 100-134.

² Bensebaa Faouzi(2003), op cit, p16

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

- En second lieu la contribution de Ferrier W., Smith K.G. et Grimm C.M. (1999)¹ : ces auteurs se sont intéressés en particulier à la dégradation de la position concurrentielle des leaders.

A partir d'un échantillon de quarante et un(41) couples firme leader/firme challenger multisectoriels et avec environ 5000 mouvements sur une période de sept ans, ces auteurs cherchent à expliquer comment une entreprise maintient ou perd son avantage sur un marché au fil du temps. L'une des conclusions de cette recherche est que les « *leaders qui mettent en œuvre davantage d'actions concurrentielles que leurs challengers connaissent une érosion plus faible de leur avance et sont, de ce fait, plus difficilement détrônables* »². De ce fait, les leaders d'un marché ont intérêt à être les plus agressifs par la mise en œuvre de nouvelles actions (actions innovantes pour perturber le statu quo), la diversification d'actions (prix, marketing, produits, service ...) et l'engagement d'actions plus rapides que les challengers.

Par ailleurs, ces prescriptions sont aussi valables pour les challengers dans leur objectif pour détrôner les leaders. Et cela d'autant possible, et comme l'explique Benoit Denil, quand :l'effet de l'inertie rendant difficile l'adaptation des pionnier à l'évolution de l'environnement (rupture technologique, évolution des goûts des clients), aussi quand les suiveurs (challengers) se comportent en passagers clandestin en profitant des investissements que le pionnier a engagé pour créer un marché ou développer une technologie et enfin quand le suiveur bénéficié d'un apprentissage tiré des expériences du premier via la diffusion de l'information.

2-2-4) L'analyse de la concurrence au niveau de l'événement concurrentiel

En récusant les études de la performance des entreprises à partir des données annuelles agrégées, cette perspective s'intéresse aux effets de la dynamique concurrentielle sur le court terme. La question centrale est de savoir l'impact d'une action concurrentielle, appelée événement comme l'introduction d'un nouveau produit, sur le cours des actions boursières de la firme initiatrice de l'action et des firmes répondantes.

¹ Ferrier W., Smith K.G. et Grimm C.M. (1999), « The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 4, p. 372-388.

² Roy Pierre, l'analyse des mouvements concurrentielle in Le Roy Frédéric et yami said(2009), op cit, p196

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Cette réflexion adopte la même logique des travaux sur l'ordre de l'entrée et les avantages au premier entrant déjà discuté ci-dessus. Toutefois, en poursuivant un autre intérêt, à savoir l'impact d'introduction d'un nouveau produit sur le rendement du titre sur les marchés financiers. Ici la mesure de la performance se fait au moyen de « l'indice boursier » à court terme.

Cependant, les recherches qui s'inscrivent dans cette perspective demeurent embryonnaires, et parmi les promoteurs de cette perspective, les chercheurs tels que Lee H., Smith K.G., Grimm C.M. et Schomburg A.

En effet, ces auteurs en examinant les effets du délai de réaction, de l'ordre de réaction et de la durée des avantages du premier entrant et de l'imitation sur la performance de la firme, ils montrent « *que l'imitation a une influence négative sur la durabilité de l'avantage au premier entrant et que les premiers entrants, et les plus rapides à imiter, enregistrent des gains plus élevée* »¹.

Les quatre perspectives qu'on vient d'évoquer, visent à étudier les stratégies concurrentielles des firmes, et témoignent par là, de la complexité des phénomènes concurrentiels et de relation compétitives qu'entretient les entreprises entre-elles sur différents points de contact, nécessitant ainsi la mobilisation de plusieurs niveaux d'analyse et de plusieurs théories pour mieux les éclaircir.

3-3) Les principaux apports et perspectives de l'école des interactions concurrentielles

Il est, sans doute, admis que l'école des interactions concurrentielles a complètement renouvelé profondément la manière d'envisager les phénomènes concurrentielles et l'étude des stratégies concurrentielles. Ses différents apports sont d'une importance cruciale et se situent à plusieurs niveaux tant conceptuels et théoriques, que méthodologique.

¹ Roy Pierre, op cit, p42.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

3-3-1) Sur le plan conceptuel et théorique

L'approche de la dynamique concurrentielle via l'étude des interactions concurrentielles défend une vision dynamique et processuelle de la stratégie concurrentielle, et rejoint de ce fait les réflexions concernant « *une conception active de la stratégie définie comme un ensemble de décisions ou d'intentions délibérées, articulables et identifiables* »¹.

Et c'est ainsi qu'elle redonne un rôle majeur aux entreprises et leurs décideurs dans le processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie.

Ici l'approche est centrée sur le mouvement, comme des comportements réels, quotidiens et concrets des entreprises sur le marché (lancement de nouveau produit, baisse ou hausse des prix, promotions, amélioration de la qualité....), et non sur le secteur comme le préconisait M. Porter ou sur les ressources *based view*.

Donc tout repose sur l'action et le principe de l'interdépendance concurrentielle. Ainsi, en 2001 Ferrier.W a proposé le terme « *action-based view* » comme fondement d'analyse stratégique via l'étude des actions et réactions dans l'activité concurrentielle.

En plus de ça, le nombre de concepts nouveaux introduit par cette école, témoigne de la dimension riche de la vision dynamique de la concurrence : action, réaction, interaction, délai de repense, ordre de réponse, imitation, événement concurrentiel ...etc.

3-3-2) Sur le plan méthodologique

L'approche de la dynamique concurrentielle a percé une avancée remarquable en dépassant les limites des approches statique et macro-économique de la concurrence.

Les promoteurs de cette nouvelle vision ont mobilisé des méthodes et des pistes de recherche inédites et originales, pour la prise en compte d'une manière détaillée des comportements réels.

L'étude de cas longitudinale et l'observation des comportements concurrentiels constituent une méthodologie bien appropriée à l'étude de l'interaction concurrentielle, ainsi « *la considération de la firme comme point de mire et surtout l'étude des comportements concurrentiels d'une manière directe, longitudinale et holistique au moyen de l'identification précise des actions stratégiques entreprises visent l'analyse en « gros plan » de la dynamique*

¹ Lorino Philippe, Tarondeau Jean-Claude, Op Cit, P314

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

concurrentielle, afin de mieux comprendre et caractériser la complexité de la formation de la stratégie »¹.

L'autre méthode consiste à étudier la concurrence via des données collectées des ressources secondaires. Ces données secondaires sont généralement puisées dans les archives et dans des revues professionnelles pour une période donnée. Et une fois les chercheurs identifient et codent l'ensemble des mouvements concurrentiels, opèrent en suite des régressions statistiques afin de tester des hypothèses posées initialement.

D'autres méthodes ont été aussi mobilisées comme : l'étude d'événement, qui est développée essentiellement en finance, mesurée par le cours des actions boursières des firmes observées, cherche à examiner les effets des actions stratégiques sur la performance.

Ajoutant aussi à cette méthode, l'analyse historique de l'événement qui permet de tester empiriquement des hypothèses concernant la manière dont une firme va subir probablement un événement particulier, par exemple une innovation ou une localisation géographique, et le moment de réalisation de cet événement.

3-3-3) quelques Perspectives

Sans s'attaquer ici aux critiques qui peuvent être adressées à l'approche de la dynamique concurrentielle, et étant donné la jeunesse de cette approche dont de nouvelles contributions peuvent naître grâce à l'apport d'autre courant théorique, le mouvement de recherche sur la dynamique concurrentiel mérite encore de nombreux approfondissements et enrichissements.

Bensebaa et Le Goff², nous proposent quatre théories qui peuvent nous donner différentes lectures complémentaires et non exclusives des manœuvres stratégiques afin d'enrichir et approfondir la portée du courant de recherche sur la dynamique concurrentielle par le croisement de quatre théories³ :

- ▶ **La théorie institutionnelle:** Cette école considère que le choix de l'action procède l'exigence de socialisation, de normes institutionnelles et de pressions vers la conformité. Dans la perspective de la dynamique concurrentielle, les pressions

¹ Bensebaa Faouzi (2003), Op Cit, P23

² Bensebaa Faouzi et le Goff Joan, Op Cit

³ Certains propos de nos auteurs (Bensebaa Faouzi et le Goff Joan) seront volontairement repris sans les motonner en bas de page et cela pour garder l'esprit et l'originalité de la proposition.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

institutionnelles, conçues comme des forces de régulation, normatives et cognitives, peuvent façonner les actions des firmes.

- ▶ **La théorie évolutionniste** : développe une analyse de long terme mettant l'accent sur la façon dont les firmes s'adaptent aux nouvelles conditions environnementales qui règnent dans leur secteur, via un processus de recherche de routines nouvelles et profitables. Ces routines seront incarnées par des actions concurrentielles reflétant les habitudes de l'entreprise, les actions reflétant la dépendance de sentier et les actions de recherche.

- ▶ **L'écologie des organisations** : Dans cette approche, dérivée des travaux de biologistes, l'environnement effectue une sélection : les organisations faiblement adaptées échouent et sont condamnées à disparaître. Par une transposition de cette approche des populations aux actions, dans le cadre du courant de la dynamique concurrentielle, l'objectif sera de s'intéresser à la manière avec laquelle les conditions sociales et environnementales influencent le processus de création, de modification et de disparition des actions.

- ▶ **La théorie des réseaux** : comme la montré Granovetter en 1985, la théorie des réseaux considère que les organisations comme des acteurs sociaux qui sont encastrés dans des relations économiques et sociales continues, et celles-ci influencent et contraignent leurs actions. Les positions occupées par les entreprises dans le réseau comme une ressource que celles-ci peuvent mobiliser pour déployer leurs actions, constitue une nouvelle lecture dans le champ de la dynamique concurrentielle.
En effet la position dans le réseau influence la probabilité d'engagement des actions par une firme. Les quatre caractéristiques considérées comme importantes sont : la centralité, les niches structurelles ou autonomie, l'équivalence structurelle et la densité.

À travers ces propositions, parfois qui se chevauchent, on peut admettre que les pistes de recherches ne manquent donc pas autour du thème de la dynamique concurrentielle. Ce champ de la recherche reste encore largement à développer et à structurer dans l'avenir et de ce fait devant lui de langue et de bonnes années à vivre.

Deuxième chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle

Conclusion

Les concepts et les modèles issus de l'approche de la dynamique concurrentielle constituent autant de réponses indéniables aux défaillances qui marquent les approches structuralistes dans le nouveau paysage concurrentiel auquel les entreprises font face dans l'économie contemporaine.

En effet, cette nouvelle approche se présente comme un plaidoyer pour repenser les stratégies concurrentielle sur le plan méthodologique et conceptuel, en apportant des éclaircissements inédits sur le jeu concurrentiel a enrichi notre compréhension de l'univers concurrentiels des entreprises.

Si le corpus de la dynamique concurrentielle n'est que récent, les perspectives qui s'offrent à lui en puisant dans des théories bien établies à l'image de la théorie institutionnelle, la théorie évolutionniste, l'écologie des organisations et celle des réseaux, constitue autant de voies à explorer et de piste à suivre dans l'avenir pour achever le modèle et pour instaurer sa dominance en matière d'analyse stratégique de la concurrence en management stratégique .

Conclusion de la première partie

À l'issue de cette première partie, nous pouvons attester que le thème de la concurrence recouvre une réalité ambivalente et multidimensionnelle, et pour mieux le saisir, une vision multidisciplinaire, regroupant à cet effet la vision économique, juridique et managériale de la concurrence, s'avère une nécessité indéniable. Et cela sans prétendre de donner à notre travail mené dans cette partie, l'objet de la construction d'une vision unificatrice de l'analyse de la concurrence brisant les clivages entre les différentes contributions qui nous parviennent des trois disciplines.

Dans cette partie nous avons passé en revue les principales contributions qui ont marqué l'analyse de la concurrence dans les trois disciplines à savoir l'économie, le droit et la gestion. Toutefois, nous sommes insistés sur les approches de la concurrence en management stratégique et en particulier l'approche de la dynamique concurrentielle qui fera l'objet de mobilisation dans la deuxième partie, portant sur l'analyse de la concurrence au sein du marché de la téléphonie mobile en Algérie.

Deuxième patrie :

**Le marché de la téléphonie
mobile : structure et
dynamique concurrentielle**

Deuxième partie : Le marché de la téléphonie mobile : structure et dynamique concurrentielle

Introduction de la deuxième partie :

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie a connu des mutations profondes suite à son ouverture à la concurrence. Cette ouverture a mis fin au monopole public qui a été détenu par l'opérateur historique Algérie Telecom, et a fait émerger d'autres opérateurs privés. Et depuis, Le marché de la téléphonie mobile a fait un bond en avant en enregistrant des performances extraordinaires avec une croissance exponentielle.

En outre, La concurrence est désormais intense suite à l'engagement des manœuvres stratégiques par les opérateurs afin de tailler des positions favorables.

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.

Dans cette partie, après un exposé de la structure du marché de la téléphonie mobile, nous allons nous pencher sur l'analyse des relations concurrentielles qu'entretiennent les opérateurs entre eux via l'analyse de leurs mouvements compétitifs afin de saisir la nature des stratégies concurrentielles qui ont cours et leur impactent sur la configuration du secteur.

A cet effet, cette deuxième partie est scindée en deux chapitres :

Le premier chapitre va porter sur une présentation générale du marché de la téléphonie mobile.

Le deuxième chapitre, quant à lui, va être consacré à l'étude de la dynamique concurrentielle via l'analyse des comportements compétitifs.

Premier chapitre :

**Présentation du marché
algérien de la téléphonie
mobile de norme GSM**

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Introduction

Le secteur des télécommunications en Algérie est placé sous un monopole public et cela Jusqu'en l'an 2000. Pendant 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 (MPTIC) exerçait, sous le régime du monopole, les fonctions d'opérateur postal et d'opérateur de télécommunications. Il était par ailleurs en charge des fonctions de définition de la politique sectorielle et du cadre réglementaire applicable.

Le Gouvernement a mis en œuvre en 2000 un calendrier de réformes se fixant pour objectif, l'introduction la concurrence dans son secteur public de télécommunications et de le mettre au standard international, tant sur la qualité et la diversité de l'offre que sur l'amélioration du service universel.

Cette ouverture est rendue possible par la promulgation de la loi 2000-03 du 05 Août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

En effet ladite loi a défini les conditions de développement et de fourniture des services de la poste et des télécommunications et a fixé les principes selon lesquels ces services doivent être assurés dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires.

Cette loi a, en effet, amorcé le début de réforme du secteur, après avoir été paralysé par le monopole public.

Par ailleurs, elle a institué les grands principes suivants :

Séparation des fonctions de réglementation, de régulation et d'exploitation avec la création d'une Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) ; d'Algérie Telecom, opérateur fixe de télécommunications ; d'Algérie Telecom Mobile sous la marque commerciale *MOBILIS* ; et Algérie Poste, comme opérateur postal.

En outre, Cette réforme qui prévoyait dès son lancement, l'ouverture progressive de tous les segments du marché à la concurrence en particulier celui de la téléphonie mobile, ce qui a permis l'octroi d'une licence de régularisation pour l'exploitation d'un réseau de

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

télécommunications de norme GSM à l'opérateur historique Algérie Télécom, une deuxième licence GSM octroyée à Orascom Télécom Algérie le 31/07/2001 et une troisième licence GSM cédée en janvier 2004 à Wataniya Télécom Algérie.

Depuis son ouverture à la concurrence, le marché de la téléphonie mobile ne cesse de croître en enregistrant des performances économiques extraordinaires, au point où il est parvenu à une phase de maturité en un temps record et cela contrairement à toutes les attentes.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Section 1) Le cadre générale des reformes du secteur des télécommunications en Algérie

Dés 2000, L'Algérie a amorcé une politique de réformes et d'investissement afin de libéraliser le secteur des télécommunications.

Ces reformes sont permises grâce à la mise en place d'un cadre législatif approprié, de nouvelles structures et de nouveaux opérateurs privés.

1-1) Le contexte d'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence

1-1-1) Les principaux objectifs de la réforme du secteur des télécommunications

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

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

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

Les principaux objectifs de cette réforme sont :

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

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Les principales actions envisagées au titre du programme du Gouvernement s'articulent autour de :

- La refonte du cadre juridique et réglementaire ;
- La séparation des fonctions d'exploitation, de formulation de politique sectorielle et les fonctions de régulation ;
- La création d'opérateurs distincts des services postaux et des services des télécommunications ;
- La libéralisation progressive de tous les segments de marché du secteur ;
- La promotion de la participation et de l'investissement privés dans le secteur ;
- L'ouverture du capital de l'opérateur historique ;
- La préservation des services universels postal et téléphonique sur l'ensemble du territoire national.

1-1-1) Les supports et les facteurs de légitimation des réformes

La refonte et ainsi que la libéralisation du secteur des télécommunications en Algérie se sont inscrit dans un vaste programme de réformes économiques, marquées par la stratégie industriel hors hydrocarbure, de la nouvelle politique d'investissement entreprise dès la fin des années 90 et ainsi que de la refonte et l'assainissement du secteur public pour répondre aux impératifs de l'ouverture économique permettant une insertion dans une économie de plus en plus mondialisée.

En outre la libéralisation des télécommunications répond à des objectifs multilatéraux et de ce fait elle est motivée par :

- À l'aube du troisième millénaire les NTIC sont d'une utilité cruciale pour le développement économique et pour la prospérité et l'épanouissement socioculturelle.

Le besoin de rattraper le retard enregistré dans le domaine en profitant des leçons et des expériences régionales et internationales et, en même temps, en prenant en considération les caractéristiques spécifiques du marché algérien.

Par rapport au pays voisins l'Algérie se trouvait à la traîne en matière de la diffusion et d'accès à la nouvelle technologie de communication et d'information. À titre

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

d'exemple le taux de pénétration¹ de la téléphonie mobile de norme GSM ne dépassait pas 0.26% en 2000 et les revenus du secteur des télécommunications en 2002 n'étaient que de 1% du PIB national contre 3,3% en Tunisie.

- Ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001, qui a abrogé le décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatifs à la promotion et au développement de l'Investissement, à élargit le champ d'intervention de l'investissement privé national et étranger dans certains secteurs, jusque là réservés exclusivement à l'État, organisant à l'occasion le cadre juridique des privatisations avec une reconnaissance de la liberté d'investir. Cette volonté politique marque l'importance de la reprise, relativement rapide, des flux d'IED dans de nombreux secteurs comme l'agroalimentaire, chimie et pharmacie et bien sûr les télécommunications, ainsi une amélioration de l'image de l'Algérie auprès du secteur privé international. Ici l'Etat Algérien trouve une opportunité sans précédent, pour développer le secteur des télécommunications en faisant appel aux capitaux du privé qu'elle qu'en soit, national ou étranger. Par conséquent, la lourdeur de ces reforme nécessiterait des ressources importante et le gouvernement éprouve jusqu' ici des capacités d'autofinancement insuffisante suite à la stratégie d'assainissement du secteur public qui a couté plus de 40 milliard au trésor public et sans résultat probant. Ce constat pousse les autorités Algériennes au changement de cap en faisant appel aux capitaux privés.
- Contrairement à ce qui à été prévu dans la Constitution algérienne, en l'occurrence dans l'article 17 :« *La propriété publique est un bien de la collectivité nationale. Elle comprend le sous-sol, les mines et les carrières, les sources naturelles d'énergie, les richesses minérales, naturelles et vivantes des différentes zones du domaine maritime national, les eaux et les forêts. Elle est, en outre, établie sur les transports ferroviaires, maritimes et aériens, les postes et les télécommunications, ainsi que sur d'autres biens fixés par la loi* », la loi 90-30 du 1 décembre 1990 portant loi domaniale et la loi n° 2000-03 dans son article 3, dispose que les activités de la poste et télécommunications ne relèvent pas du régime de la domanialité publique. Cette

¹ Le taux de pénétration ou bien la densité téléphonique représente est le nombre d'abonnés sur une population de 100 habitants

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

soustraction du secteur des télécommunications au régime de la propriété publique ouvre la voie à l'investissement privé.

- La libéralisation du secteur des télécommunications est l'une des phases marquante du processus d'adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce(OMC). En effet l'accord de l'OMC sur les télécommunications de base signé en 1997, qui se présente sous la forme d'un dispositif de déréglementation dont les termes ont été négociés au cours des sessions de l'Uruguay Round (1986-1993), doit être respecter par l'ensemble de ses membres et cela s'étale même aux futures candidats à l'adhésion à l'image de l'Algérie.
- Mais toutefois, c'est l'argument technologie qui est souvent avancé pour légitimer la libéralisation. La déréglementation du marché des télécommunications prend sa source dans les innovations technologiques qui sont à l'origine de la convergence des technologies de l'information et de la communication. Ces innovations concernent le domaine des équipements de communication, celui des équipements de transmission et celui des équipements de terminaux. En effet, ce sont principalement des évolutions technologiques importantes qui ont permis l'apparition de nouveau maillons concurrentiels, comme par exemple les technologies hauts débits (ADSL) et hertzienne (GSM) dans les télécommunications.
- L'ouverture économique nécessite l'adoption des principes du libéralisme. Cela impose de substituer aux mécanismes dirigistes par les mécanismes du marché. C'est une fois encor les vertus de la concurrence qui sont mises en avant, c'est-à-dire c'est les vertus et les avantages de la concurrence qui vont motiver la démonopolisation. Une concurrence libre et ouverte profite aux consommateurs et à la communauté, puisqu'elle garantit des prix plus faibles, de meilleurs produits et services d'un caractère novateur et un plus grand choix du consommateur par rapport à une situation de monopole. En effet, dans un marché ouvert, les producteurs se livrent concurrence pour gagner les consommateurs en baissant les prix et en mettant au point de nouveaux services qui répondent le mieux aux besoins des consommateurs. Un marché concurrentiel encourage l'innovation puisqu'il récompense les producteurs qui innovent.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Par ailleurs, ce processus de libéralisation du secteur est rendues possible par des contrats d'assistance technique et financiers en matière de régulation des postes et télécommunications avec des institutions internationales à savoir : Banque mondiale (BM), la banque africaine de développment (BAD), et l'union européenne avec le programme MEDA II, qui s'articulent autour des axes phares, que nous pouvons résumer dans le tableau n° 14 suivant :

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Tableau n°14 : Les contrats d'assistance technique et financière avec des institutions internationale.

La banque mondiale	La banque africaine de développement (BAD)	Le programme MEDA II (union européenne)
<p>Dans le cadre du prêt de 9 millions de \$us contracté par le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC)pour l'accompagnement du secteur de la poste et des télécommunications dans la mise en œuvre des réformes sectorielles, une partie de ce prêt a été réservée à l'ARPT pour le volet assistance technique, particulièrement en matière de formation.</p>	<p>La Banque Africaine de Développement (BAD) a approuvé un prêt de 120,313 millions se \$EU destiné à financer le projet de mise à niveau et appui au secteur des télécommunications en Algérie.</p> <p>Ce projet vise à accroître la contribution des télécommunications et des technologies de l'information à la croissance économique du pays en portant la part d'investissement des télécommunications à la formation brute de capital fixe du pays ; plus spécifiquement, d'accroître les services de télécommunications en qualité et en quantité.</p> <p>Il servira également à renforcer les capacités opérationnelles de l'ARPT en vue de la rendre très vite autonome et efficace et de mettre à niveau le réseau national de télécommunications pour mieux répondre à la demande d'interconnexion et de raccordement des abonnés et contribuera de façon significative à la mise à niveau du réseau des télécommunications avec tous les avantages économiques et sociaux qui en dérouleront.</p>	<p>Le projet d'assistance technique MEDA s'articule autour des axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistance au développement et renforcement institutionnel ; - Assistance en régulation des postes et télécommunications ; - Formation des cadres et du personnel de l'Autorité de Régulation ; -Développement des relations publiques et d'une stratégie de communication de l'Autorité de Régulation.

Source : Adapté par nous même du rapport annuel de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications(ARPT), 2001

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

1-2) Le cadre juridique et réglementaire :

1-2-1) Un nouveau cadre juridique adapté : la loi n° 2000-03 du 5 août 2000 :

Avec la libéralisation du secteur des télécommunications, un cadre juridique bien approprié a été mis en place pour bien encadrer et réguler le secteur et pour aussi réussir la transition d'une situation de monopole public à une situation concurrentielle.

C'est ainsi que la loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula correspondant au 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, a vu le jour. Cette loi constitue après sa promulgation un cadre réglementaire de référence pour toutes les questions concernant le secteur de la poste et des télécommunications, et qui se donne pour objectif de:

- Développer et fournir des services de poste et de télécommunication de qualité dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires dans un environnement concurrentiel sain tout en organisant l'intérêt général ;
- Définir les conditions générales d'exploitation des domaines de la poste et des télécommunications par les opérateurs ;
- Définir le cadre et les modalités de régulation des activités liées à la poste et aux télécommunications ;
- Créer les conditions de développement en séparant des activités de la poste et des télécommunications ;
- Et de Définir le cadre institutionnel d'une autorité de régulation autonome et indépendante.

La loi précitée institue aussi les grands principes suivants :

- Séparation des fonctions de réglementation, de régulation et d'exploitation avec la création :
 - D'une Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) ;
 - D'une SPA « Algérie Télécom » ; et
 - D'un EPIC « Algérie Poste ».
- Ouverture du secteur de la poste et des télécommunications à la concurrence et ouverture du capital d'Algérie Télécom au secteur privé.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

L'entrée en vigueur de la loi 2000-03 du 05 août 2000, fixant les règles générales de la poste et des télécommunications, constitue une réelle rupture avec l'ancien système de gestion basé essentiellement sur les règles édictées par l'ordonnance de 1975 qui consacraient le principe du monopole¹.

L'objet principal de ces réformes consistait à faire une séparation entre les fonctions d'exploitation, de formulation de politique sectorielle, et les fonctions de régulation.

La formulation de la politique sectorielle : Fait partie des missions dévolues au gouvernement à travers son représentant du secteur à savoir, le Ministre de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC), telle qu'elle est édictée par la loi susvisée dans ses article 4, 5, 6, et 7

L'exploitation des services : Est prise en charge par les différents opérateurs. L'établissement et/ou l'exploitation des réseaux publics ou installation des télécommunications, la fourniture de services de télécommunications peuvent être exploitée dans les conditions définies par la loi n° 2000-03 du 05 août 2000 et ce régime d'exploitation peut prendre la forme de:

- 1 – Licence : (Chapitre II – section 1 - Art 32 à 38) : attribuée par décret exécutif pour une durée déterminée à toute personne morale ou physique adjudicateur d'un appel à la concurrence (généralement pour 15ans renouvelable).
- 2 – Autorisation (Chapitre II – section 2- Art 39) : délivrée par l'autorité de régulation à toute personne morale ou physique, elle est soumise à un paiement de redevance.
- 3 – Simple déclaration (Chapitre II – section 3- Art 40) : concerne les opérateurs désirant exploiter un service soumis à ce régime, elle donne lieu à un paiement.
- 4 – régime de l'agrément (Chapitre II – section 3- Art 41 à 42) : concerne les distributeurs de matériels de télécommunications qui doivent recevoir un agrément de l'autorité de régulation pour écouler leurs équipements sur le marché national.

Par ailleurs, l'article 31 de la loi n° 2000-03 dispose que « *le régime d'exploitation applicable à chaque type de réseaux, y compris radioélectriques et aux différents services de télécommunications pouvant être exploités, est fixé par voie réglementaire* » et C'est dans

¹ Il faut rappeler que la loi la loi 2000-03 du 05 août 2000, fixant les règles générales de la poste et des télécommunications à abrogé l'ordonnance n°75-89 du 30 décembre 1975, modifiée et complétée.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

cette lignée que le décret exécutif n° 01-123 du 9 mai 2001 relatif au régime d'exploitation applicable à chaque type de réseaux, y compris radioélectriques et aux différents services de télécommunications a vu le jour. Dans son article 2, ce décret exécutif prévoit que l'établissement et/ou l'exploitation de réseaux publics de télécommunications, et/ou la fourniture de services téléphoniques sont subordonnés à l'obtention d'une licence délivrée par décret exécutif. Dans le même temps, un arrêté du ministère des postes et télécommunications a été publié, qui fixait la première date d'ouverture à la concurrence du réseau GSM au jeudi 10 mai 2001. Et c'est dans ces dispositifs juridiques que, le 11 juillet 2001, avec une offre de 737 millions de dollars américains, le premier opérateur privé de télécommunications mobile, Orascom Télécom Algérie sous la marque commerciale *DJEZZY* a pu naître en devenant opérationnel le 15 février 2002.

Les fonctions de régulation : sont du ressort de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT), créée par l'article 10 de la loi 2000-03 et qualifiée comme étant une Autorité administrative indépendante jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

1-2-2) La nécessaire régulation des principaux pivots la concurrence efficace

En évitant la transposition de la concurrence entre les opérateurs par des distorsions de traitement des usagers selon leur situation géographique et/ou financière, le législateur algérien a introduit les concepts ou bien les principes de service universel, d'interconnexion et la tarification qui sont l'objet de régulation.

1-2-2-1) Le service universel (ci-après SU)

La loi 2000-03 définit le SU des télécommunications dans son article 8 (point 18) comme : *«La mise à disposition de tous d'un service minimum consistant: en un service téléphonique d'une qualité spécifiée, ainsi que l'acheminement des appels d'urgence, d'un annuaire des abonnés, sous forme imprimée ou électronique, et la desserte du territoire national en cabines téléphoniques installées sur le domaine public, et ce, dans le respect des principes d'égalité, de continuité, d'universalité et d'adaptabilité ».*

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Selon la même loi : « *Le contenu, les tarifs qui lui sont appliqués et son mode de financement éventuel tant par l'État que par la contribution des opérateurs sont fixés par voie réglementaire* », litant dans son article 7.

En outre, la loi oblige les opérateurs au financement du SU dans les ressources de l'ARPT, impose des modalités nécessaires à l'élaboration d'un annuaire universel des abonnés et l'obligation de l'acheminement gratuit des appels d'urgence.

Toutefois, c'est le décret exécutif 03- 233 du 24 Juin 2003 déterminant le contenu du Service Universel de la Poste et des Télécommunications, qui fixe les tarifs qui lui sont appliqués et son mode de financement, qui constitue après sa promulgation le texte réglementaire clé en la matière en venant consolider et enrichir les textes précédents.

Aux termes de l'article 3 du décret, l'objectif du SU concourt à : la garantie de l'accès au réseau téléphonique; la pérennité (continuité) de la fourniture du service téléphonique; la connexion aux réseaux publics pour assurer la continuité du service; une tarification à des prix raisonnables; une qualité de service technique et commercial spécifiée.

L'article 4 du même décret dispos que le SU recouvre :

- La desserte en cabines téléphoniques installées sur la voie publique;
- L'acheminement des appels d'urgence;
- La fourniture du service de renseignements et d'un annuaire d'abonnés.

Et pour pouvoir prétendre à la fourniture du Service Universel, les opérateurs de réseaux publics titulaires d'une licence offrant un service de téléphonie, doivent soumissionner à l'appel à la concurrence lancé par l'ARPT à cette fin.

Ainsi les opérateurs retenus à l'issue de cette étape sont tenus d'assurer ce service conformément aux obligations définies par le cahier des charges y afférent. Et les cahiers de charge doivent déterminer :

1. La zone de desserte minimale du réseau accompagnée, le cas échéant, d'un calendrier d'extension;
2. Les points d'accès publics;
3. Les modalités d'acheminement des appels d'urgence;
4. Les conditions de fourniture des services de renseignements et de l'annuaire des abonnés;
5. Les obligations relatives à l'implantation de cabines téléphoniques sur la voie publique;
6. Les normes minimales de qualité de service.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Pour ce qui est des tarifs appliqués et du mode de financement inhérent au service universel, l'article 26 du décret précité dispose que « *la contribution SU du titulaire est fixée conformément à la loi et aux textes pris pour son application étant toutefois précisé que la contribution SU n'excèdera pas, par an, 3% du Chiffre d'affaires d'un opérateur. Cette contribution est payée et collectée conformément à la réglementation applicable.* ».

Il stipule par ailleurs, que « *Le titulaire pourra participer aux appels d'offres ou consultations lancés par l'Autorité de Régulation pour participer à la réalisation de missions d'Accès Universel* ».

1-2-2-2) L'interconnexion

L'interconnexion se définit comme un mécanisme de connexion entre les différents réseaux de télécommunications qui doit permettre à chaque abonné d'un opérateur de joindre tous les abonnés des autres opérateurs.

Elle est régie par la loi 2000-03 relative à la poste et aux télécommunications et le décret 02-156 du 9 mai 2002 relatif à l'interconnexion des réseaux et services de télécommunications. L'ARPT est appelée à garantir le respect des principes et obligations des exploitants de réseaux publics de télécommunications en matière d'interconnexion car elle constitue l'un des facteurs essentiels du cadre concurrentiel. Ainsi, la Loi 2000-03 sur la réglementation de la poste et des télécommunications, notamment ses articles 25 et 26, fixe les principes de :

- L'interconnexion;
- Les droits d'accès aux réseaux par les opérateurs;
- La désignation des opérateurs puissants;
- Le catalogue d'interconnexion; et
- Les tarifs d'interconnexion;

Ces principes sont consacrés par le décret 02-156 du 9 mai 2002 qui fixe les conditions d'interconnexion des réseaux et services d'interconnexion et par les dispositions contenues dans le cahier des charges des opérateurs titulaires d'une licence (article 10).

Les opérateurs sont, à cet effet, tenus de publier un catalogue d'interconnexion le premier octobre de chaque année, ce dernier doit contenir l'offre technique et tarifaire

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

d'interconnexion de référence. Il est publié par les opérateurs de réseaux publics après approbation de l'Autorité de Régulation.

1-2-2-3) La tarification

La tarification est régie par le décret exécutif n° 02-141 du 3 Safar 1423 correspondant au 16 avril 2002 fixant les règles applicables par les opérateurs de réseaux publics de télécommunications pour la tarification des services fournis au public. L'Autorité de régulation est chargée en application de ce décret, doit définir les principes de tarification des services offerts par les opérateurs de réseaux publics. En effet, et conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur (article 13 de la Loi 2000-03) « *l'Autorité de Régulation à pour mission (entre autres) de veiller à l'existence d'une concurrence effective et loyale sur les marchés postaux et des télécommunications en prenant toutes les mesures nécessaires afin de promouvoir ou de rétablir la concurrence sur ces marchés* ».

L'encadrement des tarifs par l'Autorité de régulation appliqué en vue de la préservation d'une concurrence effective et loyale a pris fin en décembre 2003.

Cependant et conformément aux dispositions législatives et réglementaires, l'Autorité de régulation peut intervenir en cas de concurrence déloyale ou d'entente tacite entre les opérateurs.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Section 2) Les acteurs du secteur de la téléphonie mobile :

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.

2-1) Les acteurs institutionnels

2-1-1) Autorité de régulation des postes et des 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.

Dans un tel 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.

À cet effet, l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT), est instituée par la loi 2000-03 du 05 août 2000, fixant les règles générales de la poste et des télécommunications dans son article 10.

L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ci-après ARPT), est une institution indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Au titre de l'article 13 de la loi susvisée, l'ARPT a pour mission :

- « De veiller à l'existence d'une concurrence effective et loyale sur les marchés postal et des télécommunications en prenant toutes mesures nécessaires afin de promouvoir ou de rétablir la concurrence sur ces marchés ;
- veiller à fournir, dans le respect du droit de propriété, le partage des infrastructures de télécommunications ;
- 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 ;
- D'établir un plan national de numérotation, d'examiner les demandes des numéros et de les attribuer aux opérateurs ;
- Approuver les offres de références d'interconnexion ;

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

- Octroyer les autorisations d'exploitation ;
- D'agréeer les équipements de la Poste et des Télécommunications et préciser les spécifications et normes auxquelles ils doivent répondre ;
- De se prononcer sur les litiges en matière d'interconnexion ;
- D'arbitrer les litiges qui opposent les opérateurs entre eux ou avec les utilisateurs ;
- Recueillir auprès des opérateurs les renseignements nécessaires à l'accomplissement des missions qui lui sont assignées ;
- Coopérer, dans le cadre de ses missions, avec d'autres autorités ou organismes tant nationaux qu'étrangers ayant le même objet ;
- de produire les rapports et statistiques publiques ainsi qu'un rapport annuel comportant la description de ses activités, un résumé de ses décisions, avis et recommandations sous réserve de la protection de la confidentialité et des secrets d'affaires ainsi que le rapport financier, les comptes annuels et le rapport de gestion du fonds pour le service universel ».

Conformément aux dispositions de la loi précitée (article 13), l'ARPT est consultée, également, par le ministre de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication :

- Pour la préparation de tout texte relatif à l'activité du secteur de la poste et des télécommunications ;
- l'élaboration des cahiers des charges ;
- la préparation de la procédure de sélection des candidats pour l'exploitation des licences de télécommunications. Elle est habilitée aussi, par la loi, à formuler toute recommandation à l'autorité compétente préalablement à l'octroi, la suspension, le retrait ou le renouvellement de licences.
- donne un avis, notamment sur :
 - ✓ Toutes les questions relatives à la poste et aux télécommunications ;
 - ✓ La fixation des tarifs maximums du service universel de la poste et des télécommunications ;
 - ✓ L'opportunité ou la nécessité d'adopter une réglementation relative à la poste et aux télécommunications ;

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

- ✓ Les stratégies de développement des secteurs de la poste et des télécommunications;
- Elle propose les montants des contributions au financement des obligations du service universel. De même, elle est habilitée à effectuer tout contrôle entrant dans le cadre de ses attributions conformément au cahier des charges.
- Elle est habilitée aussi, par la loi, à formuler toute recommandation à l'autorité compétente préalablement à l'octroi, la suspension, le retrait ou le renouvellement de licences.
- L'Autorité de régulation est habilitée à requérir des opérateurs, prestataires des services et de toute personne concernée, tous documents ou informations utiles pour l'accomplissement des compétences qui lui sont dévolues par ou en vertu de la présente loi.
- Participer à la préparation de la position Algérienne dans les négociations internationales compétentes dans les domaines de la poste et des télécommunications ;
- Participer à la représentation Algérienne dans les organisations internationales compétentes dans les domaines de la poste et des télécommunications ;
- Elle est habilitée à effectuer tout contrôle entrant dans le cadre de ses attributions conformément au cahier des charges.

Pour accomplir ces missions en toute indépendance, l'Autorité de régulation est dotée d'organes décisionnels suivants:

- *Le Conseil* : il est composé de 7 membres dont le Président, désignés par le Président de la République.

- *Le Directeur Général* : nommé par le Président de la République, il est assisté par le département juridique et dispose des cinq (5) directions suivantes :

- *Réseaux et Services de Télécommunications,*
- *Poste,*
- *Interconnexion et Nouvelles Technologies,*
- *Economie et Concurrence, et*
- *Administration et Ressources Humaines.*

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Etant donné que l'ARPT dispose de l'autonomie financière, le Conseil arrête pour chaque exercice un budget prévisionnel, en équilibre sur la base des prévisions de produits et de charges et les comptes annuels sont certifiés par le Commissaire aux Comptes de l'Autorité.

Pour les ressources nécessaires au fonctionnement de l'ARPT, aux termes de l'article 22 de la loi 2000-03, elles proviennent :

- Des redevances (assignation des fréquences radioélectriques, stations de base, gestion des bandes GSM, accès au plan de numérotation et opérateurs courriers accélérés) ;
- Contribution à la recherche, à la formation et à la normalisation en matière de télécommunications ;
- Des rémunérations pour services rendus ;
- D'un pourcentage fixé par la loi de finances de la contrepartie financière payée par les bénéficiaires de licences ;
- Des contributions des opérateurs au financement du service universel de la poste et des télécommunications.

Par ailleurs, pour l'accomplissement de ses missions, l'ARPT peut, en cas de besoin, recourir à des crédits complémentaires inscrits au budget général de l'Etat. L'ARPT reste néanmoins soumise au contrôle à posteriori de la Cour des comptes. L'ARPT aussi bénéficie du soutien de bailleurs de fonds internationaux (Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement).

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

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

Il était par ailleurs en charge des fonctions de définition de la politique sectorielle et du cadre réglementaire applicable.

Mais avec les réformes du secteur, les missions « du MPTIC » ont des attributions nouvelles.

Conformément à la loi, le MPTIC élabore et met en œuvre la politique sectorielle, définit la stratégie d'ouverture et prépare l'encadrement réglementaire de cette ouverture.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

L'organisation du ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communications

L'organisation du ministère est basée sur :

- La direction de l'administration générale (D.A.G) dont le rôle comprend l'administration et la gestion du personnels (ex. Régulation, carrières, examens et concours) et des moyens matériels (patrimoine, véhicules, stock des produits nomenclatures et imprimés) et affaires générales, sociales, culturelles et sportives.
- La direction des budgets et de la comptabilité (D.B.C) qui est responsable de la gestion des budgets de fonctionnement et d'équipements, du financement et de la comptabilité, des appels d'offre, de la réglementation et documentation.
- La direction des équipements de transmission (D.E.T), sa fonction comporte la gestion du réseau GSM, des équipements de transmission et radiocommunication.
- La direction des équipements de communication (D.E.C), son rôle est la gestion des équipements de communication et des réseaux d'entreprises (exemple Téléphone, télex...).
- La direction de la régulation et du marketing des télécommunications (D.R.M.T) dont les activités consistent 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) qui est chargée des études statistiques, de l'équipement informatique, de la planification des programmes et de l'information.
- La direction de la poste et des services financiers postaux (D.P.S.F.P) qui quant à elle est chargée de la gestion de la poste et des services financiers postaux, de l'acheminement et de la distribution du courrier, des mandats du CCP et de la CNEP.

2-2) Les operateurs de la téléphonie mobile de norme GSM

Depuis son ouverture et conformément à la loi n° 2000-03 du 05 août 2000 relative à la poste et aux télécommunications, le marché des télécommunications a connu une nette progression. En Juillet 2001, la deuxième licence de téléphonie mobile de type GSM a été attribuée à l'opérateur égyptien, Orascom Telecom Algérie, et en Décembre 2003 une troisième licence de GSM a été cédée à l'opérateur Wataniya Telecom Algérie.

Désormais, en plus de l'opérateur public historique Algérie Telecom Mobile(ATM) sous la marque *MOBILIS*, deux opérateurs privés, Orascom Telecom Algérie(OTA) sous la

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

marque *DJEZZY* et Wataniya Telecom Algérie (WTA) Sous la marque *NEDJMA*, se partagent un marché de la téléphonie en plein boom.

2-2-1-) Orascom Télécom Algérie (OTA) : *DJEZZY*

C'est En juillet 2001¹ et avec un montant de 737 millions de dollars que Orascom Télécom Algérie (OTA) a remporté la deuxième licence d'exploitation de réseau public de téléphonie mobile de norme GSM en Algérie, soit plus de 55 milliards de DA, au même moment que l'opérateur français Orange France ne proposait que 412 millions de dollars US. L'entrée d'OTA sur le marché de la téléphonie mobile a mis fin au monopole détenu jusqu'alors par l'opérateur public Algérie Télécom.

En Novembre 2001 le groupe égyptien a lancé officiellement sa marque commerciale *DJEZZY*, qui évoque en Arabe " *DJAZAA* " (récompense) et *Djazair* (Algérie). Début 2002 marque l'opérationnalisation de son réseau GSM et fait entrer ainsi le secteur des télécommunications en Algérie dans une nouvelle ère, à savoir la soustraction du secteur des télécommunications au régime de la propriété publique qui ouvre la voie à l'investissement privé.

En août 2002 la première offre *DJEZZY* Carte « *Eich la vie* » est mise à la vente, et depuis le premier opérateur privé a enregistré une croissance extraordinaire en offrant un service de qualité et diversifié au consommateur algérien.

En effet, face à l'offre rare et chère de l'opérateur historique, *DJEZZY* va apporter une offre riche, diversifiée et accessible au consommateur algérien. C'est ainsi que l'opérateur, en lapse de deux ans, couvrira l'ensemble des 48 wilayas et atteindra plus de 3 millions d'abonnés. À ce jour *DJEZZY* a investi plus de 2,5 milliard de dollar dans les télécommunications en Algérie.

Aujourd'hui , Orascom Telecom est l'un des plus importants opérateurs de téléphonie mobile et des nouvelles technologies, présent en Asie et en Afrique, leader en Algérie avec plus de 17 Millions d'abonnés joignables partout dans le monde grâce à des contrats de *roaming* avec 408 opérateurs dans 153 pays et un taux de couverture qui avoisine les 100% du

¹ date du 31 juillet 2001 c'est la signature du décret exécutif n° 01-219 du 31 juillet 2001 portant approbation de licence d'établissement et d'exploitation d'un réseau public de télécommunications cellulaires de norme GSM et de fourniture de services de télécommunications au public au profit de la société Orascom Télécom Holding agissant au nom et pour le compte de la société Orascom Télécom Algérie.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

territoire national. Une Proximité avec ses clients jamais égalée, grâce à ses 88 Centres de Service (CDS) et un réseau de plus de 75 000 points de vente dont 20 000 agréés, 55 000 *Flexy* et plus de 4000 employés au service de ses abonnés¹.

En termes d'offre et de services *DJEZZY* propose une gamme variées et diversifiées sur les deux segments le prépayé et le poste payé et ainsi que sur les offres pour les entreprises.

Pour le détail de ces offres nous revoions le lecteur au site web de *DJEZZY* : <http://www.djezzy.dz/>

Le chiffre d'affaires réalisé par l'opérateur Orascom Télécom Algérie (ci-après OTA) en 2004 est d'un montant de 748.9 millions de dollars, en hausse de 139% par rapport à l'année 2003, qui était de 335 millions de dollars. Les résultats avant intérêts financiers, impôts et amortissements (EBITDA) enregistré, au titre de la même année, s'élève à 459 millions de dollars contre 335 millions de dollars comptabilisés en 2003 soit une progression de 37%. La marge opérationnelle, quant à elle, s'élève à un taux considérable de 61.3% en 2004, contre 50,9% en 2003, et une rentabilité estimée à 10,4% sur une année.

S'agissant du nombre d'abonnés pour ces deux années, il été respectivement de 1,279 millions et 3, 418 millions. Entre 2005 et 2007, *DJEZZY* va ajouter a son portefeuille client plus de 10 millions en totalisant ainsi 13,3 millions d'abonnés fin 2007 ce qui confirme son hégémonie sur le marché de la téléphonie mobile.

Si le leader continua sa croissance en terme de nombre d'abonnés et de chiffre d'affaire pour les années suivantes, mais pas avec la même tendance et parfois avec des tendances à la baisse, à titre d'exemple de 2008 à 2009 le leader a perdu 8 point des parts de marché, il passe ainsi de 52% à 44% des parts de marché.

Au titre de l'année 2012 *DJEZZY* a réalisé un chiffre d'affaires de 143,3 milliards de DA (en hausse de plus 5 % par rapport à 2011) et a comptabilisé plus de 17 millions d'abonnés, contre 135,6 milliards en 2011 avec à son actif 16,5 million d'abonnés. Son EBITDA (revenus avant intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations) pour 2012 a enregistré une hausse de près de 6 %, se situant à 85,2 milliards de DA contre 80,4 milliards DA en 2011.

¹ Source : <http://www.djezzy.dz>

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Depuis son installation l'opérateur *DJEZZY* a tenu à respecter un certain nombre d'engagement qui se manifestent en un certain nombre de missions, comme la mise à la disposition des consommateurs les meilleurs produits, de qualité, à des prix compétitifs, et le déploiement des infrastructures à la pointe de la technologie.

Cela s'inscrit dans la vision d'OTA d'être l'Opérateur de Télécommunications préféré des Algériens, leader sur son marché, une référence pour son orientation client et apportant constamment de la valeur à tous ses partenaires. OTA est aussi un engagement à améliorer continuellement la performance environnementale par : le respect des dispositions réglementaires nationales, les règlements et les codes des bonnes pratiques et l'amélioration sans cesse des processus internes dans le respect de la politique qualité et de protection de l'environnement (norme ISO 14001 dont il est certifié en mars 2012).

Après la performance extraordinaire du leader qui a fait couler beaucoup d'encre pour ses réalisations sur le marché cellulaire algérien, le tour au litige qui l'opposera au gouvernement algérien d'en faire autant, donnant ainsi naissance à des polémiques et des épisodes enflammés dans les milieux médiatiques et d'affaires.

En effet, en dépit de cette performance enregistrée, l'opérateur de téléphonie mobile Orascom Télécom Algérie va entrer dès de 2009 dans un litige qui va l'opposer au gouvernement algérien dans une affaire connue sous « l'affaire *DJEZZY* ».

Le litige entre les deux parties tourne au tour de deux points forts. D'une part la vente d'OTA par la Holding Orascom, et d'une autre part, le redressement fiscal imposé par le fisc algérien à la société OTA. Ajoutant à cela le problème avec la Banque d'Algérie relatif aux transferts de devises effectué par OTA de 2007 à 2009 d'une façon illicite.

Chronologie des faits

La vente d'OTA

Tout a commencé quand la société égyptienne a pris attache avec la société sud-africaine NTM pour céder ses parts sociales de sa filiale algérienne, sans se conformer à la loi algérienne et sans en informer au préalable l'autorité de régulation. En effet, l'article 19 du décret exécutif n°01-124 du 9 mai 2001 portant définition de la procédure applicable à l'adjudication par appel à la concurrence pour l'octroi des licences en matière de

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

télécommunication prévoit que *«tout projet de cession par le titulaire de la licence des droits découlant de la licence doit faire l'objet d'une demande auprès de l'Autorité de régulation»*.

Pour rappel, à la fin de 2004 Orascom Telecom Holding, détenait 53,5 % des actions d'OTA, le reste été réparti entre la compagnie British Virgin Island (43,1 %) et l'opérateur économique privé Algérien CEVITAL (3,4%)¹.

Alors que le changement d'actionnaires ne doit pas s'effectuer sans l'accord préalable des autorités algériennes, auquel cas, le non-respect de cette clause peut conduire l'Etat algérien à retirer la licence d'exploitation à *DJEZZY*, et l'Algérie a fait valoir, a cette occasion, son droit de préemption² pour racheter la filiale d'OTH en applications des dispositions de la loi de finances complémentaire algérienne de 2009, qui stipule dans l'article 62, *«l'Etat ainsi que les entreprises publiques économiques disposent d'un droit de préemption sur toutes les cessions de participations des actionnaires étrangers ou au profit d'actionnaires étrangers»*.

Face à l'intransigeance algérienne, la société sud-africaine a retiré sa proposition de rachat, car le rachat de cession reste illégal.

Le PDG et l'ancien propriétaire Naguib Sawaris d'OTA, qui est avant tout un financier, sait que *DJEZZY* se trouvait au summum de la valeur de ses actions, ne peut désormais que chuter et par conséquent la cession est imminente.

¹ Source : l'ARPT dans son rapport annuel de 2004.

² **Le droit de préemption** (ou droit de préférence) est un droit légal ou contractuel accordé à certaines personnes privées ou publiques d'acquérir un bien par priorité à toute autre personne, lorsque le propriétaire manifeste sa volonté de le vendre mais pas à n'importe quel prix, au prix du plus offrant. La clause de préemption, qu'elle soit prévue dans les statuts ou stipulée dans un pacte extrastatutaire, a pour objet de réserver aux associés existants, ou à certains d'entre eux, un droit de priorité sur les titres dont la cession est envisagée. Dès lors qu'elle limite la libre négociabilité des titres, la clause de préemption doit être interprétée de façon restrictive. Quand un droit de préemption existe, le propriétaire doit notifier, préalablement à la vente, son projet de vente au titulaire du droit de préemption. Il ne doit pas être confondu avec droit d'expropriation strictement encadré par la loi. La différence fondamentale entre un droit de préemption et une expropriation est que dans le premier cas, le propriétaire prend l'initiative de vendre (mais le bénéficiaire du droit de préemption se substitue à l'acheteur) alors que dans le cas d'une expropriation, le propriétaire n'est pas vendeur, et sa dépossession est effectuée d'autorité par l'expropriant, le «juste prix» est alors déterminé par une autorité impartiale.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

En Avril 2011, Wind Telecom a fusionné avec Le groupe russe Vimpelcom afin de créer le sixième opérateur mondial de télécommunications mobiles, en termes d'abonnés actif, dans 22 pays, le groupe totalise plus de 212 million de clients¹.

Suite à cette transaction, VimpelCom détient, par le biais de Wind Telecom, 51,7% d'Orascom Telecom et 100% de Wind Telecomunicazioni Spa ("Wind Italy").

L'Algérie, qui n'avait pas été consultée, avait fait opposition s'agissant de la filiale algérienne Orascom Telecom Algérie, faisant valoir son droit de préemption. Naguib Sawaris refusait alors de faire machine arrière, finalisant sa transaction avec Vimpelcom et par conséquent l'Algérie avait fait savoir à l'acquéreur de son intention de prendre 51% des parts d'OTA, ce qui par la suite entre l'affaire dans une nouvelle tourmente.

En février 2012, Vimpelcom a annoncé que le holding Orascom Telecom a déposé une demande d'arbitrage international dans le litige qui l'oppose aux autorités algériennes concernant le dossier de sa filiale en Algérie (l'opérateur de la téléphonie mobile *DJEZZY*). (Cela rappelle les conflits ayant opposé Sonatrach aux deux compagnies pétrolières, l'américaine Anadarko et la danoise Maersk, qui ont fait recours à l'arbitrage international avant de revenir sur leur décision et d'opter pour le règlement à l'amiable).

Suite à des négociations ardentes, les parties ont fini par trouver un accord à l'amiable après que les russes ont accepté de céder 50% de *DJEZZY* aux algériens, et l'affaire a connu ainsi un dénouement après plus deux ans de tergiversations. Pour rappel, L'Algérie avait accordé au cabinet international Sherman and Sterling l'évaluation de *DJEZZY* avec une clause de confidentialité, et la valeur exacte de *DJEZZY* n'est pas connue du grand public. Toutefois, OTH avait tout de même fixé sa valeur à 7,8 milliards de dollars, et selon le gouvernement algérien *DJEZZY* ne vaut que 4,5 milliards de dollars.

À l'issue de cette affaire, OTA a donc changé de statuts et d'actionnaires, puisque la nouvelle société mère de *DJEZZY*, Vimpelcom s'est mise en conformité avec la réglementation algérienne notamment avec la règle des 51/49%, et ce qui marque le retrait définitif des sawaris.

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

¹ Source : www.vimpelcom.com Septembre 2012

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

En plus, Orascom Télécom Algérie (OTA) a été officiellement dissoute et désormais rebaptisée « Optimum Télécom Algérie »¹.

Le redressement fiscal

C'est dans un communiqué rendu public que le groupe égyptien Orascom Telecom a annoncé, mercredi 18 novembre 2009, avoir été informé officiellement, le mardi 17 novembre, par la Direction générale des impôts (DGI) d'un redressement fiscal de 596,6 millions de dollars pour sa filiale algérienne.

En effet, OTA a fait l'objet d'un contrôle fiscal, au même titre que d'autres entreprises établies en Algérie, contrôle qui a débuté en date du 3 juin 2008, suivant d'avis de vérification remis à la société le 20 mai 2008. Le contrôle fiscal a concerné les exercices 2004, 2005, 2006 et 2007.

Le fisc algérien précise, que les propositions de redressements des exercices 2005 à 2007 ont été adressées à la société en date du 12 juillet 2009, soit 13 mois après la première intervention des services de contrôle.

Orascom Telecom, parle à cet effet d'une mesure sans fondement et inacceptable et selon elle le fisc algérien a du surévaluer le chiffre d'affaire de *DJEZZY*

Sur un autre volet, et si on suit les dires du Président Directeur Général d'OTH Naguib Sawiris, l'affaire entre OTA et l'Etat algérien n'est qu'une affaire purement politique et accuse au même titre le gouvernement algérien d'exercer des pressions sur *DJEZZY* uniquement en raison de sa réussite. Il critique aussi la faiblesse de l'Etat de droit qui le dissuade d'investir dans des pays comme l'Algérie².

Ce qui n'a pas manqué de suscité des réactions de la part des autorités algérienne en sommant le patron d'OTH de respecter la souveraineté national. Les médias algériens ont rapporté la façon dont Le fisc algérien a réagi en livrant une chronologie des faits, destinée à démentir tout lien entre le redressement fiscal et les tensions algéro-égyptiennes liées à la compétition pour la qualification à la Coupe du monde.

En 2011 L'opérateur de téléphonie mobile "Orascom télécoms Algérie" (OTA), a fait l'objet d'un autre redressement fiscal d'un montant de 230 millions de dollars.

¹ La nouvelle (rapportée par la presse algérienne) a été annoncée le mercredi 12 décembre à Alger par le PDG de la boîte, l'Italien Vincenzo Nesci

² www.maghrebemergent.info

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Dans une autre affaire, la Banque d'Algérie a demandé 193 millions de dollars de compensation à *DJEZZY* pour avoir, selon elle, violé les règles de transfert de devise¹.

Ce redressement fiscal et la demande de la Banque d'Algérie interviennent également alors que le gouvernement algérien est en négociation pour le rachat de *DJEZZY*. Si l'on croit des informations rapportées par la presse nationale le 03/03/2011, *DEJZZY* a payé l'ensemble de ses dettes, hormis les pénalités de retard, et ce que semble avoir assuré le ministre des Finances, Karim Djoudi a la même source d'information. Ce règlement semble être le fruit des négociations contentieuses entre l'opérateur, société de droit Algérie, et l'administration fiscale. Le recours à la procédure de recouvrement forcé a donc pu être évité.

2-2-2) Algérie Telecom Mobile (ATM) : *MOBILIS*

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

En effet, parmi les principes que la loi précitée a institués, c'est la séparation des fonctions de réglementation, de régulation et d'exploitation avec la création d'Algérie Télécom (AT) le 1 mars 2001 par le CNPE sous forme de SPA régularisée par le décret exécutif n° 01-417 du 20 décembre 2001 et de sa filiale qu'elle détient à 100%, Algérie Télécom Mobile (ATM) sous sa marque *MOBILIS* devenu autonome en Août 2003.

Cette autonomie lui donne la pleine capacité de s'engager et de contracter d'une manière autonome, conformément aux dispositifs législatifs en vigueur. En plus l'opérateur public dans le marché de la téléphonie mobile a le statut d'une entreprise publique économique (EPE), société par action.

Selon l'article 2 du décret présidentiel n° 12-23 du 18 janvier 2010 modifiant et complétant le décret présidentiel n° 10-326, les EPE sont tenues à l'adaptation, qui se définit comme la mise en place de procédures rapides et efficaces, moins lourdes et moins contraignantes avec les règles commerciales adaptées au statut des EPE.

¹ C'est ce qu'a affirmé une source officielle algérienne à l'agence Reuters et selon certains quotidiens le directeur général de *DJEZZY*, Thamer El Mahdi avait été interrogé par la police après une plainte de la Banque d'Algérie relative aux transferts de devises de 2007, à 2009.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Il faut rappeler qu'une licence dite "de régularisation", comportant un cahier des charges identique à celui d'Orascom, a été octroyé à la filiale de l'opérateur historique, Algérie Télécom Mobile ("ATM") par décret exécutif n° 02-186 du 26 mai 2002.

Depuis sa création, *MOBILIS* s'est fixé comme objectifs : la satisfaction des clients, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qu'ils lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 10 Million d'abonnés en un temps record avec un effectif 4700 employés .

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. *MOBILIS* c'est aussi¹ :

- Une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 136 Agences *MOBILIS*
- Plus de 60.000 points de vente indirecte.
- De plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS)
- De Plateformes de Service des plus performantes.
- De l'innovation et un développement de plusieurs offre et services : « forfaits 0661, mobiControl, Gosto, mobilisCarte, Mobi+, MobiConnect, Sellekni, GPRS MMS, 3G... » Et les rechargements électroniques "Arsselli, Racimo et la Carte Internationale prépayée"².

L'opérateur public, *MOBILIS*, a réalisé en 2012 un bénéfice net de plus de 12 milliards de DA (plus de 160 millions de dollars), soit le double de celui réalisé en 2011. Ce résultat est la meilleure performance de l'entreprise depuis sa création. « *Il a permis*

¹ Source : www.mobilis.dz (dernière consultation juillet 2013)

² www.mobilis.dz

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

d'apporter un flux à la trésorerie de plus de 12% qui consolide nos engagements pour le programme d'investissement quinquennal », a indiqué à l'APS le 21 juillet 2012 le PDG du groupe, Saad Damma. Selon ce responsable, en 2012, *MOBILIS* a réussi à quadrupler ses investissements en les portant à plus de 300 millions de dollars (22 milliards de DA) contre 75 millions de dollars en 2011. Le chiffre d'affaires de l'opérateur historique a progressé de 11,4% à 59 milliards de DA, alors que son taux de rentabilité a été de 28%, un taux conforme aux standards des opérateurs performants.

En termes d'investissement, selon le même responsable, en 2011, le groupe avait investi 75 millions de dollars et en 2012, ce sont près de 300 millions de dollars (soit 22 milliards de dinars) qui ont été investis. Après avoir reçu l'aval de ANDI, *MOBILIS* va investir plus de 2 milliards de dollars sur les 5 ans avenir pour moderniser ses équipements et atteindre l'objectif des 45% des parts de marché à l'horizon 2016.

Le nombre d'abonnés de *MOBILIS* quant à lui n'a pas cessé de croître. En 2000 c'était seulement quelques 86 000 d'abonnés avec 100% des parts de marché mais après l'arrivée d'Orascom sur le marché, *MOBILIS* s'est vu détrôner.

Au terme de 2003, l'opérateur historique ne comptait qu'un peu plus d'un millions d'abonnés et avec seulement 11.59% des parts de marché. Après avoir connu une période de passivité, Algérie Telecom s'est empressée de remettre le train en marche en installant une nouvelle direction en août 2003 avec pour objectif principal de tenter de gagner des parts de marché plus importantes. Les efforts permanents de la nouvelle dirigeante de *MOBILIS*, à qui on a donné plus de moyens et une initiative de gestion, ont fini par donner des résultats au point qu'il est devenu un concurrent sérieux à *OTA/DJEZZY*. Et c'est ainsi que l'opérateur *MOBILIS* a connu une ascension sur le marché.

Effectivement, en juillet 2005, il atteint les trois millions d'abonnés et il termine cette même année avec 4,9 millions de clients. En 2007 ATM a clôturé l'année avec 35,93 % des parts de marché soit 9,69 millions d'abonnés.

En 2008 *MOBILIS* a connu une chute libre en perdant plus d'un million d'abonnés, mais ATM va retrouver l'équilibre pour arriver 10,08 millions de clients actifs.

L'année 2010 c'était la nette perte de vitesse par rapport aux autres concurrents, ATM a perdu 632 726 abonnés.

Toutefois, ATM retrouvera sa performance avec 10 millions d'abonnés pour les exercices 2011 et 2012.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

2-2-3) Wataniya Telecom Algérie (WTA) : *NEDJMA*

Wataniya Télécom Algérie (WTA), avec sa marque commerciale *NEDJEMA* est le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie, a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie, le 2 décembre 2003, à l'issue de processus d'un appel d'offres international grâce à une soumission gagnante de 421 millions de dollars US soit 33 milliards de DA, devant l'opérateur espagnol TELEFONICA, dont la proposition était de 409,2 millions de dollars US.

L'opérateur WTA a commencé la commercialisation officielle de son produit le 06/09/2004, il a mis à la portée de ses clients un nouveau monde de couleurs, de son et de sensation, premiers du genre en Algérie, offrant ainsi une qualité de transmission unique par le biais d'une politique tarifaire très compétitive.

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

Avec plus de 9 millions d'abonnés et plus de 2,5 milliards US d'investissement dont 1 milliard en Investissements Directs Etrangers (IDE) et Jusqu'à la fin 2011, *NEDJMA* a choisi de ne jamais rapatrier de dividendes et de réinvestir tous ses profits, devenant ainsi le premier investisseur du secteur depuis 2009.

NEDJMA vise à être plus près de ses clients grâce à ses espaces commerciaux où ces clients peuvent configurer leurs mobiles, régler leurs factures ainsi que tout problème avec leurs lignes et ses l'espaces proposent également des packs et des mobiles. L'opérateur totalise aujourd'hui près de 308 Espaces *NEDJMA* opérationnels à travers le territoire national. *NEDJEMA* offre a ses clients une variété d'offres et avantageuses en termes de coût et des services de qualité sur les deux formules à savoir le prépayé et le post payé¹.

¹ Pour plus de détail : <http://www.nedjma.dz>

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Pour sa première année d'exploitation, l'opérateur Wataniya Télécom Algérie a réalisé un chiffre d'affaires de 1,006 milliards de dinars et un résultat de l'exercice déficitaire de 4,128 milliards de dinars et avec seulement 287 562 abonnés. Mais en 2005 WTA va atteindre 1 476 561 abonnés et plus le double en 2006 soit 2 991 024 d'abonnés selon les chiffres de l'ARPT de la même année.

Entre 2006 et 2010 ce nombre a connu un saut considérable pour atteindre plus de 8 millions fin 2010, soit 25% des parts de marché, ce qui lui permet de talonner de près l'opérateur public, et en 2012 *NEDJMA* se trouve avec plus de 9 millions d'abonnés, soit 28% des parts de marché.

Les revenus de l'opérateur Wataniya Télécom Algérie (*WTA-NEDJMA*) ont atteint 956 millions de dollars US en 2012 contre 813,3 millions de dollars US en 2011, soit une augmentation de 18%. L'EBITDA (EBITDA) quant à lui, s'est élevé à 377,3 millions de dollars US en 2012 contre 302,5 millions de dollars US en 2011, soit une augmentation de 25%. Le portefeuille des abonnés de *NEDJMA* a également connu une hausse considérable. Le volume des investissements a atteint, quant à lui, 226,2 millions de dollars US en 2012 contre 174 millions de dollars US en 2011, soit une augmentation de 30%.

Les profits nets de *NEDJMA* ont été de 98,7 millions de dollars US en 2012 contre 52,4 millions de dollars US en 2011, soit en progression de 88%.

L'opérateur étoilé qui revendique toutefois 32 % des parts de marché en Algérie en 2012 (et l'ARPT qui en dit moins) est l'une des plus performantes filiales du groupe qatari OOREDOO (anciennement Qtel). *NEDJMA* représente 9,8% du nombre total des clients, 10,3% des revenus, 8,8% de l'EBITDA et 11,3% des investissements globaux du groupe.

Wataniya Telecom Algérie sous son nom commercial *NEDJMA* détenue d'abord par des Koweïtiens ensuite par le groupe qatari Qtel.

WTA a été créée par la société Koweïtienne de télécommunications Wataniya Telecom, à laquelle s'est jointe United Gulf Bank (UGB). Wataniya Télécom Algérie est dotée d'un capital social d'une valeur totale de 210,5 Million de Dollars US, équivalent à 15 milliards

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

DA, dont 34% est détenue par National Mobile Télécommunication Compagny (Koweït) et 66% par United Gulf Bank (UGB)¹.

En mars 2007 Le groupe de télécommunications qatari Qtel devient actionnaire majoritaire (51%) de Wataniya Telecom Kuweit et détient par conséquent 80% de *NEDJMA*.

En 2012 Qatar Telecom porte à 92,1% ses parts dans le capital de la maison mère de *NEDJMA* et avec cette nouvelle augmentation de parts à 92,1%, *NEDJMA* se retrouve sous la tutelle qatarie à plus de 80%. Le rachat de Wataniya Telecom par Qtel signifié un changement d'actionnariat et s'il y a un changement d'actionnariat, il y a une règle qui s'applique c'est le 51/49, ce qui risque de faire invoquer au gouvernement algérien son droit de préemption, tout comme il l'avait fait avec *DJEZZY* face au groupe russo-norvégien Vimpelcom.

Néanmoins, après que les qataris ont consulté les autorités algériennes, concernant cette transaction, le gouvernement algérien a donné son aval pour la vente de *NEDJMA*.

Le Groupe Qtel, filiale de la compagnie publique Qatar Telecom (Qtel) QSC est fortement implanté dans la région du Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Asie du Sud, et à une clientèle consolidée de 83,7 millions d'abonnées au 30 Juin 2012². Ses filiales, présentent dans 16 pays, fonctionnent sous des marques diverses, entre autres *QTEL*, *INDOSAT*, *ASIACELL*, *WATANIYA*, *NAWRAS*, *TUNISIANA ET NEDJMA*.

¹ Source : rapport annuel (2004) de l'ARPT.

² <http://www.qtel.com.qa>

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Section 3) Marché de la téléphonie mobile en chiffre

Depuis sa libéralisation, Le marché de la téléphonie mobile en Algérie n'a pas cessé d'enregistrer de bonnes performances avec une croissance exponentielle, au point où la commutation mobile a dépassé, et de loin, toutes les prévisions en matière de télé densité et de diversité de services et produits. Ainsi l'étude quantitative que nous allons entreprendre dans cette section, en témoigne de cette réalité.

3-1) La configuration du marché :

La téléphonie mobile a été introduite en Algérie en 1994 (Radio Téléphonie Mobile : NMT/NOKIA analogique)¹. Le réseau GSM (Global System for Mobile Communication) a fait son apparition en janvier 1999 avec l'installation de 60.000 équipements, puis une extension de 40.000 en 2000, sur lesquels sont reliés 98.000 abonnés fin 2001. Les deux systèmes mobiles (NMT et GSM) comptaient ainsi 138.000 équipements et un parc de 116.000 abonnés fin 2001².

Le segment de la téléphonie mobile a été ouvert à la concurrence le 10 mai 2001. Un appel d'offre international a permis l'octroi d'une deuxième licence GSM à l'opérateur Orascom Télécoms Algérie (ci-après OTA) le 31 juillet 2001 pour une mise en service au public le 15 février 2002. Cette ouverture a été rapidement accompagnée d'une augmentation significative du nombre total d'abonnés. La même période a connu l'octroi d'une licence dite "de régularisation", comportant un cahier des charges identique à celui d'Orascom, à la filiale de l'opérateur historique, Algérie Télécom Mobile (ci-après ATM") par décret exécutif n° 02-186 du 26 mai 2002. Le segment de la téléphonie mobile en Algérie va connaître un autre acteur avec la vente de la troisième licence GSM, survenue le 02 décembre 2003, à un nouvel opérateur mobile Wataniya Télécom Algérie ci-après WAT (licence vendue à 421 Millions de US\$).

¹ Dite aussi de première génération (1G).

² Source : l'ARPT

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Tableau n°15 : configuration du marché de la téléphonie mobile en Algérie

Segment de télécommunication	Régime d'exploitation	Configuration du marché pour l'année 2001	Configuration du marché pour l'année 2002	Configuration du marché pour l'année 2003	Configuration du marché à partir de 2004
Téléphonie mobile de norme GSM	Licence	Monopole	Duopole	Duopole	Concurrence (oligopole)

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

3-2) Evolution du parc d'abonnés et du taux de pénétration

3-2-1) Parc d'abonnés et part de marché des trois opérateurs

Depuis 2000, date de sa libéralisation, le marché de la téléphonie mobile a connu une croissance exponentielle. Le taux de pénétration¹ du marché mobile en Algérie est monté en flèche, passant de 1,5% de la population en 2002 à 94,4% en 2011 et à 99,28% en 2012, soit respectivement de 450 244 abonnés à 33,74 millions d'abonnés et à 37,527 millions d'abonnés. En effet, le nombre d'abonnés n'a cessé d'augmenter depuis la libéralisation du secteur et ce qui témoigne de la démocratisation de la téléphonie mobile en Algérie. En réalité personne n'a tablé sur un tel succès et sur une telle croissance, les prévisions annoncées par les opérateurs de la téléphonie mobile et de l'autorité de régulation en 2004, portent le nombre d'abonnés attendus à l'horizon 2007 à 12 millions, comme le montre le tableau n°16.

Tableau n°16 : les prévisions en termes d'abonnés à l'horizon 2007

année	2005	2006	2007
Nombre d'abonnées	10 millions	11 millions	12 millions

Source : adopté du rapport de l'ARPT, 2004

Mais au terme de 2007 les données réelles sont contre toutes les attentes, comme le montre le tableau n°17 ci-dessous.

¹ Taux de pénétration ou bien la télé densité est le nombre de lignes téléphoniques pour 100 habitants.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Tableau n°17 : les niveaux d'abonnés réels

année	2005	2006	2007
Nombre d'abonnés	13,661 millions	20 ,997 millions	27, 562 millions

Source : élaboré à partir des données livrées par l'ARPT et les opérateurs

Qui pourrait imaginer ainsi en 2004, qu'au terme de 2007 le nombre d'abonnés serait plus de deux fois les prévisions estimées, soit avec un écart positif de 15million d'abonnés en plus!!!

Concernant les indices de croissance du marché, nombre d'abonnés et taux de pénétration, et leur implication sur les parts de marché et leur taux d'évolution des trois opérateurs sont résumé dans le tableau n °18, n°19 et le tout rapporté sur la figure n°13.

Tableau n°18 : Évolution des parts de marchés en nombre d'abonnés et le taux de pénétration pour la période (2001-2012).

Année	Nombre d'abonnés			Nombre totale d'abonnés	Taux de pénétration(%)
	ATM	OTA	WAT		
1998	18 000	-	-	18 000	0.06
1999	72 000	-	-	72 000	0.24
2000	86 000	-	-	86 000	0.28
2001	100 000	-	-	100 000	0.32
2002	135 204	315 040	-	450 244	1,5
2003	167 662	1279 265	-	1 446 927	4,67
2004	1 176 485	3 418 367	287 562	4 882 414	15,26
2005	4 907 960	7 276 834	1 476 561	13 661 355	41,52
2006	7 476 104	10 530 826	2 991 024	20 997 954	63,60
2007	9 692 762	13 382 253	4 487 706	27 562 721	81,50
2008	7 703 689	14 108 857	5 218 926	27 031 472	79,04
2009	10 079 500	14 617 642	8 032 682	32 729 824	91,68
2010	9 446 774	15 087 393	8 245 998	32 780 165	90,30
2011	10 151 914	16 595 233	8 504 779	35 615 926	96,52
2012	10 622 844	17 845 669	9 059 150	37 527 703	99,28

Source : adopté depuis les rapports annuels de l'ARPT

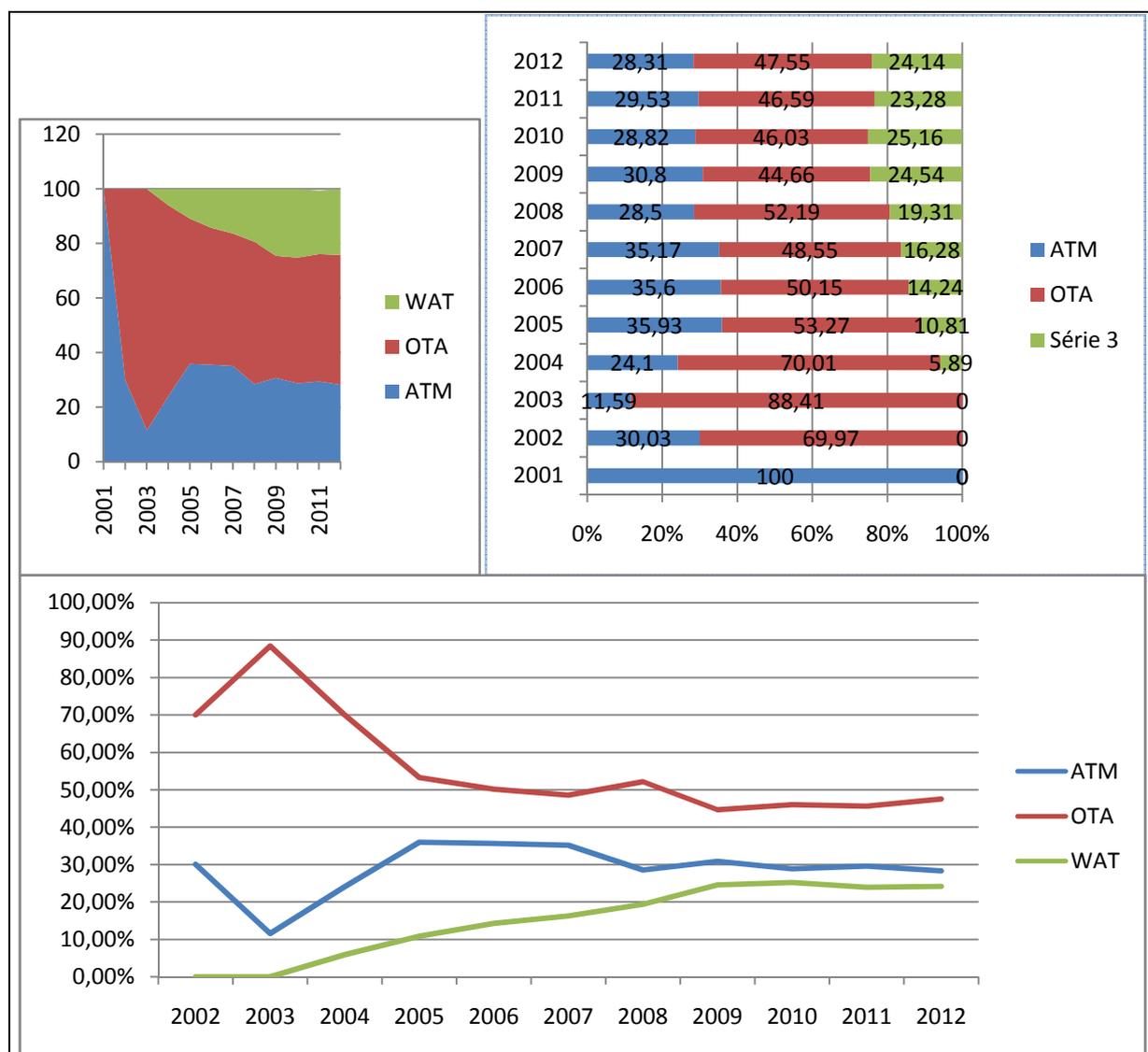
Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Tableau n° 19 : évolution des parts de marchés entre opérateurs de téléphonie mobiles

Parts de marché	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ATM	30,03%	11,59%	24,10%	35,93%	35,60%	35,17%	28,50%	30,80%	28,82%	29,53%	28,31%
OTA	69,97%	88,41%	70,01%	53,27%	50,15%	48,55%	52,19%	44,66%	46,03%	45,59%	47,55%
WAT	0,00%	0,00%	5,89%	10,81%	14,24%	16,28%	19,31%	24,54%	25,16%	23,88%	24,14%

Source : élaboré du tableau ci-dessus

Figure n°13 : évolution des parts de marchés entre opérateurs de téléphonie mobiles pour la période (2001-2012).



Source : élaboré à partir des tableaux 17 et 18 ci-dessus

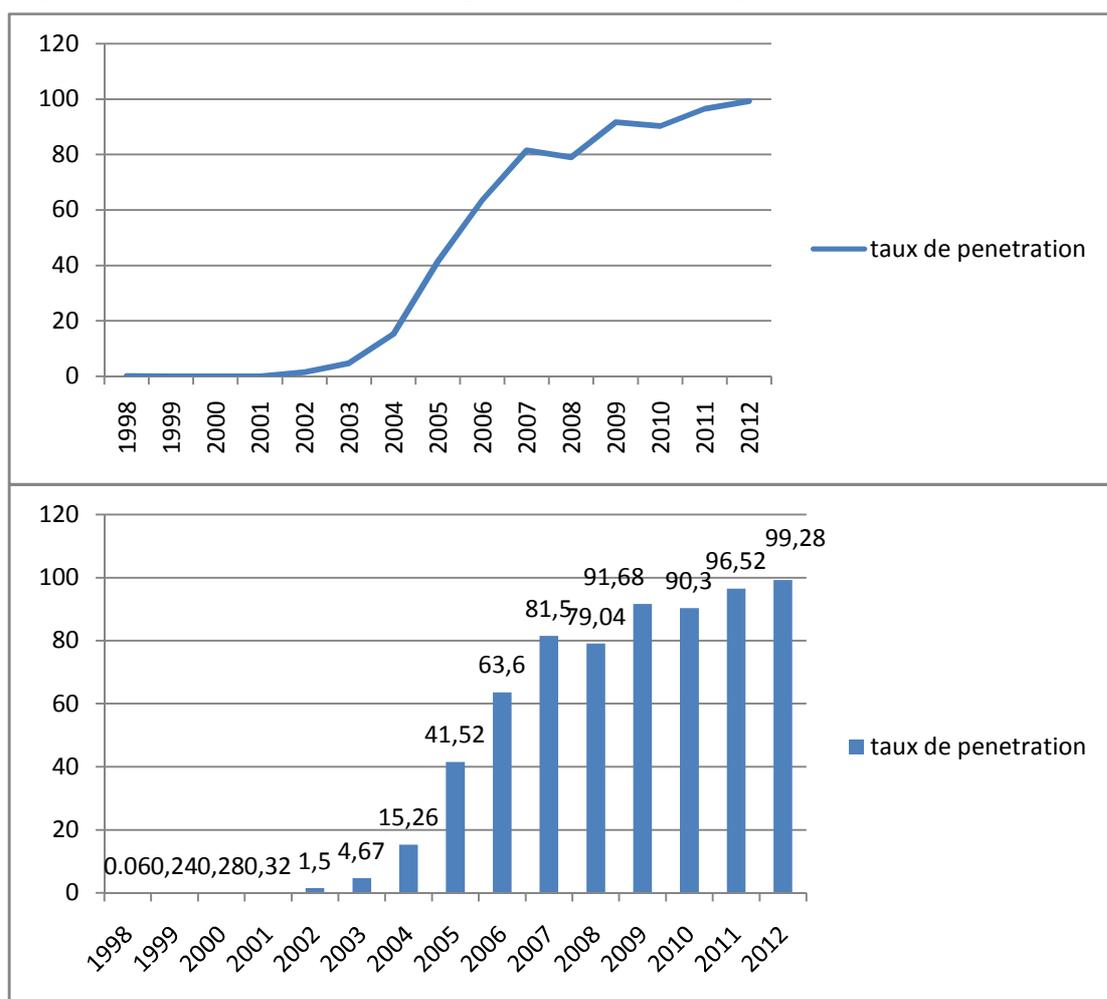
Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Cette croissance exponentielle, du parc d'abonnés et par conséquent du taux de pénétration, est dopée par la concurrence et particulièrement par l'introduction des cartes prépayées, avec comme raisons principales la facilité d'accès, la mobilité, la baisse des tarifs, le plafonnement possible des dépenses de consommation téléphonique opérées par les trois opérateurs.

3-2-2) Le taux de pénétration

S'agissant de la télé densité (taux de pénétration) dans la téléphonie mobile, cette dernière a enregistré un band remarquable dès l'ouverture du marché à la concurrence (figure n°14), ainsi entre 2003-2004, la télé densité a connu une progression considérable, passant de 4,82% en 2003 à 15,26% en 2004 soit une hausse de 10,44 points. De 2004 à 2007 le taux de pénétration passe de 15,26% à 81,5% soit une hausse de plus de 66 points, même si ce taux va connaitre une légère baisse en 2008, l'année 2012 est l'année pour en voisiner les 100%.

Figure n°14 : évolution du taux de pénétration de la téléphonie mobile



Source : adapté à partir des rapports de l'ARPT

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

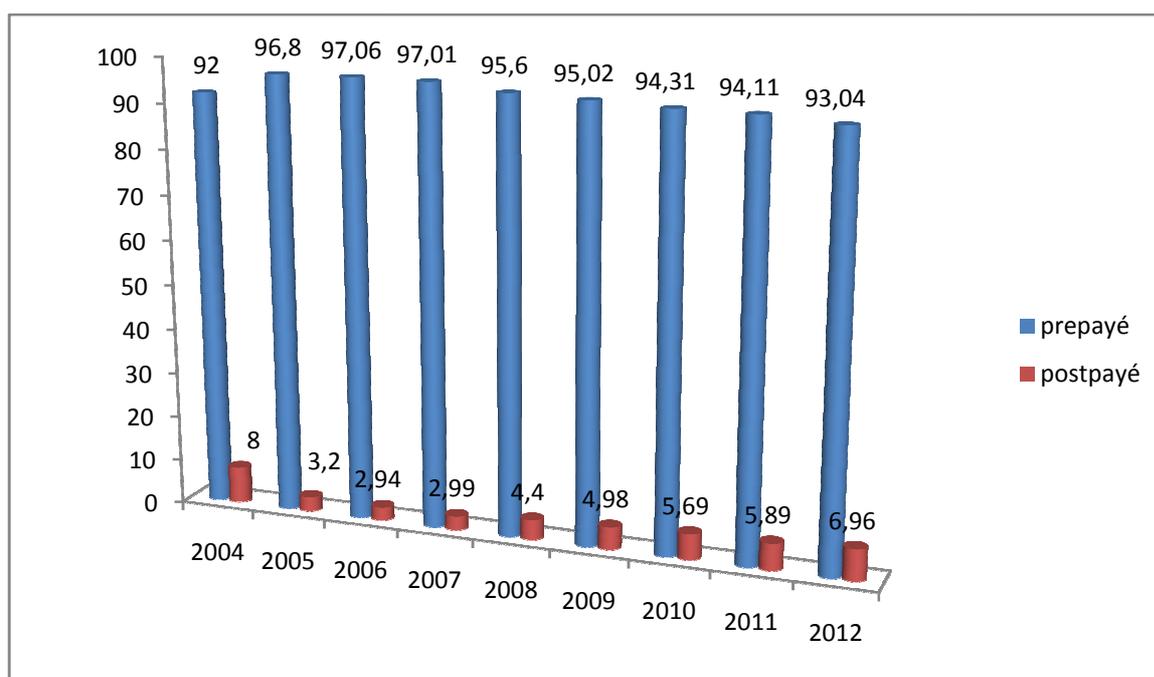
3-2-3) Les parts de marché de la téléphonie mobile « prépayée » et « post payée »

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

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

Depuis l'avènement du segment de la téléphonie mobile en Algérie, la formule prépayée domine le marché avec plus 90% du total des usagers de la téléphonie mobile comme le montre la figure n°15. Cette affluence s'explique par le fait que le consommateur algérien préfère opter pour cette formule, qui lui convient, et qui lui permet aussi de bien gérer ses consommations et son budget.

Figure n°15 : évolution de la répartition des abonnés entre prépayer et post payé pour la période (2004-2012)



Source : élaboré à partir des rapports de l'ARPT

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

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

Ainsi, La part des usagers du post-payé a vu une augmentation sensible avec 5,89 % en 2011, contre 5,69% en 2010.

Tableau n°20 : évolution du parc des abonnés en Prépayé et Post payé pour la période (2009-2012).

	2009	2010	2011	2012
Prépayé	31 101 502	30 915 483	33 516 713	34 914 236
<i>Évolution</i>	-0,60%	+8,41%	+4,17%	
Post payé	1 628 322	1 864 682	2 099 213	2 613 467
<i>Évolution</i>	+14,52%	+12,58%	+24,50%	
Total	32 729 824	32 780 165	35 615 926	37 527 703

Source : l'ARPT, observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie, 2012

3-3) Le niveau du trafic dans la téléphonie mobile

3-3-1) Le niveau du trafic sur les réseaux mobiles

Sur un autre registre, le trafic¹ global² des réseaux mobiles a enregistré un accroissement inouï depuis la démocratisation de la téléphonie mobile en Algérie. Cette croissance du trafic est expliquée par les réductions successives des tarifs de communication, du prix d'accès, l'ampleur des promotions favorisant la gratuité et les périodes de grâces, le parc d'abonné et de son corolaire le taux de pénétration qui sont très élevés.

¹ Le trafic global inclus le trafic intra réseau (dit aussi on-net) ; le trafic sortant (dit aussi off-net) et le trafic entrant

² Le volume de communication totale en milliard de minute pour une année sur le réseau mobile

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

A titre d'exemple le trafic sur les réseaux mobiles a enregistré un accroissement de 20% entre 2009 et 2010, passant de 53,92 milliard de minutes à 64,61 milliard de minutes.

Globalement, sur un total de 64,61 milliards de minutes, plus de 48,8 milliards de minutes s'écoulent au sein du même réseau (trafic local), soit plus de 76% du trafic total.

Néanmoins, le trafic intra-réseaux a augmenté de 26% entre 2009 et 2010, passant de 38,76 milliards de minutes à 48,8 milliard de minutes. Entre 2010 et 2011 le trafic global des réseaux mobiles a enregistré une évolution de 26% entre 2010 et 2011, en passant de 64,61 milliard de minutes à 81,67 milliard de minutes.

Globalement, sur un total de 81,67 milliard de minutes, plus de 61,75 milliards de minutes s'opèrent au sein du même réseau, soit plus de 76% du total trafic.

En effet, le trafic intra-réseaux a augmenté de 26% entre 2010 et 2011, en passant de 48,81 milliard de minutes à 61,75 milliard de minutes.

Le tableau n°21 suivant fournis l'évolution du trafic sur les réseaux mobiles depuis 2002 jusqu'au 2011.

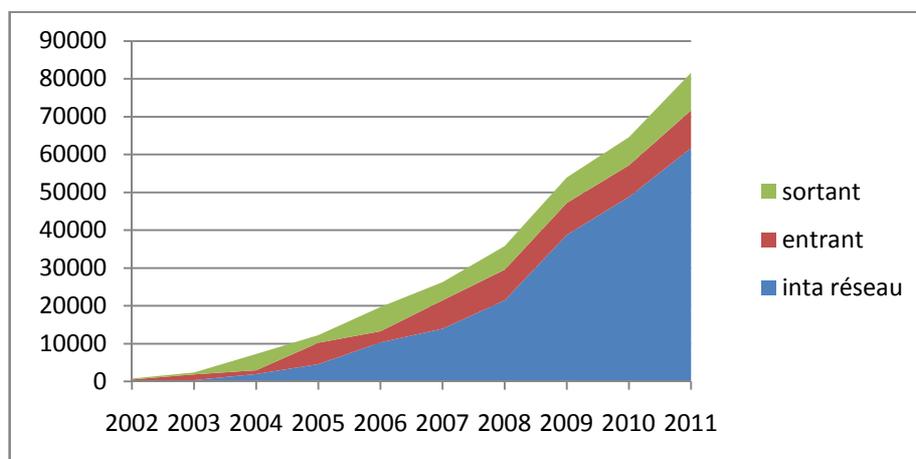
Tableau n°21: trafic sur les réseaux mobiles

Trafic Voix (en millions de minutes)	Trafic intra réseau	Entrant	Sortant	Total
2002	135	390	245	770
2003	374	1 546	436	2 357
2004	1 946	1 053	4 285	7 284
2005	4 591	5 619	2 035	12 245
2006	10 299	3 009	6 414	19 721
2007	13 980	7 484	4 840	26 304
2008	21 477	8 094	6 244	35 815
2009	38 761	8 427	6 739	53 927
2010	48 819	8 368	7 422	64 610
2011	61 753	9 900	10 024	81 677

Source : rapport annuel de l'ARPT pour les exercices 2010 et 2011

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Figure n°16 : évolution du trafic des réseaux de téléphonie mobile



Source : rapport annuel de l'ARPT pour les exercices 2010 et 2011

3-3-2) Le trafic international des réseaux mobiles

S'agissant du trafic international des réseaux mobile, les rapports rendus par l'ARPT de 2002 à 2011 (tableau n°22), signalent une hausse considérable durant la période prise précédemment. Cela en effet, se justifié par la baisse des tarifs de communication et au fait que les abonnés des trois opérateurs sont joignables partout dans le monde grâce à des contrats roaming.

Tableau n°22: Trafic international des réseaux mobiles

en millions de minute	Entrant international	Sortant international	Total international
2002	18	4	22
2003	120	7	127
2004	329	51	380
2005	524	496	1020
2006	522	249	771
2007	679	306	985
2008	933	422	1354
2009	779	475	1254
2010	712	498	1210
2011	1312	895	2207

Source : adopté des rapports annuels de l'ARPT pour les exercices 2002- 2011

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

3-3-3) Le MOU (Minutes Of Usage) des réseaux mobiles

Le MOU c'est le nombre moyen de minute d'usage du téléphone par abonné durant le mois (calculé sur la moyenne annuelle des abonnés)

Selon les chiffres de l'autorité de régulation (ARPT), au titre de 2010, le volume mensuel des communications d'un abonné à un réseau mobile algérien est de 164 minutes (2h 44 mn), soient 124 minutes en appel On-net, 19 minutes en Off-net et 21 minutes en appel entrant. L'année 2010 enregistre une croissance de 15%.

L'accroissement du MOU On-net est principalement dû à l'introduction des offres illimitées et des promotions sur le trafic on-net chez les trois opérateurs.

Le volume moyen des appels (On-net et Off-net) relatifs à un abonné au réseau mobile est de 143 minutes (2h23) par mois et celui des communications reçues est de 21 minutes.

Par référence à l'année 2009, en 2010 l'abonné mobile a vu ses appels On-net mensuels augmenter de 16 minutes, et ses appels Off-net mensuels, rester stables alors que ses appels entrants ont diminué de 3 minutes.

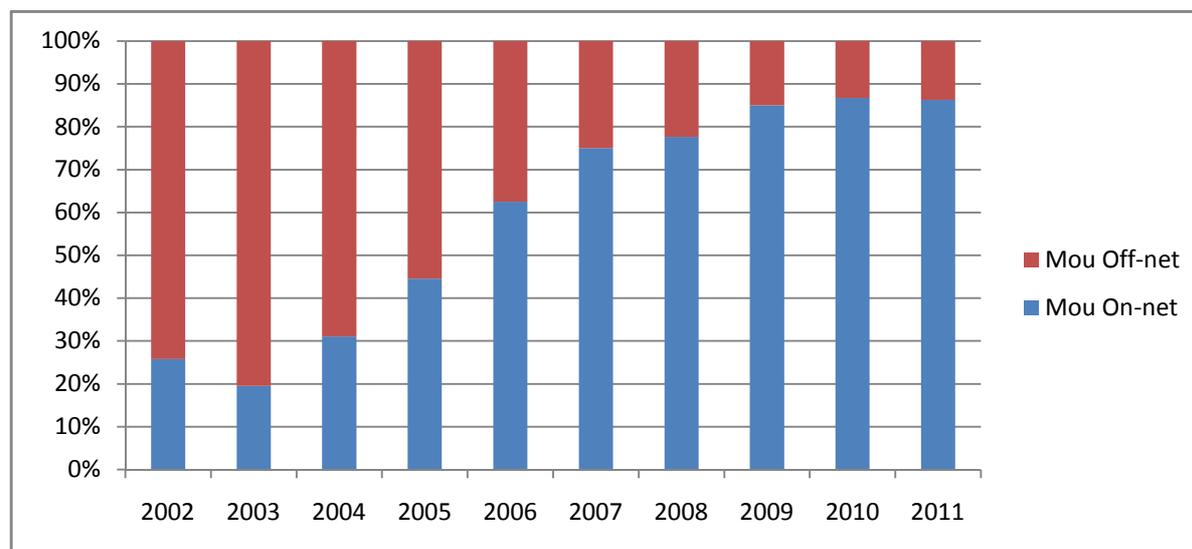
Tableau n°23: Le MOU (Minutes Of Usage) des réseaux mobiles

MOU en minute	MOU On-net	MOU Off-net	MOU Appels entrant	MOU Total
2002	41	118	74	233
2003	33	136	38	207
2004	51	113	28	192
2005	41	51	18	110
2006	50	30	14	95
2007	48	16	26	90
2008	66	19	25	109
2009	108	19	24	150
2010	124	19	21	164
2011	151	24	24	199

Source : rapport annuel de l'ARPT, 2011

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Figure n°17 : évolution du Mou On net et Mou Off net des réseaux Mobiles



Source : rapport de l'ARPT, 2011

Reste à dire maintenant, cette percée qu'a connue la téléphonie mobile se fait au détriment de la téléphonie fixe. Même il est difficile de trancher sur cette question, du moins à notre niveau, les faits et les chiffres attestent une certaine vérité tout de même reste à nuancer.

3-4) La dynamique entre le fixe et le mobile :

A l'instar de ce qui est constaté à travers le monde, en Algérie la téléphonie mobile continue de se substituer à la téléphonie fixe, le rapport du mobile/fixe est passé de 1270% en 2009 à 1122% en 2010 c'est-à-dire qu'à chaque abonné fixe correspondent environ 12 abonnés mobiles.

3-4-1) Analyse comparative des parcs d'abonnés et de la pénétration :

En termes de part de marché, la téléphonie mobile représente 92% du parc téléphonique national contrairement au fixe qui ne représente que 8% seulement. L'apport des deux modes de téléphonie permet d'assurer une télé-densité nationale de 104,81% en 2011. Les tableaux n°24 et n°25 ci-dessus, nous livrent une comparaison en termes d'abonnés et de taux de pénétration entre le réseau fixe et le réseau mobile.

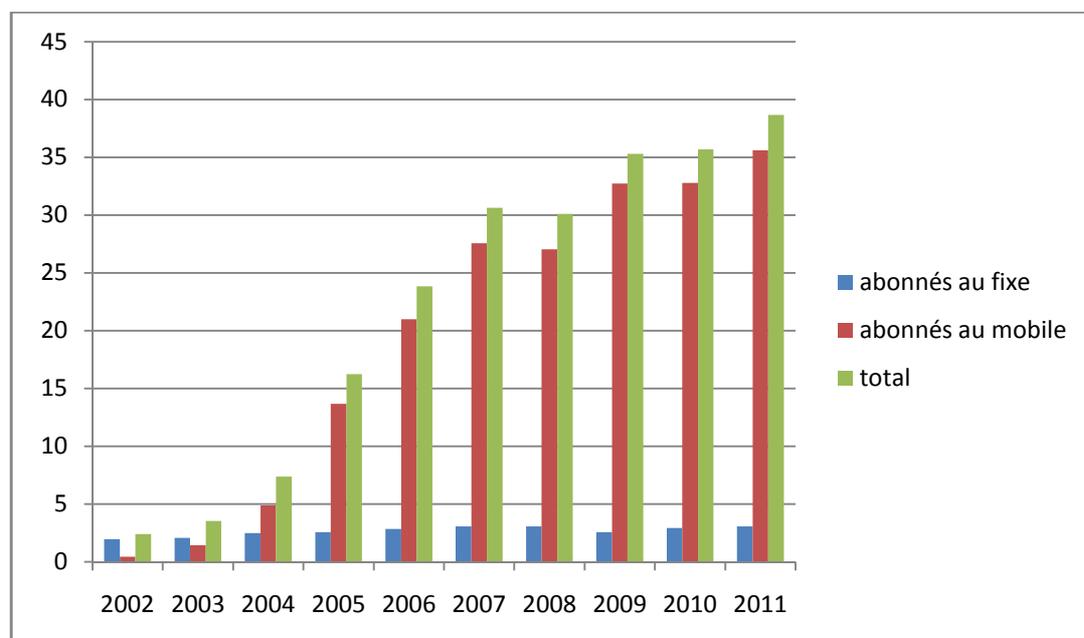
Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Tableau n°24 : Développement du parc des abonnés aux réseaux téléphoniques (fixe et mobile)

Année	Abonnés au réseau fixe	Abonnés au réseau mobile	Total des abonnés (fixe+ mobile)
2002	1,950	0,450	2,400
2003	2,079	1,447	3,526
2004	2,487	4,882	7,369
2005	2,572	13,661	16,233
2006	2,841	20,998	23,839
2007	3,068	27,563	30,631
2008	3,069	27,031	30,101
2009	2,576	32,730	35,306
2010	2,923	32,780	35,703
2011	3,059	35,615	38,675

Source : rapport de l'ARPT, 2011

Figure n°18 : évolution des abonnés au fixe et au mobile en Algérie



Source : élaboré à partir du tableau ci-dessous

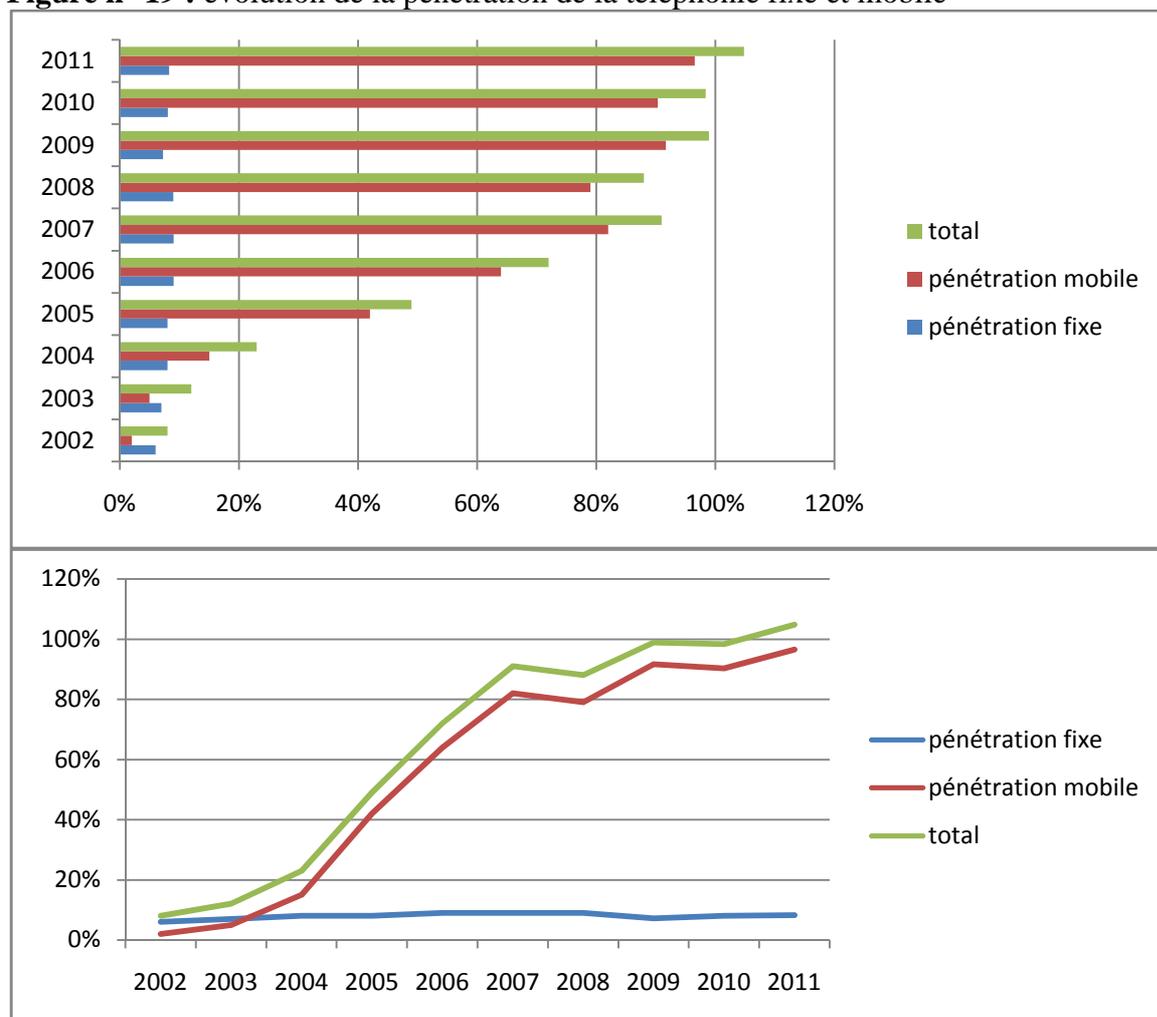
Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Tableau n°25 : évolution de la pénétration de la téléphonie fixe et mobile

Pénétration fixe et mobile en %	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pénétration du Fixe	6%	7%	8%	8%	9%	9%	8,97%	7,22%	8,05%	8,29%
Pénétration du Mobile	2%	5%	15%	42%	64%	82%	79,04 %	91,68 %	90,30%	96,52%
Pénétration Totale	8%	12%	23%	49%	72%	91%	88,01 %	98,90 %	98,36%	104,81%

Source : rapport de l'ARPT, 2011

Figure n° 19 : évolution de la pénétration de la téléphonie fixe et mobile



Source : élaboré à partir du tableau ci-dessus

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

3-4-2) Les tarifs de terminaisons d'appels sur les réseaux mobiles et fixes

L'analyse des coûts d'interconnexion ou la terminaison d'appel est fondée sur la méthodologie CMILT¹, qui consiste à déterminer les coûts incrémentaux subies par un opérateur pour terminer sur son propre réseau les appels sortants d'un autre opérateur tiers. Pour ce qui est des tarifs d'interconnexion, il est évalué par les opérateurs sur la base des comptes de l'exercice précédent soient établis dans le strict respect du principe d'orientation vers les coûts réels édicté par l'article 20 du décret exécutif n° 02-156 du 9 mai 2002 fixant les conditions d'interconnexion des réseaux et services de télécommunications.

L'asymétrie des tarifs de terminaison d'appels dans chaque réseau ou bien pour chaque opérateur est dû essentiellement aux déséquilibres des trafics constatés entre opérateurs et de la position de ces opérateurs sur le marché. Toutefois, c'est à l'Autorité de Régulation qu'incombe le rôle d'approbation des catalogues d'interconnexion² des opérateurs mobiles et à veiller à ce que les tarifs d'interconnexion tendent vers ceux qui sont édictés par l'article 20 du décret exécutif n° 02-156 du 9 mai 2002 fixant les conditions d'interconnexion des réseaux et services de télécommunications.

Par ailleurs, nous constatons ces dernière années, chez tous les opérateurs de téléphonie mobile en Algérie, une tendance à la baisse des tarifs des terminaisons d'appels sur les réseaux mobiles, en raison de la croissance constante du trafic et la quasi stagnation des investissements. Ce constat est nuancé pour le réseau fixe, comme le montre le tableau n°26 suivant :

¹ Coût Moyen Incrémental à Long Terme.

² Interconnexion : mécanisme de connexion entre les différents réseaux de télécommunications qui doit permettre à chaque abonné d'un opérateur de joindre tous les abonnés des autres opérateurs.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Tableau n°26 : évolution des tarifs de terminaisons d'appels sur les réseaux mobiles et fixes pour la période (2009-2012)

Services /Prestations d'interconnexion (DA HT)	2009/2010	2010/2011	2011/2012	évolution 2009/2012
Terminaison d'appel sur le réseau fixe (AT)				
Interconnexion locale	2,6	3	3	15%
Simple transit	4	4	4	0%
Double transit	4	4	4	0%
Terminaison d'appel sur les réseaux mobiles				
ATM	3,5	3,25	2,8	- 20%
OTA	1,5	1,25	1,2	- 20%
WTA	3,5	3,25	2,8	- 20%

Source : rapport de l'ARPT, 2012

3-5) Quelques indicateurs économiques et financiers du marché de la téléphonie mobile

L'augmentation du parc d'abonnés et le volume du trafic acheminé pour les trois opérateurs, à comme répercutions la croissance du chiffre d'affaire dans le segment mobile. Ce dernier, représente une part importante dans le secteur des télécommunications dans son ensemble.

Le chiffre d'affaires global du marché des télécommunications quant à lui a enregistré une hausse appréciable de 900% passant de 41,6 milliards de DA en 2002 à 412,072 milliards de DA en 2011et, en 2012 un chiffre d'affaire global de 5,5 milliards USD.

L'essentiel des revenus relatifs au secteur des télécommunications provient de la téléphonie mobile qui enregistre un chiffre d'affaires de 246,066 milliards de dinars réalisés en 2011 contre 222,576 milliards de DA pour 2010, soit une augmentation de 10,55% (23,490 milliards de DA), reste le segment le plus porteur du marché des télécommunications en Algérie, il représente ainsi environ 60% des revenus du secteur, comme l'illustre le tableau ci-dessous pour les années 2010 et 2011.

Pour rappel, le chiffre d'affaires total généré par le secteur de la téléphonie mobile a été multiplié par dix-sept(17) entre 2002 et 2011. Il est passé, ainsi, de 14 milliards de dinars à un peu plus de 246 milliards de dinars.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Tableau n°27 : la contribution de chaque segment au chiffre d'affaire total du secteur des télécommunications

En milliards de DA	2010	2011	Contribution de chaque segment %
téléphonie fixe	61,0	66,00	16,01%
téléphonie mobile	222,576	246,066	(59,72%)
Chiffre d'affaires consolidé fixe & mobile	283,0	312,066	(75,73%)
VSAT	2,6	3,339	(0,81%)
GMPCS	0,3	0,37	(0,09%)
Audiotex	0,5	0,52	(0,13%)
VOIP	0,4	1,277	(0,31%)
des autres services ¹ télécoms	84,9	94,5	(22,93%)
Total Secteur Telecom	371,6	412,072	(100%)

Source : Rapport de l'ARPT, 2011

En terme du rapport chiffre d'affaire des télécommunications sur le produit intérieur brut(PIB) l'Algérie est non-seulement en retard sur la moyenne mondiale qu'est de 7%, elle accuse également un retard par rapport à ses voisins. En effet, au Maroc, les TIC enregistrent une contribution à hauteur de 7% dans le PIB et la Tunisie avec une contribution de 13,5% du PIB du pays en 2011.

En Algérie la participation du chiffre d'affaires globale des télécommunications au PIB, est passée de 0,14% en 2002, à 2,11% en 2003, pour atteindre 3,08% en 2004. Ce taux va connaître une légère baisse entre 2004 et 2008, ainsi, il passe de 3,7% en 2005 à 3,28% en 2008.

Toutefois, ce repli ne témoigne aucunement d'une quelconque décroissance, mais est imputable à la hausse des revenus générés par les hydrocarbures sous l'effet de la tendance haussière qu'ont connu les prix du pétrole depuis 2002.

¹ Estimation des autres services des télécommunications notamment les ISP, les cybers, les distributeurs, les points de vente, les grossistes, etc.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Et depuis il connaît une certaine stagnation avec une légère augmentation en 2012 pour atteindre le 4% du PIB, et l'objectif national est de contribuer à l'augmentation de la part des télécommunications pour atteindre 8% du PIB¹.

Tableau n° 28 : les revenus des réseaux mobiles

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ARPU² DA/ mois	4240,5	3074,8	2001,3	1069,5	771,8	658	655,8	619,3	564,7	611,4
Chiffre d'affaires (Milliards s DA)	14	35	76	119	161	191,7	214,83	222,08	221,96	246,066
ARPU USD	53,22	39,73	27,77	14,57	10,62	9,28	10,3	8,3	7,5	8,2
Chiffre d'affaires (Millions USD)	175,70	452,25	1054,53	1621,25	2209,53	2861,52	3378,29	2961,42	2959,81	3 355,09
Cotation du Dollars	79,68	77,39	72,07	73,40	72,64	67,00	63,6	74,99	74,99	74,78

Source : Rapport de l'ARPT, 2011

Sur un autre chapitre, Les investissements bruts du secteur de la téléphonie mobile ont été de 473,860 milliards de DA pour l'année 2011. Ils sont en augmentation de 23,111 milliards de DA par rapport à 2010 (450,749 milliards), soit une hausse de 5,13%, qui représente en grande partie les investissements engagés en termes d'équipements et installations techniques pour l'extension du réseau et l'amélioration de la qualité de service.

En termes de création d'emploi, le segment de la téléphonie mobile affiche une impressionnante capacité de création d'emplois, comme l'illustre le tableau suivant.

¹ C'est ce que a affirmé le directeur de la communication au ministère de la Poste et des de l'information et de la communication (MPTIC) Zouheir Meziane en 2011 dans un point de presse.

² L'ARPU (Average Revenu Per User), qui représente le revenu engendré par abonné sur un réseau mobile,

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Tableau n°29 : Nombre d'emplois dans le segment de la téléphonie mobile depuis 2003 à 2010

Operateurs	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ATM	1000	1372	1743	2662	3005	3650	3996	4036
OTA	1253	1623	2589	3035	3187	3500	3471	3540
WAT	0	875	01077	1256	1319	1549	1813 1	1867
TOTAL	2253	3870	5409	6953	7511	8699	9280	9444

Source : Rapport annuel de l'ARPT pour l'exercice 2010

Par ailleurs, Il faut noter que l'emploi total induit par l'exploitation de la téléphonie mobile est beaucoup plus important. En effet, les opérateurs de téléphonie mobile sont présents à travers leurs agences commerciales qui sont au nombre de 259 en 2010, mais également à travers leurs partenaires que sont les distributeurs et les points de ventes dont le nombre s'élève, tous opérateurs confondus, à 60763.

Premier chapitre : Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM

Conclusion

Après avoir été placé sous un monopole public, le secteur de la télécommunication s'ouvre à la concurrence et ce qui le métamorphose 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 relatives 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 fait naître une autorité administrative auquel incombe le rôle de la régulation.

En plus, le passage de la situation de monopole à une situation concurrentielle a favorisé l'arrivée de nouveaux opérateurs privés. En effet, désormais à côté de l'opérateur historique deux autres opérateurs, à savoir Orascom Telecom Algérie et Wataniya Telecom Algérie, font leur entrée sur le marché après avoir obtenues des licences d'exploitation et d'établissement.

L'analyse chiffrée que nous avons menée dans ce chapitre, en particulier dans le segment mobile, montre à quel point que l'introduction de la concurrence engendre des performances et une croissance significative.

Deuxième chapitre :
La dynamique
concurrentielle dans le
marché de la téléphonie
mobile

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Introduction

Cette recherche est fondée sur le croisement d'un centre d'intérêt théorique, en l'occurrence celui de la dynamique concurrentielle, avec le dynamisme que le secteur de la téléphonie mobile a connu ces dernières années. Est alors émergée d'un besoin de recherche pour analyser et comprendre les mouvements concurrentiels des opérateurs et leur impact sur la configuration du secteur de la téléphonie mobile.

Pour étudier la nature de la rivalité des opérateurs au sein du marché de la téléphonie mobile, nous allons nous appuyer sur la méthode d'étude de cas longitudinale et le corpus théorique issu de l'approche de la dynamique concurrentielle.

L'idée d'approcher la concurrence dans le temps et à travers les mouvements compétitifs est relativement récente. Dépassant l'approche structuraliste, issue de l'économie industrielle optant pour un cadre d'analyse principalement déterministe et statique, l'approche dynamique de la concurrence considère que les actions et les réactions concurrentielles influencent l'évolution des entreprises et de leur secteur d'activité. Partant de son postulat de base, que les actions et les réactions des acteurs influencent l'évolution de leurs entreprises et de l'industrie, cette approche intègre une dimension volontariste et nous permet ainsi d'enrichir considérablement notre compréhension des stratégies concurrentielles des entreprises.

Dans ce chapitre, nous allons voir de près les contours de la construction sociale de la concurrence au sein du marché de la téléphonie mobile, à travers l'étude et l'analyse des mouvements concurrentiels initiés délibérément par les opérateurs, notre recherche vise ainsi à suivre et à comprendre la trajectoire des stratégies concurrentielles pour mettre en avant la construction sociale des relations compétitives entre les opérateurs et leurs influences sur la configuration du marché de la téléphonie mobile.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Section 1) Dispositifs de la recherche et aspects méthodologiques

Comme préalable à toutes recherches, l'explicitation du dispositif et la méthode de recherche est une étape fondamentale dans la construction d'un travail scientifique. Dans cette optique, nous allons présenter la façon de procéder pour conduire et mener à bien cette recherche.

1-1) Les principaux axes de notre recherche

1-1-1) Notre problématique

Notre problématique de recherche est née d'une rencontre entre les nouvelles approches en concurrence, à savoir l'approche de la dynamique concurrentielle, et l'existence d'une rivalité intense au sein du marché de la téléphonie mobile. Cette rencontre se solde par un besoin de comprendre les stratégies concurrentielles des opérateurs.

Après un aller retour entre le corpus théorique mobilisable et le champ empirique (mouvements concurrentiels dans le marché de la téléphonie mobile), nous avons axé notre problématique sur la question principale de recherche suivante :

Quelle est la nature de l'évolution des relations concurrentielles entre les opérateurs de la téléphonie mobile et quels sont leurs impacts sur la configuration du secteur ?

Nous visant à travers cette problématique d'éclaircir, en premier lieu la nature des relations qu'entretiennent les opérateurs téléphonique sur leur marché. Ces relations, peuvent en effet emprunter différents chemins qui s'orientent vers des affrontements, l'évitement ou de la coopération. En suite il ya lieu aussi de dégager des régularités de ces relations dans le temps et leur impact sur le secteur d'activité en question.

1-1-2) Nos questions de recherche

Dans la lignée de cette question principale de recherche, d'autres questions se dégagent pour apporter plus de lumière à notre objet d'étude. Ces questions de recherche sont le fruit de l'éclatement de la question principale en sous-questionnements afin de l'approfondir et de la préciser.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

1-Quels sont les déterminants et la nature des actions et réactions que les opérateurs mobilisent pour obtenir un avantage concurrentiel ?

Cette question nous permet de répertorier l'ensemble des mouvements concurrentiels (actions/réactions) engagés par les opérateurs sur le marché pendant une période donnée. L'analyse de ce répertoire concurrentiel nous renseigne sur les caractéristiques des actions /réactions ainsi que sur les motivations, qui sont derrière leurs engagements par les opérateurs.

2-Quels sont les effets des mouvements concurrentiels sur la configuration du secteur ?

Dans la même lignée de la question précédente, ici il s'agit de voir de près les répercussions des mouvements concurrentiels sur la structure du marché de la téléphonie mobile. Concrètement, c'est de dégager les relations qui existent entre les comportements des opérateurs et le marché de la téléphonie mobile. Autrement dit, c'est d'analyser l'influence qu'exercent les actions concurrentielles sur le segment mobile.

3-Comment peut-on expliquer les positions des opérateurs dans le marché de la téléphonie mobile ?

À première vue cette question est la conséquence de la précédente. En effet, à travers leurs stratégies concurrentielles, les opérateurs cherchent à imposer leur logique sur le marché afin de créer ou de préserver leurs avantages concurrentiels. C'est dans un tel contexte qu'un certain nombre de relations, complexes et ambiguës, se tissent entre les concurrents.

4-Quelles sont les relations concurrentielles que les opérateurs privilégient (affrontement, évitement ou la coopération) ?

Dans une telle perspective, l'objectif est de rendre compte des relations concurrentielles que les opérateurs mettent en avant afin d'atteindre leurs finalités. Sur un autre volet, il s'agit de mettre en avant les conséquences de ces relations concurrentielles sur la construction sociale de la rivalité entre les opérateurs.

5-Comment l'opérateur historique réagit-il à la libéralisation de son monopole et quelle est l'attitude des nouveaux entrants dans un tel contexte ?

Cette question nous permet de se pencher sur le comportement de l'opérateur historique sur le marché de la téléphonie mobile suite au processus de libéralisation. En effet

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

la libéralisation d'un marché, considéré pendant longtemps comme un monopole naturel, perturbe complètement l'environnement d'un opérateur historique. Dès lors, de nouvelles contraintes et nouveaux enjeux vont s'imposer à l'opérateur historique à l'image de la concurrence et la réglementation.

En outre, cette même libéralisation va engendrer de nouveaux entrants sur le marché, c'est-à-dire des entreprises récemment arrivées sur le marché. En pénétrant le secteur d'activité, ces nouveaux entrants contribuent à accentuer la concurrence et tentent de dégrader la position concurrentielle de l'opérateur historique.

En effet, les nouveaux entrants apportent avec eux de nouvelles caractéristiques, le désir de conquérir et des ressources substituables ce qui peut se manifester par une guerre entre les entreprises.

1-1-3) Les hypothèses retenues

Pour mieux cerner notre question de recherche et l'ensemble des questions qui en découlent, nous allons émettre quelques hypothèses de travail guidant la conduite de notre recherche.

Ces hypothèses servent aussi à délimiter le champ de la prospection.

Hypothèse 1 : le processus de libéralisation (dérégulation) du secteur des télécommunications favorise l'émergence d'une situation d'intensification de la concurrence entre les opérateurs dans le segment mobile.

Cette première hypothèse pose la condition, que la rivalité concurrentielle entre les opérateurs ne peut être possible que par l'émancipation du secteur de télécommunication du monopole public via le processus de libéralisation. Loin d'imposer ici à notre démarche un déterminisme institutionnel, cette hypothèse n'est qu'un préalable pour l'analyse du secteur en question.

Hypothèse 2 : Le comportement stratégique des opérateurs via l'engagement des actions/réaction concurrentielles impacte profondément la structure du secteur dans leur quête de création d'avantages concurrentiels.

Cette hypothèse trouve ces origines dans le caractère comportemental de la concurrence, qui est l'essence même du courant de la dynamique concurrentielle. Autrement dit, dans notre conception, nous admettons que c'est les entreprises, via leurs comportement,

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

qui impactent leurs environnement, est pas le contraire. Et c'est ainsi qu'en prenant comme objet d'étude les comportements compétitifs des opérateurs, que cette hypothèse nous écarte du déterminisme environnemental défendu par l'approche structuraliste de la concurrence.

De surcroît, en partant de ce postulat, nous nous sommes inscrit d'avantage dans le courant de la dynamique concurrentielle.

Hypothèse 3 : Dans une configuration oligopolistique avec une forte interdépendance stratégique, les entreprises entretiennent des relations concurrentielles complexes ambiguës, qui sont dictées autant par le destin collectif que par le destin individuel des entreprises.

Par cette hypothèse nous cherchons à mettre en évidence, que dans les marchés qui ne présentent pas une forte interdépendance entre ses acteurs, les relations concurrentielles entre ceux-ci sont beaucoup mieux lisibles. Contrairement aux marchés avec une forte interdépendance, où le degré d'intensification de la rivalité est dicté par une volonté d'une entreprise à poursuivre ses propres objectifs afin de se soustraire à l'interdépendance, ou bien par une volonté collective des entreprises à préserver cette même interdépendance. Ce qui témoigne de la complexité et de l'ambiguïté des relations concurrentielles des entreprises. En fin cette hypothèse constitue un support pour étudier les régularités, sans en présager l'ordre, des relations qu'entretiennent les opérateurs mobiles.

Après avoir exposé les contours de notre problématique, l'ensemble des questions qui en découlent et les hypothèses directrices, nous allons maintenant présenter notre méthodologie de recherche.

1-2) Présentation de la méthodologie de recherche

Dans le cadre des recherches en sciences humaines, en particulier en management stratégique, plusieurs méthodes de recherche s'offrent au chercheur pour mener à bien son travail d'investigation. Nous avons jugé pertinent, l'adoption de la méthode de cas longitudinale au vu des considérations théorique et empirique entourant notre problématique.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

1-2-1) La méthode d'étude de cas longitudinale

Selon Yin l'étude cas : «est une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées »¹.

pour sa part, La Ville (2000) souligne que : « dans le management stratégique, les études de cas sont largement utilisées pour appréhender des phénomènes réputés complexes, c'est-à-dire des phénomènes qui englobent une multiplicité d'intervenants, qui intègrent différents niveaux d'actions enchâssées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et environnementales, et dont les évolutions réellement significatives ne sont parfois décelables qu'à travers une approche longitudinale sur une longue période temporelle »².

Le même auteur précise aussi que : « Les études de cas constituent une voie privilégiée d'investigation en ce qu'elles autorisent des analyses fines en termes de processus et qu'elles permettent d'aboutir à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs et dont la portée réelle peut être mieux cernée »³.

Cette stratégie de recherche se distingue des autres méthodes telles que l'enquête, l'expérimentation, ou encore l'étude historique. En effet, selon Yin, si la préoccupation majeure de l'enquête ou l'analyse documentaire est axée sur des questions de type « qui, quoi, où, combien » la méthode de l'étude de cas est davantage axée sur une analyse en profondeur du « comment » et du « pourquoi ». Il faut souligner que même l'expérimentation s'intéresse à ces mêmes dernières questions, Toutefois, celle-ci cherche à dissocier le phénomène de son contexte. Pour ce qui est de la méthode centrée sur l'étude historique, ce dernier est proche de l'étude de cas, à la différence que l'une s'intéresse principalement à des faits passés et que l'autre se focalise essentiellement sur des événements contemporains.

Deux grands principes caractérisent la méthode d'étude de cas longitudinale :

La première caractéristique, c'est la constitution de base de données importante portant sur l'objet d'étude sur lequel portera l'observation. Ces données sont essentiellement collectées

¹ Cité par Frédéric LE ROY Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies Collectives « agglomérées », Revue française de gestion 2003/2 - n° 143 pages 145 à 157

² LA VILLE (de) V-I. La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode, Revue Finance Contrôle Stratégie. Vol.3, N°3, p.73-99, année 2000

³ Idem

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

dans des sources secondaires et s'appuient, généralement, sur un nombre significatif d'observations dont le traitement est rendu possible aujourd'hui par l'utilisation d'ordinateurs puissants et de logiciels adéquats.

La deuxième caractéristique a un rapport avec la technique d'observation (participante ou non) d'un objet d'étude dans l'espace et dans le temps.

Concrètement, cette méthode de cas longitudinale consiste à la constitution d'une base de données importante sur un thème ou un objet de l'étude, en multipliant les sources d'information lors de la collecte et de recueil de ces données. Ces sources sont qualifiées de secondaire car se sont des données ou informations déjà produites utilisées pour des fins de recherche, contrairement aux sources dites primaires qui sont des informations nouvelles résultant de la recherche.

Puis vient l'observation du phénomène en question dans l'espace, c'est-à-dire après avoir délimité le champ de recherche, et dans le temps c'est-à-dire en suivant son évolution sur une période donnée. Cette observation est qualifiée d'observation en situation, qui se définit comme une technique directe d'investigation qui sert à observer un objet d'étude de façon non directive en vue de faire un prélèvement qualitatif pour comprendre des attitudes et des comportements. Cette même observation en situation recouvre deux types à savoir : observation participante où le chercheur influence l'objet de recherche(ou il modifié les données) et l'observation non participante ou désengagée où le chercheur reste à l'écart de son objet d'étude.

Une fois la base de données ou le matériau empirique sont constitués, c'est le tour d'analyse et du traitement. Ce travail est d'un coté tributaire de la question de recherche, des hypothèses déjà émises et ainsi que de l'objectif de construire une réalité scientifique sur laquelle le phénomène en question fonctionne à grande échelle.

1-2-2) Justification du choix de la méthode de cas longitudinale

Le choix de cette méthode nous est dicté par deux considérations : l'une est d'ordre théorique et l'autre d'ordre empirique.

La première est relative au cadre théorique de référence pour notre recherche : l'examen de la nature dynamique des comportements stratégiques des opérateurs de la téléphonie mobile pour éclairer les comportements réels des acteurs, en portant une attention soutenue au détail, aux pratiques en vigueur dans le secteur(actions/réaction), nous conduit

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

incontestablement à inscrire notre problématique dans le courant de la dynamique concurrentielle. Sachant que tous les travaux et les perspectives développés dans ce courant de recherche ont axé leurs méthodologies sur l'observation directe et longitudinale de la concurrence et sur la constitution d'importantes bases de données collectées essentiellement à partir de sources secondaires, Pour cette raison, toutes les recherches qui prennent comme cadre de référence la dynamique concurrentielle, doivent impérativement mobiliser la méthode d'étude de cas longitudinale afin de se conformer aux présupposés de base défendues par ce corpus théorique.

La deuxième est relative au terrain de recherche : étant donné que notre recherche consiste à étudier en profondeur un secteur d'activité, en l'occurrence le secteur de la téléphonie mobile en Algérie depuis sa libéralisation, l'approche par l'étude de cas nous semble, la plus appropriée par rapport à l'objectif de la recherche, qui est de construire plutôt que de tester une théorie. Le développement d'un cas doit permettre de comprendre le « comment » et le « pourquoi » de la construction d'un fonctionnement collectif à l'échelle d'un secteur, à savoir la construction sociale de la concurrence via les relations concurrentielle qu'entretiennent les opérateurs de la téléphonie mobile.

L'étude de cas sectoriels est ainsi, une piste de travail largement recommandée pour conduire des recherches s'inscrivant dans une telle démarche.

1-3) Présentation de notre corpus théorique de référence

Pour répondre à nos questions de recherche, nous allons s'inscrire dans le courant de recherche portant sur la dynamique concurrentielle, auquel on a déjà consacré tout un chapitre dans la première partie où nous avons expliqué sa genèse, ses fondements de base, ses modèles d'analyse, ses approches conceptuels, ses perspectives et ainsi que les orientations de recherches auxquelles il est parvenu.

Dans ce qui suit, nous allons toucher uniquement à certains aspects de ce courant qui sont en relation directe avec nos questions de recherche et à la méthodologie d'investigation afférente.

Bien que récente, cette nouvelle approche de la concurrence a donné lieu à de multiples travaux de recherches et de perspectives ayant apportés des éclaircissements nouveaux sur les stratégies concurrentielle des entreprise. Si certains de ces travaux s'intéressent à l'ensemble des actions des entreprises, d'autres s'intéressent plutôt aux

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

actions d'entreprises prises isolément. De même, une catégorie de recherches explore les mouvements concurrentiels entre firmes dans des conditions de marchés ou dans des positions particulières. En effet, le courant de la dynamique concurrentielle a donné naissance à une foisonnante et riche littérature, qui se répartissent en quatre thématiques et selon quatre niveaux d'analyse différentes¹ :

- La concurrence que se font les firmes sur plusieurs marchés (la concurrence multi marché ou multipoint) ;
- L'analyse de la concurrence par la dyade action/réaction ;
- La concurrence entre la firme *leader* (focale) et la firme *challenger* ;
- Et enfin l'analyse concurrentielle par l'événement concurrentiel.

Vu les spécificités que présente le marché de la téléphonie mobile en Algérie, au sein duquel nous avons délimité le champ de notre recherche, les quatre perspectives issues du cadre théorique précédent ne seront pas mobilisées dans leur totalité, et cela pour cause de faisabilité et de pertinence. Nous allons, à cet effet, mobiliser uniquement dans notre travail de recherche deux de ces quatre perspectives à savoir : l'analyse de la dyade action/réaction et la concurrence entre la firme *leader* (focale) et la firme *challenger*.

Pour ce qui est des autres perspectives, et après aller-retour entre les données empiriques du marché et les considérations théoriques inhérentes, nous constatons leur mobilisation se révèle inappropriée.

En effet, à cause d'une absence d'un marché boursier répondant aux normes en vigueur dans la profession, l'analyse de la concurrence par l'événement concurrentielle s'est avérée impossible. Pour ce qui est de la concurrence multipoints, les conditions de la réalisation de celle-ci ne sont pas satisfaites dans le marché de la téléphonie mobile.

Il nous reste alors que les deux autres perspectives, en l'occurrence l'analyse de la dyade action/réaction et la concurrence entre la firme *leader* (focale) et la firme *challenger*, sur lesquelles nous allons nous appuyer pour mener à bien notre recherche.

Au croisement de notre terrain de recherche avec ces deux perspectives, nous avons constaté que certaines présupposées de celles-ci sont en parfait harmonie avec notre objectif de recherche, tandis que d'autres (quelles unes) présentent des dissonances, ce qui n'empêche

¹ Cf premier chapitre de la deuxième partie de se présent manuscrit.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

pas, par ailleurs, leur mobilisation dans notre travail d'investigation car elles vont nous servir de source d'inspiration.

La mobilisation du courant de la dynamique concurrentielle, et ses propositions les plus robustes qui sont en adéquation avec notre objet de recherche (la dyade action/réaction et la concurrence entre la firme *leader* (focale) et la firme *challenge*) associée à une approche méthodologique axée sur la méthode de cas longitudinale, nous semble un appareillage de recherche pertinent pour appréhender les stratégies concurrentielles des opérateurs dans un secteur comme la téléphonie mobile.

1-4) Logique et position de notre recherche

À présent et en se référant aux développements précédents, nous pouvons qualifier notre recherche par les attributs suivant :

1-4-1) Une recherche exploratoire

Généralement les recherches en sciences de gestion, notamment en management stratégique, s'articulent traditionnellement autour de deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test.

Nous avons préféré de procéder à une recherche exploratoire, visant tout d'abord à décrire pour connaître puis à comprendre pour ensuite pouvoir expliquer notre objet d'étude, qui consiste en l'étude de la rivalité entre les opérateurs de la téléphonie mobile et son influence sur leur secteur. Nous voulons par cette recherche exploratoire, qui consiste en une série d'aller-retour entre des données empiriques obtenues principalement des sources secondaires et une exploration des différents champs théoriques portant sur la dynamique concurrentielle, d'enrichir les connaissances existantes sur les stratégies concurrentielles des opérateurs mobile en mettant l'accent sur le caractère social de la concurrence, c'est-à-dire loin de tout un déterminisme environnemental (environnement institutionnel et structurel).

1-4-2) Une démarche qualitative :

Le choix d'une démarche qualitative est dicté par les présupposés théoriques caractérisant l'approche de la dynamique concurrentielle. L'objectif d'une démarche qualitative est de comprendre le comportement des phénomènes et de tracer les trajectoires de leur développement et de leur évolution dans le temps. C'est ainsi que cet objectif se

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

trouve en compatibilité parfaite avec notre objet de recherche, et c'est ainsi que les données recueillies sont d'ordre qualitatif.

1-4-3) Une recherche sur le processus

On présente généralement deux types de recherche qui structure le champ du management stratégique, les recherches sur le contenu ou sur le processus. « *Les recherches sur le contenu cherchent à mettre en évidence la composition de l'objet étudié, tandis que les recherches sur le processus visent à mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps* »¹

Dans notre travail, la recherche porte sur le processus, car nous cherchons à comprendre et à construire la réalité concurrentielle des opérateurs sur le marché de la téléphonie mobile et son influence sur celui-ci.

1-4-4) Une logique d'abduction

Selon G. Koenig, l'abduction est « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer des conjectures qu'il convient ensuite de tester et discuter* »².

En effet, cette démarche nous permet d'aller du particulier au général et des faits aux lois.

Toutefois, notre objectif n'est pas de produire des lois scientifiques qui seront véhiculées comme des vérités générales, mais plutôt de conceptualiser la réalité concurrentielle, à la lumière de l'approche théorique mobilisée, pour lui donner du sens en vue des éclaircissements utiles.

¹ Grenier .C. et Josserand .E, Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, p.104-136. In THIETART, R-A (1999) *Méthodes de recherche en management*. Edition Dunod, Paris, 1999.

² KOENIG G. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°9, novembre, p.4-17. Année 1993

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Section 2) Le cadre général de l'étude de la dynamique au sein du marché de la téléphonie mobile

Une fois la méthodologie de recherche et le corpus théorique mobilisable sont arrêtés, le temps est venu d'explorer les différents aspects touchant à notre champ d'investigation afin de construire notre cas d'étude.

2-1) La sélection de notre terrain de recherche

2-1-1) Le marché de la téléphonie mobile comme terrain de recherche : quelques spécificités

L'économie contemporaine est marquée par l'essor depuis les années 70 des services, au sens des activités retenues pour le secteur tertiaire par la comptabilité nationale, ce qui a fait émerger l'intérêt d'une meilleure compréhension de l'économie des services et des entreprises qui en sont les acteurs.

La voie qui est apparue comme la plus immédiate a été d'identifier les différences majeures entre biens et services. Sans entrer dans les détails et pour ne pas s'écarter de notre objet de recherche, nous nous contentons à ce stade uniquement, de dire que cette distinction fait encore débat aujourd'hui en sciences de gestion.

Toutefois, un consensus s'est progressivement dégagé autour de quatre spécificités des services par rapport aux biens. Ce sont leur intangibilité, la simultanéité de leur consommation et de leur production, leur hétérogénéité et leur périssabilité.

Néanmoins, il apparaît que ces caractéristiques renvoient à des réalités différentes selon les services, les activités de services étant d'une grande diversité. C'est le cas des services de la téléphonie mobile, qui présente certaines spécificités le distinguant des autres activités tertiaires.

Pour mener notre recherche nous avons choisi de travailler sur le secteur de la téléphonie mobile en Algérie, et ceci pour les raisons suivantes:

- Les frontières de ce secteur sont aisément identifiables ;
- Le dynamisme est remarquable en son sein avec une intensification de la concurrence ;
- Les opérateurs sont interdépendant et en concurrence directe ;
- Et enfin les informations issues de sources secondaires sont de bonne qualité.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Pour plus de lisibilité et de clarté, il est indispensable de présenter les spécificités des services de la téléphonie mobile afin de faciliter le travail de conceptualisation et d'opérationnalisation en vue de mener à bien notre investigation.

Sans visé à exhaustivité on va présenter quelque unes de ses spécificités.

La première et sans doute, le processus de production : contrairement aux biens, les services dans la téléphonie mobiles sont fabriqués dans le cadre d'un processus non linéaire impliquant à la fois le client, le personnel de l'entreprise en contact avec lui, un support physique visible par le client et l'organisation interne de l'entreprise. Ce processus est modélisé en marketing sous le nom de servuction. C'est par ce processus que les opérateurs arrivent à proposer à leurs clients une offre modulaire relevant d'une distribution de proximité.

La distribution de proximité est une autre spécificité sur la quelle les services de téléphonie mobile se distinguent des autres industries. En effet, les opérateurs n'ont pas besoins de grandes usines ou bien de chaînes de distribution pour fonctionner, une fois les installations des équipements nécessaires pour la couverture réseau sont faites, le cap sera fixé sur la distribution de proximité par la mise en place des agences, des centres de service et des points de vente et tous les autres moyens qui rapprochent les opérateurs de leurs clients. Cette rencontre permanente avec les clients (réels ou potentiels), fait de ces dispositifs des laboratoires d'idées du fait que les services qui seront proposés doivent être en compatibilités avec les besoins et les attentes des clients.

La conception et la mise sur le marché des offres par les opérateurs sont facilitées suite au développement et la généralisation des équipements et des technologies d'information et de communication en générale et de télécommunication en particulier. Cette autre spécificité est remarquable, du fait même que les technologies renforcent et rendent les pratiques de mimétismes et de la copie conforme courantes dans les services, du fait aussi même, de l'absence de brevet et des moyens de protection des initiatives.

Comme une autre spécificité, le secteur de la téléphonie mobile se caractérise par une forte présence de la régulation. La raison d'être de cette régulation est la définition des mesures et les règles fixant les conditions de développement et de fourniture des services de

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

téléphonie mobile. En outre cette régulation de marché recouvre un certain nombre de mesures, de règles et de normes pour instaurer la concurrence et encadrer le jeu concurrentiel.

Pour ce qui est de la segmentation des marchés, il existe plusieurs catégories selon les critères utilisés sur le secteur de la téléphonie mobile.

Sans détailler ici la notion de la segmentation des marchés, que le marketing lui a suffisamment déjà consacré, nous nous contentons uniquement de proposer trois des catégories, qui nous semble en adéquation avec nos propos de recherche et aux spécificités du marché de la téléphonie mobile.

La première catégorie, qui est la plus globale et la plus connue de toutes, et même utilisée par l'autorité de la régulation et certains des opérateurs pour classer les offres, est la segmentation du marché de la téléphonie mobile en offres prépayées et en offres post payées. Les offres prépayées : l'offre prépayée est un service à carte qui permet à l'utilisateur du téléphone mobile de maîtriser son budget grâce à des crédits de consommation bien connus à l'avance. Pour leurs parts, les offres post payées : regroupent l'ensemble des offres et services qui donnent accès aux communications en toute liberté et sans interruption.

La deuxième catégorie possible, qui est la plus opérationnel, est celle qui segmente le marché de la téléphonie mobile en offres : petit budget, moyen budget, grand budget et professionnelle.

En fin, la troisième est une segmentation issue du croisement des deux premières : offres pour les particuliers ou grand publique (avec formule en prépayée et en post payée) et offres pour les entreprise.

En plus de cela, on trouve un type de segmentation particulier que les opérateurs mettent en œuvre par leur service commercial.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

2-1-2) La délimitation du champ d'investigation : Les mouvements concurrentiels comme unité d'analyse

Cette recherche porte sur l'analyse de la rivalité des opérateurs téléphonique afin de dégager la nature et l'évolution des relations concurrentielles au sein du marché de la téléphonie mobile et leur impact sur celui-ci.

Pour ce faire, il ne s'agit pas de porter l'attention sur les structures du secteur, mais plutôt de mettre en point de mire les comportements stratégiques des opérateurs. Ces comportements concurrentiels se manifestent par l'ensemble des actions/réactions engagées par les opérateurs sur le marché de la téléphonie mobile pendant une période donnée.

Par ailleurs ces actions-réactions qui sont retenues comme unité d'analyse, sont estimées mieux à même de décrire les caractéristiques des stratégies concurrentielles des opérateurs.

Toutefois, au préalable, une analyse quantitative du marché est d'une grande utilité, du fait de sa complémentarité avec l'approche qualitative (chose qui a été déjà faite dans le chapitre précédent où nous avons présenté le marché de la téléphonie mobile dans sa globalité).

2-2) La constitution de la base de données

Après avoir délimité notre champ de recherche portant sur les mouvements concurrentiels, le temps est venu pour exposer le déroulement, les modalités de collecte des données, le choix de la période d'observation et ainsi que le travail de conceptualisation.

2-2-1) Source et modalité de collecte des données

Pour répondre aux questions de recherche mises en place, notre travail de recherche s'appuie sur des méthodologies axées sur l'observation directe et longitudinale de la concurrence, sur la constitution d'importantes bases de données collectées essentiellement à partir de sources secondaires. Telle qu'on les a déjà définis, ces sources recouvrent : les ouvrages sur le secteur, rapports annuels établis par les autorités publiques et les entreprises, les revues professionnelles, archives et document relatif aux secteurs et point de vue des spécialistes et professionnels du domaine.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Dans cette phase, nous allons procéder à répertorier l'ensemble des mouvements compétitifs initiés par les opérateurs de la téléphonie mobile pendant la période d'observation retenue.

Pour construire cette base de données, nous avons puisé dans les sources secondaires disponibles, à savoir : les rapports annuels établis par l'Autorité de Régulation des Postes et Télécommunications (ARPT) pour la période qui s'étale de 2001 jusqu'à 2012 ; les bulletins trimestriels de la même autorité ; document et archives des opérateurs de la téléphonie mobile ; Site web dont les contributions sont dédiés à la téléphonie mobile, les communiqués de presse émanant des opérateurs et ainsi que toutes études et enquête relatives au secteur de la téléphonie mobiles.

Dans un souci d'appréciation de la nature du secteur, de compréhension de ses différentes facettes et les conditions dans lesquelles les actions et les réactions ont eu lieu, nous avons même administré quelques entretiens, à caractère informel, auprès de certains employés des opérateurs. Ces entretiens ont porté généralement sur des questions relatives, entre autres aux spécificités du marché, la confirmation des données déjà collectées et ainsi sur les technologies des télécommunications afin de nous permettre de saisir le langage technique usuel dans le secteur en question.

Rappelons-le, que notre investigation sur le marché de la téléphonie devrait porter sur la période incluse entre l'année de sa libéralisation et l'année 2012. Mais en se confrontant au terrain de recherche, nous nous sommes retrouvés dans une situation épineuse, suite au manque de données sur la période allant de 2005 à 2008, et même s'elles en existent mais avec des fragments d'information éparpillés dont il est difficile de vérifier l'authenticité ; et à un nombre insaisissable d'information dont il est impossible d'administrer un traitement adéquat au vue de la portée de notre travail.

Il ya lieu aussi de signaler une certains retenue exercée par les opérateurs dans la délivrance des informations.

À cet effet, et pour combler ces carences, nous avons porté notre attention sur deux périodes d'observation.

En dehors de ces écueils, qui sont d'ordre pragmatique, le choix des deux périodes d'observation est dicté par des considérations d'ordre théorique et méthodologique.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

2-2-2) Le choix de la période d'observation

2-2-2-1) La période 2000-2005

Le choix de cette période, qui marque l'entrée effective du secteur de la téléphonie mobile dans un environnement concurrentiel, nous semble pertinent par rapport au nombre et à la qualité des informations disponibles. En outre, cette période constitue un terrain de recherche fertile pour ce qui est de la mobilisation des travaux de la dynamique concurrentielle portant sur la concurrence entre la firme leader et la firme challenger. Au croisement de ces deux motivations, il est donc possible de savoir comment l'opérateur historique a été détrôné par les nouveaux entrants et de repérer la nature des rapports concurrentiels que les opérateurs entretiennent entre eux.

2-2-2-2) La période 2009-2012

Cette période nous est dictée tant par des considérations empiriques que théoriques. Empirique, par ce que cette période se caractérise par l'entrée du marché de la téléphonie mobile dans la phase de maturité.¹ Et dans un stade de maturité avec une forte interdépendance stratégique, les entreprises sont connues par leurs relations concurrentielles complexes et ambiguës. Ce constat semble, une autre fois, en parfaite harmonie avec notre centre d'intérêt. En outre, contrairement à la période s'étalant de 2005 à 2009 où le marché de la téléphonie mobile a enregistré certaines pratiques qui ont faussé le jeu de la concurrence, la période 2009-2012, a connue quant à elle l'intervention de l'autorité de la régulation pour mettre de l'ordre dans le secteur.

Cette intervention de l'autorité de régulation a touché entre autres:

-la régulation des offres tarifaires et promotionnelles des opérateurs : dans le souci de mieux appréhender la régulation de telles offres, l'ARPT a adopté la décision n°01/SP/PC/ARPT du 06 janvier 2009 fixant les conditions et modalités applicables aux offres promotionnelles des opérateurs de téléphonie mobile de type GSM. Cette décision a été prise au terme d'un constat de l'état des lieux des offres promotionnelles effectué par l'ARPT ayant démontré un recours abusif aux offres promotionnelles comportant une nuisance inévitable tant pour le marché algérien des télécommunications que pour le consommateur. « *Il était donc nécessaire d'adopter cette décision pour obliger les opérateurs*

¹ Cette maturité est évaluée par rapport au nombre d'abonné qui a atteint à cette période plus de 35 million et un taux de pénétration qui dépasse les 90%.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

promouvant leurs services de respecter, dans les promotions qu'ils initient sur leurs services, certaines conditions relatives à la lisibilité tarifaire qui doit être sauvegardée, tout cela s'inscrivant parfaitement dans la mission de promouvoir et rétablir la concurrence sur le marché de la téléphonie mobile expressément dévolue à l'ARPT par l'article 13 de la loi 2000-03. Cette décision rappelle également les règles applicables à l'information du consommateur notamment celles énoncées dans la loi 04-02 du 23 juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales »¹.

- L'assainissement du marché par une opération d'identification des abonnées : la concurrence effrénée entre les opérateurs a entraîné une insuffisante attention des opérateurs au phénomène des cartes SIM écoulées sans identification par les points de vente au détail. Et dans un souci de rappel à l'ordre, l'ARPT a initié une opération d'identification des cartes SIM anonymes le 27/02/2008, cette opération a été poursuivie en 2009 par l'adoption de la décision² n°04/SP/PC/ARPT du 01 février 2009 qui porte sur la définition de l'abonné aux services prépayés de la téléphonie mobile de type GSM et ce, en instaurant des critères uniformes appliqués par les opérateurs pour définir l'abonné vu l'importance et la nécessité de cette notion, et c'est ainsi qu'une définition a été introduite assortie d'un catalogue d'obligations précises assurant l'application des dispositions de la décision. Le caractère unificateur d'une telle décision a des implications pratiques essentielles sur l'identification de l'abonné, sur l'unification des critères de quantification de leur nombre et, partant, sur toutes les analyses qui peuvent être faites du marché.

En définitif, ces interventions de l'ARPT ont mis fin aux ventes et promotions anarchiques des opérateurs en introduisant plus de visibilité et de clarté dans les pratiques commerciales des opérateurs.

Pour ce qui est du volet théorique, la période 2009-2012, constitue un terrain favorable pour l'opérationnalisation des concepts et les modèles d'analyse issus de l'approche de la dynamique concurrentielle traitant de l'analyse dyadique, actions /réactions. Cette période correspond également au renouvellement des pratiques concurrentielles des

¹ Rapport Annuel 2009 de l'ARPT, p 70

² Idem

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

opérateurs suite aux décisions prises par l'autorité de régulation à leur encontre. Ajoutant à cela, que les actions et réactions entreprises par les opérateurs pendant cette période recèlent en elles-mêmes les intentions de leurs initiateurs dans l'avenir.

2-3) Le matériau empirique constitué

À l'issue du travail de recueil de donnée sur les deux périodes d'observation, nous sommes parvenus à la constitution d'une base de données ou à un matériau empirique qui fera l'objet d'un traitement particulier afin de répondre à nos objectifs de recherche.

Cette base de données est scindée en deux grandes catégories :

Pour la période 2000-2005 : c'est le repérage des événements.

Pour la période 2009-2012 : c'est de recueillir le répertoire concurrentiel.

2-3-1) Événements marquants la période 2000-2005

2-3-1-1) une présentation synoptique

Pour la période allant de 2000 à 2005, nous avons sélectionné l'ensemble des événements qui l'ont marqué, qui se présentent comme suit :

- 5 aout 2000 promulgation de la loi 2000-03 fixant les règles générales relatives à la Poste et aux Télécommunications.

L'année 2001 :

-Le 3 mai 2001, la mise en place de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) pour piloter les réformes du secteur tel qu'il a été stipulé par la loi 2000-03.

-le 1 mars 2001, création d'Algérie Télécom ("AT") par le Conseil National des Participations d'Etat (CNPE) sous forme de SPA et régularisée par le décret exécutif n° 01-417 du 20 décembre 2001 en plus de sa filiale Algérie Télécom Mobile (ATM) sous sa marque *MOBILIS* qu' est détenue à 100% par la société mère.

-31/07/2001, La deuxième licence GSM octroyée à Orascom Télécom Algérie,

-11/ 2001 le groupe égyptien marque le lancement officiel de la marque *DJEZZY*.

L'année 2002 :

-Début 2002 marque l'opérationnalisation du réseau GSM d'OTA.

- le 26 mai 2002 une licence de régularisation a été attribuée à ATM.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

- Août 2002 la première offre *DJEZZY* Carte « Eich la vie » est mise à la vente, ce qui a suscité un engouement sans précédent des consommateurs algérien pour acquérir ce nouveau service.

L'année 2003 :

-Début de l'année, ATM décide de mettre en vente les 500.000 lignes attendues et qui tardaient à venir sur le marché.

-Septembre 2003 *DJEZZY* a atteint le million d'abonnés. Cette même date marque le lancement des plans Classic. Après le lancement du forfait Liberté, le forfait Business, le forfait Loisir et de la *DJEZZY* Carte, *DJEZZY* lance une nouvelle gamme, l'abonnement libre: Classic ONE et trois nouveaux forfaits : Classic 100, Classic 200 et le Classic 300.

-Août 2003 ATM est devenue autonome et une nouvelle direction est installée.

-2 décembre 2003 une troisième licence de GSM, a été cédée à l'opérateur Wataniya Telecom Algérie(WTA) pour la somme de 421 millions de dollars US, soit 33 milliards de DA, et devient opérationnel en 2004 sous la marque *NEDJMA*.

Pour l'année 2004 :

L'opérateur Algérie Télécom Mobile(ATM) : a lancé plusieurs services durant l'année 2004, notamment le lancement du service prépayé « *MOBILIS LA CARTE* », avec deux (02) recharges de 1000 DA et 2000 DA et une carte de recharge à 500 DA avec une période de validité de 20 jours et une période de grâce de 25 jours. Aussi, en mois de décembre, *MOBILIS* annonce le lancement officiel du premier réseau expérimental UMTS en Algérie. S'agissant de la tarification, ATM a procédé au cours du mois de septembre à la réduction des frais d'accès relatifs au service prépayé passant de 5800 DA à 2800 DA, et une baisse de 63% des tarifs des frais d'accès pour le post payé.

Orascom télécom Algérie sous la marque *DJEZZY* : a fêté ses deux ans d'existence le 15 février 2004, marquée par une croissance permanente traduite par la couverture de 48 wilayas et 1,5 millions d'abonnés, servis par 23 centres de services, 08 distributeurs et 3000 points de ventes implantés a travers le territoire national.

DEZZY a atteint les deux (02) millions d'abonnés en juillet 2004, et a procédé au lancement technique du service *DJEZZY* Multimédia «le GPRS » qui est une première dans le monde de la télécommunication en Algérie.

Le 12 Décembre 2004, Orascom Télécom Algérie a atteint les trois (03) millions d'abonnés.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Wataniya Télécom Algérie (WTA) : a fait son entrée sur le marché de la téléphonie mobile Algérie le 2 décembre 2003. WTA a commencé la commercialisation officielle de son produit le 06 septembre 2004 et a opté pour la tarification à la seconde après la première minute de communication et l'offre du message photo (MMS) et des services d'informations et de loisirs *NEDJMA NET*.

Pour l'année 2005 :

Algérie Télécom Mobile (ATM) : dès janvier 2005 a réduit le tarif d'accès du prépayé à 1400DA au lieu de 2800 DA et accorde un crédit initial de 1000 DA pour une validité du crédit de trois mois. Il annonce également durant le mois de mars sa nouvelle offre flotte destiné aux entreprises à côté d'une nouvelle offre prépayée intitulée « Mobilight » suivi en avril d'une offre mixte (prépayée /post payée) nommé « Mobiposte » en partenariat avec Algérie Poste. ATM annonce le lancement de son offre GPRS "Mobi+" en février 2005. En novembre, ATM annonce le lancement de son service de rappel dénommé "Kallezni", ATM atteint les cinq millions d'abonnés à la fin de l'année et réalise à cette occasion le tirage au sort pour fêter son cinq millionième abonné.

ATM annonce la signature de 3 accords pour l'acquisition des 2000 stations de base radio (BTS) et 18 nouveaux accords de roaming.

Orascom Telemcom Algérie (OTA) : En 2005 continue de gagner plus de clientèles grâce à de nombreuses actions marketing, dont principalement, la réduction du tarif de l'accès des prépayé et post payé, la diminution du tarif de la minute de communication pour le prépayé allo en avril 2005, et l'introduction de la messagerie vocale Clip+.

En Juin 2005 OTA réduit le tarif en intra-réseau et lance les premières recharges électroniques «FLexy » avec possibilité de transfert de crédit entre les abonnés dans son réseau (service SOS). Durant cette même année OTA réalise deux campagnes de jeux importantes, l'une pour fêter son cinq-millionième abonné en mai 2005 et l'autre pour fêter son huit-millionième abonné à la fin de l'année 2005.

Wataniya Télécom Algérie (WTA) : Au début de l'année 2005, WTA lance une nouvelle offre commerciale du nom de carte de recharge « 4x250 DA » suivit au mois d'avril par un nouveau produit prépayé « la carte Star » dont le prix d'accès est de 1000 DA avec un crédit initial de 500 DA. Parallèlement à cela, WTA diminue le tarif de l'accès et augmente la période de validité du crédit initial à 3 mois. En Septembre WTA élargi sa gamme de formule post payée en introduisant le forfait groupe, le forfait Select, l'offre Multimédia et des options

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

de services pour le post payé. Il décroche également, un prêt bancaire de 490 millions de dollar.

2-3-1-2) La structure de l'offre des trois opérateurs à la fin de l'année 2005¹

Algérie Télécom Mobile (ATM)

À côté du post payé, Algérie Télécom a mis sur le marché trois formules de prépayé :

- « Mobilis carte »
- « Mobilight »
- « Mobiposte »

Les trois modes diffèrent principalement et d'abord par la mise initiale de l'abonné, respectivement 1400 DA, 600 DA et 1000 DA, qui détermine le montant, de crédit initial alloué en promotion, égal à 50% du prix de la puce. Puis pour les « Mobilight » et « Mobiposte », vient le service adjoint le GPRS-MMS, avec frais d'activation en sus. « Mobipost » se distingue enfin par l'offre de trois formules échelonnées de prélèvement (Formule verte, Formule jaune, Formule rouge)

Le post payé de *MOBILIS* se subdivise en trois formules, « le résidentiel », « le forfait » et « la formule entreprise ». La différence essentielle est le bonus accordé, à l'achat de la carte SIM, dans la formule entreprise en fonction du nombre de lignes.

Orascom Télécom Algérie (OTA)

OTA a développé deux produits pour le pré payé :

- « Djezzy carte »
- « Allo OTA »

Et trois pour le post payé :

- « Djezzy classique » (économique, confort et excellence)
- « Djezzy contrôle » (contrôle 1000, contrôle 2000 et contrôle 3000)
- « Djezzy entreprise » (Djezzy business contrôle, Djezzy business, Djezzy contrôle plus, Djezzy business plus)

¹ Adopté du rapport annuel de l'ARPT de 2005

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Pour le Prépayé : Pour « Djezzy carte » la puce est à 1000 DA et le crédit initial alloué est de 700 DA avec des carte de recharge 500DA, 1200DA et 2300DA et pour « Allo » la puce est à 500 DA et le crédit alloué de 250 DA avec des cartes de recharge 500DA et 1200DA. La tarification de la minute d'appel est plus chère que chez *MOBILIS*, soit 18 DA contre 15 et en intra, 10DA contre 6DA.

Post payé : OTA, dans ses trois formules, ciblent trois segments de marché distincts. Le premier segment est une clientèle à hauts revenus, le deuxième est une clientèle à revenu moyen, qui a le souci de pouvoir contrôler sa consommation téléphonique, et en fin le troisième est constitué par les entreprises. Les offres s'adaptent à ces segments, une assez forte caution (4000 DA) pour le premier, une caution plus modérée (2000 DA) pour le deuxième et une caution pondérée par le nombre d'abonnements souscrits pour les entreprises.

Wataniya Télécom Algérie (WTA)

WTA a développé deux produits pour le prépayé :

- « Nedjma carte » avec des carte de recharge : 200DA, 500DA, 4*250 DA et 1000 DA
- « Nedjma STAR » avec des carte de recharge : 200DA, 500DA, 4*250 DA et 1000 DA

La différence entre ces cartes est dans les bonus et dans certains services

Et deux produits pour le post payé :

- « Nedjma grand public » : avec forfait 1200, forfait 1800, forfait 2500 et forfait partagé
- « Nedjma entreprise » : avec forfait entreprise

Les tarifs de *NEDJMA* sont nettement plus élevés que ceux de la concurrence, que ce soit en intra réseau ou vers d'autres opérateurs. Ce constat est valable pour la voix comme pour les messages. Toutefois, des bonus viennent tempérer les tarifs.

Pour ce qui est de l'implication ces événements sur les positions des trois opérateurs sur le marché, le tableau n°30 ci-dessous présente l'évolution des parts de marché de ces opérateurs sur la période allant de 2000 à 2005.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Tableau n°30 : Part de marché des trois opérateurs pour la période 2000-2005

Année	Nombre d'abonnés		
	ATM	OTA	WAT
2000	86 000	-	-
2001	100 000	-	-
2002	135 204	315 040	-
2003	167 662	1 279 265	-
2004	1 176 485	3 418 367	287 562
2005	4 907 960	7 276 834	1 476 561

Source : Adopté du tableau n°17(cf section 3, chp1, part2 de ce présent manuscrit)

2-3-2) Le répertoire concurrentiel pour la période 2009-2012

Pour cette période nous avons procédé au repérage de l'ensemble des actions concurrentielles initiées par les trois opérateurs à savoir Orascom Télécom Algérie, *DJEZZY* (ci-après OTA), Algérie Télécom Mobile (ci-après ATM) et Wataniya Télécom Algérie, *NEDJMA* (ci-après WTA) et cela, selon les modalités de collecte arrêtées ci-dessus.

(Pour des raisons d'espace, le répertoire concurrentiel de cette période est reporté en annexe de ce présent manuscrit).

La base de données constituée à partir des mouvements concurrentiels initiés par les trois opérateurs pour cette période de 2009-2012 a subi, à son tour, un codage via un modèle de conceptualisation. Il s'agit, en effet, de repérer les événements concurrentiels en fonction des concepts clés adoptés afin de faciliter le travail de traitement et d'analyse.

2-3-2-1) La quantification et le codage des mouvements concurrentiels

Cette démarche dite de quantification consiste en un codage systématique de tous les événements qualitatifs selon les caractéristiques prédéterminées. Cette démarche permet de

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

vérifier des théories dynamiques intégrant des phénomènes de rétroaction causale¹, de prendre en compte différents processus et de déboucher sur une conceptualisation claire.

Concrètement, notre travail de conceptualisation, consiste à donner du sens à une réalité sociale, complexe et ambiguë de la concurrence entre les opérateurs de la téléphonie mobile, à travers l'élaboration des concepts et modèles d'analyses bien appropriés en vue d'une représentation mentale claire.

Il ne s'agit pas ici de reproduire les conceptualisations élaborées dans les travaux sur la dynamique concurrentielle, mais plutôt d'élaborer une conceptualisation originale qui convient aux spécificités du marché de la téléphonie mobile.

En effet, certains auteurs ont proposé des modèles d'analyse de l'interaction concurrentielle via des concepts clés, classifications des actions concurrentielles, des matrices actions/réactions...etc. mais au vue des spécificités du marché de la téléphonie mobile et les contours de notre recherches, un travail de conceptualisation s'impose à nouveau.

2-3-2-2) Un Modèle conceptualisation et d'opérationnalisation comme grille d'analyse

Dans notre travail, nous définissons les mouvements compétitifs par l'ensemble des actions et réactions engagées par les opérateurs de téléphonie mobile afin d'améliorer ou défendre leurs positions concurrentielles.

Dans cet esprit, au sein du marché de la téléphonie mobil nous avons constaté que les mouvements concurrentiels engagés, d'une manière délibérée, par un des opérateurs ont comme finalité soit : d'attirer des abonnés, fidéliser ces mêmes abonnés, d'intensifier les relations avec les clients et en fin pour améliorer l'image de marque de l'opérateur.

Attirer des abonnés : les opérateurs par ce type d'action, cherche à constituer un portefeuille de client important pour préserver les rentes et garantir le retour sur investissement² afin d'assurer la pérennité de l'opérateur sur le marché.

La fidélisation des abonnés : une fois la base de la clientèle est constituée, l'opérateur doit la préserver, ainsi les actions engagées par les autres opérateurs provoque parfois leur immigration chez ceux-ci. À cet effet, chaque opérateur doit assurer la continuité du service, la différenciation des offres et la mise en place des programmes de fidélisation

¹ Langley, Ann, L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques, revue Management International, n° 2 de 1997 page 37-50

² Depuis l'ouverture du marché à la concurrence, chacun des opérateurs a investi en moyenne 2,5 milliards de dollars

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Intensification des relations avec les clients : par ce type d'action, les opérateurs jouent la carte de la proximité et de rapprochement de leurs clients en plus de deux autres objectifs, à savoir la conquête des parts de marché et leur préservation. Ce type d'actions recouvre les messages de communication à vocation informationnel, l'écoute du client par la mise à sa disposition des numéros pour tout renseignement, la prise en charge de ces réclamations et la proximité grâce à l'ouverture des centres de service, agence et centre de vente.

L'amélioration de l'image de marque : comme une variable importante dans le jeu concurrentiel, par ce type d'actions l'opérateur affiche ces intentions, cherche à occuper les espaces médiatiques, sponsorise des événements et engage des actions de solidarité pour donner une image singulière à sa marque sur laquelle il va assoir sa réputation.

Pour atteindre ces finalités, les opérateurs mobilisent une gamme diversifiée d'actions stratégiques. Partant des spécificités du marché et en s'appuyant sur la littérature portant sur la dynamique concurrentielle, nous pouvons qualifier ces mouvements de répertoire concurrentiel. Ce répertoire se résume aux modalités concurrentielles suivantes :

-Les offres tarifaires et promotionnelles(OTP) : consiste en lancement des cartes en prépayées et en post payées, service pour les entreprises, forfaits, nouveaux avantages et abonnements, les bonus, réduction des tarifs de communication et d'accès aux services téléphoniques.

Pour plus de précision cette modalité en réalité est de deux catégories, que nous avons délibérément jumelées.

La première recouvre le lancement de nouvelles formules (nouveaux produits), la deuxième touche l'ensemble des promotions émises par les opérateurs.

Nous avons volontairement intégré la politique de prix ou bien de tarification (prix d'accès et prix des communications) dans cette catégorie car à l'occasion de chaque offre ou promotion correspond une nouvelle politique de prix ;

-Les services (S): en plus des communications voix, les opérateurs mettent à la disposition de leurs clients une gamme variée de service. Comme les SMS, MMS, service infos, portrait multimédia,...etc. ;

-Les installations des équipements(IE) : des équipements pour la fourniture, la couverture et la qualité de service des réseaux mobiles. Ces équipements touchent entre

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

autres : installations radioélectriques, terminaux GSM, passerelle GSM, antennes, système de facturation, de logiciel et d'équipement informatique et de bureau ...etc.

-Programme de fidélité (PF): c'est l'ensemble des avantages et récompenses octroyés par l'opérateur à ses fidèles abonnés et cela peut prendre différentes formes : programme exclusif, cadeaux, souscription à des offres exclusives, communications gratuites...etc.

- Les moyens de rechargement (MR): une fois une carte SIM est activée, l'abonné pour pouvoir effectuer des appels ou bien des communications, de bénéficier des services et avantage, doit disposer d'un crédit ou d'un solde. Pour cela, le rechargement en est le moyen, celui-ci peut prendre différentes modalités : la carte de rechargement avec une gamme variée, les bons de recharge à 14 chiffres, le fléxy, appels vers des numéros dédiés pour ce service...etc. le rechargement est aussi un moyen de paiement des clients de leurs communications ou consommations en alternatif à la facture. Par ces moyens les opérateurs cherchent la flexibilité de leurs offres et services.

-Changement de logo et d'appellation (CL/A): dans leur politique communicationnelle, les opérateurs adoptent de nouveaux slogan et de logo qui révèlent leurs intentions, par fois même en procédant au changement de leur appellation.

-Changement d'actionnaire(CA) : c'est une action compétitive à prendre au sérieux car l'arrivée de nouveaux actionnaires apportent un grand changement. Ce changement se manifeste par le changement de cap, orientation vers l'innovation grâce aux capitaux apportés, changement dans l'équipe dirigeante, restructuration de l'opérateur...etc. Ce qui constitue une menace sérieuse pour les opérateurs rivaux.

-Ouverture des agences et des centres de service(OACDS): pour être proche du client l'opérateur ouvre des agences et centre de service dans tous les coins du territoire national.

-Les packs(P) : le pack est une offre qui jumelle deux ou plus d'offres telles que l'offre d'un appareil et une carte SIM.

-Les jeux (J): regroupe les loteries, jeux de SMS, les concours ou toutes autres manifestations permettant aux opérateurs de garder leurs clientèles et de permettre à ces derniers d'être récompensés.

-Les actions de solidarité, de sponsoring et de mécénat (SSM): c'est des pratiques très courantes chez toutes les grandes entreprises d'envergure. Par ces actions, les opérateurs cherchent à construire une image de marque et de réputation, jouant ainsi sur plusieurs fronts.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

S'agissant maintenant des actions de communication proprement dites, les opérateurs sont connus à côté des constructeurs automobiles comme les grands annonceurs. Par leur action de communication, les opérateurs peuvent viser plusieurs objectifs : faire connaître leurs offres et services, faire connaître leurs marques et faire connaître l'opérateur lui-même. En plus de la promotion des ventes, d'autres moyens de communication s'offrent aux opérateurs, à savoir la publicité et le développement des relations publiques.

Étant donné que ces actions de communications accompagnent souvent les modalités concurrentielles citées précédemment voir même sont à l'origine de celles-ci, leur intégration dans notre travail s'avèrent incohérente.

Une fois le matériau empirique est constitué, vient la phase de traitement des données, d'analyse et d'interprétation des résultats de la recherche.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Section 3) Les principaux résultats : discussion, interprétation et implications

La démarche du chercheur ne consiste pas seulement à recueillir et à structurer des données, leur donner un sens et les mettre en perspective font également parties intégrantes de ses missions.

Le travail d'analyse et le traitement de données issues de notre terrain a été réalisé en deux temps. Nous avons en effet mis en place un système d'analyse en continu qui nous a permis de mieux comprendre et appréhender un univers concurrentiel très complexe.

Dans un premier temps, l'analyse de données recueillies s'est déroulée par la mise en exergue des événements marquant la période d'observation.

Dans un second temps, l'analyse de données recueillies s'est déroulée suivant un modèle interactif des comportements concurrentiels

Dans ce qui suit, nous allons présenter l'analyse et le traitement des données ainsi que les résultats et les conclusions de notre investigation portant sur les deux périodes d'observation, à savoir la période 2000-2005 et la période 2009-2012. Et par la suite, et dans un esprit de synthèse, nous allons procéder à regrouper l'ensemble des résultats auxquels nous sommes parvenus afin de les mettre en perspectives.

3-1) Analyse des stratégies concurrentielles des opérateurs pour la période allant de 2000 à 2005

Après l'ouverture du marché de la téléphonie mobile à la concurrence, suite à la promulgation de la loi 2000-03, le secteur entre dans une nouvelle ère qui se caractérise par :

- La fin du monopole de l'opérateur historique sur le secteur des télécommunications ;
- L'arrivée de nouveaux entrants sur le marché ;
- Et l'émergence d'une rude concurrence entre les opérateurs.

Par ailleurs, si la régulation et l'introduction de la concurrence au sein du marché de la téléphonie mobile, sont rendues possibles grâce aux mesures réglementaires qui ont été prises, toutefois, son dynamisme et sa croissance sont le fruit de l'interaction concurrentielle des opérateurs.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

En effet, par l'engagement des mouvements compétitifs, les opérateurs de la téléphonie mobile ont fait passer le marché d'une situation de rareté des offres et des services à une situation d'abondance et de diversité des offres et des services.

Ajoutant à cela, que les stratégies concurrentielles adoptées par les opérateurs, en particulier celles des nouveaux entrants, ont engendré une nouvelle configuration du secteur et par conséquent le basculement des positions concurrentielles.

3-1-1) Analyse de la stratégie concurrentielle de l'opérateur historique

Par l'étude des événements qui ont marqué cette période d'observation, nous avons remarqué que cette ouverture à la concurrence du marché de la téléphonie mobile constitue une arme à double tranchant pour l'opérateur historique.

D'un côté cette ouverture se présente comme une opportunité pour l'opérateur historique d'en finir avec la gestion publique en adoptant une logique commerciale. En effet, cette émancipation s'est concrétisée par la création d'une filiale autonome baptisée Algérie Telecom (ATM) sous la marque *MOBILIS*.

D'un autre côté, la libéralisation du marché est une rupture radicale de l'environnement pour un opérateur historique habitué à une situation de monopole. En effet, l'ensemble des règles concurrentielles mais également économiques ou encore politiques qui avaient cours dans un environnement réglementé se trouvent bouleversées par un processus de libéralisation, et ce dernier a placé le marché au cœur d'un processus concurrentiel.

Ainsi la stabilité, la visibilité et la sécurité qu'offrait le monopole laisse la place à un environnement turbulent, inconnu et hostile.

- En effet, les règles du marché n'assurent plus la protection offerte par le monopole légal.
- La résistance au changement est très manifeste par la reproduction et l'attachement à des pratiques anciennes
- Les comportements des concurrents sont à prendre en considération dans les choix stratégiques, ce qui trouble profondément la visibilité
- Enfin, La libération a laissé naître des nouveaux opérateurs concurrents à l'opérateur historique, et ce dernier est perçu comme un agent économique étatique qui doit partager son infrastructure existante avec ces nouveaux entrants.

C'est dans ce contexte que l'opérateur historique Algérie Telecom, a adopté certaines mesures afin de mieux s'adapter et se positionner sur le marché de la téléphonie mobile.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Ces mesures se manifestent en un ensemble de décisions stratégiques d'envergure, permettant l'insertion de l'opérateur historique dans un univers concurrentiels turbulent et incertain.

- Une stratégie de restructuration : Pour comprendre la stratégie de l'opérateur historique, il est utile de partir de son interne à travers l'analyse de sa métamorphose. En effet après la libéralisation, l'opérateur historique a procédé à une restructuration profonde par la conduite du changement de l'organisation interne afin de réussir l'adaptation du métier et des équipes à une nouvelle culture concurrentielle. Cette restructuration se résume en points suivants : la création d'Algérie Télécom ("AT"), opérateur de la téléphonie fixe, par le CNPE sous forme de SPA et régularisée par le décret exécutif n° 01-417 du 20 décembre 2001 et sa filiale Algérie Télécom Mobile (ATM), de la téléphonie mobile, sous la marque *MOBILIS* qu'est détenue à 100% par la société mère. cette restructuration s'achevait quand *MOBILIS* est devenu autonome avec une nouvelle équipe dirigeante pleine de zèle.

Cette séparation entre le fixe et le mobile est avant tout une séparation de métier. En effet, pour mieux se préparer à la concurrence, la définition du métier est indispensable car elle alimente la vision stratégique de l'entreprise.

En suite, cette séparation à pour finalité l'allégement de la structure organisationnelle afin de faciliter la prise de décision.

En fin, la séparation s'est soldée par l'autonomie de la filiale opérant dans le réseau mobile. Cette autonomie témoigne du nouveau cap qu'a pris l'opérateur historique dans sa quête de profitabilité et de rentabilité afin de survivre dans un univers concurrentiel.

Le changement de structure et de statut de l'opérateur historique est un des révélateurs de l'impact du processus d'ouverture du marché sur la concurrence.

- Une stratégie de conservation de ressource : en dépit de son autonomie, Algérie Telecom Mobile sous la marque *MOBILIS*, n'a pas ouvert son capital à l'actionnariat privé (AT détient 100% d'ATM).

Ce choix révèle qu'ATM s'appuie sur l'infrastructure de sa maison mère pour faire face à la situation concurrentielle et donc les besoins en capitaux pour les investissements ne sont pas d'actualité. Cette préservation assure à ATM son

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

indépendance et la flexibilité dans la mesure où ces choix ne sont pas dictés par des tiers.

- Une stratégie concurrentielle par tâtonnement : cherchant une position favorable suite aux restructurations internes et externes, Algérie Telecom Mobile a fait développer un processus d'apprentissage sur le marché concurrentiel. Ce processus est déduit des actions que l'opérateur a engagé pendant les premières années de la libéralisation du secteur. ATM marque son entrée avec une gamme réduite parfois même chère et ambiguë, mais en se forgeant dans cette univers concurrentiel, qu'il a pu enrichir sa gamme avec une politique tarifaire avantageuse aux consommateurs (réduction des tarifs d'accès et de communication, plus d'offres en prépayé et en post payé), ce qui lui a permis de rattraper son retard et de rester dans la course et par conséquent d'acquérir un portefeuille de client conséquent.

ATM a procédé aussi durant cette période à la rénovation des ses infrastructures, la formation massive de son personnel et la communication massive afin de contrer son rivale OTA.

Du côté des nouveaux entrants, la libéralisation se voit comme une opportunité de développement et d'acquisitions massive des positions favorables sur un marché en plein essor.

3-1-2) Analyse de la stratégie concurrentielle d'Orascom Telecom Algérie (OTA)

Profitant de son expérience dans le domaine des télécommunications, acquises grâce à son implantation dans des marchés internationaux et face à une offre rare et chère de l'opérateur historique d'Algérie Telecom, Orascom Telecom Algérie a épousé une stratégie de pénétration pertinente via l'orchestration et l'engagement d'un nombre important de manœuvres afin de construire et de garder son hégémonie sur le marché de la téléphonie mobile algérien.

Dès son entrée, l'opérateur Orascom Telecom Algérie sous la marque *DJEZZY*, a adopté un programme d'investissement massif avec une enveloppe dépassant les 1 milliard de dollars s'étalant sur une courte échéance. Cette vivacité est aussi remarquable avec

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

l'opérationnalisation de son réseau GSM en quelques mois seulement après l'obtention d'une licence d'exploitation et la couverture des 48 wilayas en un temps record.

Sur un autre volet, OTA a misé sur une politique de communication intense pour faire connaître ses services à une clientèle assoiffée et à valoriser l'image de sa marque, ainsi cette politique sert également à jouer les grands débats de société, notamment les questions liées à l'environnement, développement, solidarité...Etc.

Pour ce qui est de la stratégie d'introduction sur le marché nouvellement constitué, OTA a opté pour une stratégie de différenciation et de prolifération de marque. Cette stratégie s'est traduite par la fourniture d'une gamme variée d'offre et de service, en l'occurrence le lancement des offres, plans Classic, lancement du forfait Liberté, le forfait Business, le forfait Loisir et de la Djezzy Carte, Djezzy, l'abonnement libre: Classic ONE et trois forfaits : Classic 100, Classic 200 et le Classic 300, afin de toucher un nombre important de consommateurs.

Ces offres bien adaptés aux attentes et besoins des consommateurs algériens, ont permis à OTA d'occuper toutes les niches sur le marché jusqu'à lors mal exploitée par l'opérateur historique.

L'engouement des algériens à la marque *DJEZZY*, témoigne une fois de plus, de la réussite de la stratégie adoptée par OTA, et c'est ainsi qu'il enregistre en une période très réduite un million d'abonnés faisant de lui le leader de la téléphonie mobile en Algérie.

Par ailleurs, en poursuivant sa politique de croissance, OTA adopte une stratégie commerciale originale par la mobilisation des variables commerciales méconnues jusqu'ici en Algérie: segment de marché visé, largeur et profondeur de la ligne de produits, type de circuits de distribution, les zones géographiques d'interventions, médias de communication,...etc.

En définitif nous pouvons résumer la stratégie concurrentiel d'OTA par :

- la préemption des ressources : grâce à son entrée tôt sur le marché, OTA a pu faire main basse sur toutes les ressources rares qui lui procureront une position favorable. Ces ressources se résument à des actifs tangibles : comme investissement massive dans les installations et équipements, les capitaux (les emprunts octroyés par la banque d'Algérie), la base clientèle, les supports de distribution et de communication. Des actifs intangibles à l'image de l'apprentissage, image du pionnier et de réputation, les relations avantageuses avec les parties prenantes...etc.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Cette préemption des ressources correspond aux avantages du premier entrant sur le marché, ce que les spécialistes nomment le « first mover advantage »¹.

La préemption des ressources, comme barrière à l'entrée, dans ce cas à deux conséquences majeures. La première permet à l'opérateur OTA d'avoir de l'avance sur ses rivaux, par le fait il s'est accaparée des sources des positions favorables et de dissuader ainsi ses concurrents d'entrer en course. La deuxième se lit comme un écueil auquel les autres devront faire face afin de rattraper leurs retards par l'engagement et le consentement des investissements colossaux.

En outre, cette stratégie a permis à OTA d'envoyer des signaux alarmants sur le marché en dissuadant tous les opérateurs d'entrer dans son fief et par conséquent d'asseoir une position dominante.

- la prolifération de marque : par cette manœuvre OTA a inondé le marché par une gamme variée d'offre et de service à des prix compétitifs, participant ainsi à la démocratisation de la téléphonie mobile en Algérie. En outre, par cette manœuvre, OTA a occupé tous les espaces qui sont offertes à lui pour resserrer l'étau sur ces concurrents afin d'asseoir son hégémonie.
- L'image de marque et de réputation² : l'image de marque et de réputation sont aussi les cartes gagnantes sur lesquelles OTA a joué en consacrant un budget conséquent. En effet, la stratégie de communication externe a occupé une place primordiale dans le registre concurrentielle d'OTA, par l'invasion des espaces médiatique, spot publicitaire, sponsoring et mécénat (OTA est le premier opérateur qui a sponsorisé des programmes télévisés en Algérie). Comme aussi cette réputation est solidement adossée à ses offres et services. En effet, les critères de qualité, de fiabilité et de

¹ L'idée principale est qu'une entreprise se construit un avantage concurrentiel parce qu'elle est la première à arriver sur le marché et par ses produits et services elle devient la référence.

² La littérature et les praticiens utilisent fréquemment le mot réputation pour désigner l'image de l'entreprise parmi ses audiences externes. Il est possible de distinguer l'image d'entreprise, qui est la représentation de l'entreprise auprès d'un public spécifique (clients), et la réputation, qui est définie comme le halo résultant de l'ensemble des représentations de l'entreprise.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

permanence et de continuité de la déserte dans l'espace et dans le temps, sont des gages qui engendrent l'attachement des clients à la marque.

La réputation, qui est par définition un actif intangible, difficilement mesurable et dépendant du temps nécessaire pour la forger, peut être évaluée, par les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, investisseurs, salariés...), à travers le respect par l'entreprise de certaines dimensions. La réputation procure aussi de la valeur à une entreprise, si elle est difficilement imitable, crédible et durable. Et c'est ainsi que *DJEZZY* a fondé aussi sa réputation sur : la performance financière ; la vision stratégique ; la responsabilité environnementale et sociale et l'environnement de travail.

-Les coûts de transfert : comme résultat des stratégies précédentes, le coût de transfert constitue pour le client un coût de changement de l'opérateur et d'abonnement. Ce coût se mesure par : les coûts initiaux d'accès, le temps de recherche d'un d'opérateur à qui s'abonner et coût d'opportunité en cas de non satisfaction aux offres de celui-ci, l'attachement affectif à la marque pionnière (prestige), la perte des contacts et du numéro...etc. Et c'est ainsi, que ces coûts favorisent la loyauté et la fidélité des consommateurs.

3-1-3) Analyse de la stratégie concurrentielle de Wataniya Telecom Algérie (WTA)

L'opérateur Wataniya Telecom Algérie (WTA) a fait son entrée sur le marché en 2004, sous la marque *NEDJMA*, il talonne l'opérateur historique après moins d'une année de son émergence.

Conscient de son retard et des défis qui s'affichent difficilement surmontables, WTA a adopté un programme d'investissement accéléré comportant des projets d'un milliard de dollar qui s'échelonnent sur uniquement 3 ans.

Le retard que l'opérateur étoilé cherche à rattraper se situe à plusieurs niveaux à savoir :

- Des installations et équipements nécessaires à la déserte ;
- Les parts de marché et l'avance prise par les deux autres opérateurs (au moment de l'entrée de WTA, OTA et ATM ont déjà 4,5 millions d'abonnés avec une même portion, voir plus, des intentions de souscription à leurs offres) ;
- L'image de marque et de réputation ;

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

-apprentissage du contexte concurrentiel (avec des particularités dont regorge le marché algérien).

En dépit de ces difficultés, le marché algérien regorge d'opportunité et de potentialité dont WTA va saisir pour le pénétrer.

Afin de réussir son pari, l'opérateur *NEDJMA* a fondé son émergence dans le marché sur une politique originale et innovante axée sur la recombinaison ou la reconfiguration de l'offre via deux stratégies : différenciation/ciblage et *low cost*.

Selon le collectif d'auteurs du *STRATEGOR*, En recombinaison son offre, une entreprise peut soit rendre son offre plus attractive que celle des autres concurrents et ainsi faire payer un surprix à ses clients, soit au contraire dépouiller son offre de caractéristiques coûteuses et se créer un avantage de coût malgré des volumes de production souvent plus faibles.

Dans le premier cas, l'entreprise cherche par la différenciation à fonder son avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit.

Un positionnement *low cost* (« faible coût », en français) se fonde également sur une recombinaison de l'offre pour aboutir à la production d'une offre spécifique, qui diffère sensiblement de l'offre standard ou de référence¹ du secteur. Un tel positionnement *low cost* crée une position de coût très favorable due à l'élimination de certaines caractéristiques de l'offre de référence et exacerbe la concurrence par les prix pour attirer des clients.

Pour mieux saisir le contenu de ces stratégies chez l'opérateur *NEDJMA* nous avons procédé à une analyse multidimensionnelle, et par cette analyse nous avons reconstitué l'offre spécifique de cet opérateur par rapport à l'offre de référence du marché. Nous pouvons résumer cette spécificité par les caractéristiques suivantes :

- Coût d'accès réduits de 30% (en 2005 la carte *NEDJMA* était de 500DA avec un crédit initial de 250 DA.
- Moyen de recharge flexible avec l'introduction de la carte de recharge 4*250
- La tarification à la seconde après la première minute de communication

¹ Une offre de référence est l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attend implicitement à se voir proposer. Cette notion repose donc sur l'hypothèse que, dans tout domaine d'activité, il existe une attente implicite du marché quant à la nature et aux caractéristiques d'une offre correspondant à un prix et attirant une bonne partie des acheteurs. Dans notre cas l'offre de référence est l'offre que les autres opérateurs, en particulier l'offre *DJEZZY*, ont réussi à imposer.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

- Avec des tarifs de communication un peu chers que la normal mais avec des bonus offerts jamais égalés
- Ciblage des catégories de consommateur de petit et moyen budget et en particulier les jeunes
- L'introduction des services multimédia (message photo (MMS) et des services d'informations et de loisirs Nedjma net...etc), comme première dans son genre dans le marché de la téléphonie mobile en Algérie.

La concrétisation de ce positionnement de « *low cost* » est observable aussi à travers la mise en place par l'opérateur étoilé de structures légères et dynamiques, des dirigeants jeunes et compétents et enfin des politiques de prix agressives.

En plus, WTA a adopté une politique de communication intense pour assoir sa réputation et son image de marque, hissant ainsi par cela au rend des autres opérateurs en la matière.

3-2) Analyse dyadique des mouvements concurrentielles des opérateurs pour la période allant de 2009 à 2012

3-2-1) étude par l'opérationnalisation des construits conceptuels

Sur la base de la littérature existante et la spécificité du marché, quatre variables ont été sélectionnées pour caractériser la situation concurrentielle, à savoir : attirer des abonnés, fidéliser ces mêmes abonnés, intensifier les relations avec les clients et enfin amélioration de l'image de marque de l'opérateur, et 296 mouvements compétitifs répartis en 11 modalités concurrentielles à savoir : les offres tarifaires et promotionnelles(OTP), Les services (S), les installations des équipements(IE), programme de fidélité (PF), Les moyens de rechargement (MR), changement de logo et d'appellation (CLA), changement d'actionnaire(CA), Ouverture des agences et des centres de service(OACDS), Les packs(P), les jeux (J), les actions de solidarité, de sponsoring et de mécénat (SSM).

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

3-2-1-1 Modalité et répertoire concurrentiel

Au moyen de la démarche présentée, le codage¹ des données à partir de l'analyse de contenu nous a permis la constitution d'un échantillon de 296 mouvements compétitifs dont 121 pour WTA *NEDJMA* (soit 40,8% des mouvements), 97 pour ATM *MOBILS* (soit 32,7% des mouvements) et en fin 78 pour OTA *DJEZZY* (soit 26,3 des mouvements) sur la période allant de 2009 à 2012.

Pour mieux saisir l'ampleur de ces mouvements, nous les avons répartis en 11 modalités telles qu'elles sont présentées dans le tableau n° 31 suivant :

Tableau n°31 : part et fréquence des modalités concurrentielles des trois opérateurs

	OTP	S	IE	PF	CA	MR	CLA	OACDS	P	J	SSM	total
OTA	22	13	1	2	1	1	1	4	4	1	28	=78
ATM	28	11	2	1	-	1	1	7	5	2	39	=97
WTA	21	16	3	2	1	1	1	7	2	1	66	=121
Total	71	40	6	5	2	3	3	18	11	4	133	=296

Source : Traitement des données

Sur la période 2009-2012 les trois opérateurs à savoir, OTA, ATM et WTA ont engagé 296 mouvements concurrentiels. Ces mouvements, selon le codage adopté, sont répartis en 11 catégories distinctes.

Sur les 296 mouvements, 133 sont des actions de solidarité, de sponsoring et de mécénat (SSM) dont 66 pour WTA, 39 pour ATM et 28 pour OTA. Quant aux actions des offres tarifaires et promotionnelles(OTP) sont au nombre de 71, 28 de ces actions proviennent d'ATM, 22 d'OTA et enfin 21 de WTA.

La catégorie service est représentée par 40 actions dont 16 de WTA, 13 d'OTA et 11 d'ATM.

Les 52 mouvements compétitifs restants, sont répartis comme suit : 18 sont des actions pour l'Ouverture des agences et des centres de service(OACDS), 11 packs(P), 6 pour les installations des équipements(IE), 5 sont des programmes de fidélité (PF), 4 comme des

¹ les offres tarifaires et promotionnelles(OTP), Les services (S), les installations des équipements(IE), programme de fidélité (PF), Les moyens de rechargement (MR), changement de logo et d'appellation (CLA), changement d'actionnaire(CA), Ouverture des agences et des centres de service(OACDS), Les packs(P), les jeux (J), les actions de solidarité, de sponsoring et de mécénat (SSM).

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

actions de jeux(J) ,3pour les moyens de rechargement (MR) et de même pour la catégorie changement de logo et d'appellation (CLA) et enfin 2 actions dans la modalité changement d'actionnaire(CA).

Passant maintenant aux caractéristiques de ces mouvements.

3-2-1-2) Une analyse caractéristique des mouvements compétitifs

Tels que nous les avons définis précédemment, les mouvements compétitifs des opérateurs ont pour finalité ou caractéristiques : attirer des abonnés, fidéliser ces mêmes abonnés, intensifier les relations avec les clients et enfin l'améliorer l'image de marque de l'opérateur.

Dans notre travail de traitement, il s'agit de mettre en avant les fréquences des mouvements ou les modalités dans chaque caractéristique ou finalité afin d'appréhender finement le processus par lequel les opérateurs acquièrent des positions favorables.

Toutefois, les modalités peuvent se chevaucher, c'est-à-dire que par une modalité les opérateurs peuvent avoir une ou plus de finalités à la fois. Ainsi, par exemple, la modalité offres tarifaires et promotionnelles concernent à la fois pour attirer des nouveaux abonnés, pour les fidéliser et enfin pour intensifier des relations avec eux. Ce constat est pareil pour les autres modalités.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Le tableau n° 32 suivant présente la finalité ou la caractéristique de chaque modalité.

Tableau n°32 : Caractéristique et fréquence des mouvements concurrentiels

Type de l'action	Nombre	Attirer les abonnés	Fidéliser les abonnés	Intensifier les relations avec les abonnés	Améliorer l'image de marque
OTP		+	+	+	
S			+	+	
IE		+			+
PF			+	+	
MR				+	
CLA					+
CA					+
OACDS		+		+	
P		+	+	+	
J			+	+	+
SSM				+	+

Source : Elaboré à partir de la phase de traitement des données

Du tableau ci-dessus, nous pouvons déduire que : 8 sur 11 des ces modalités concurrentielles en pour finalité l'intensification des relations avec les clients ; 5 sur 11 pour la fidélisation 5 sur 11 pour l'image de marque et la réputation et enfin 4 sur 11 pour attirer de nouveaux clients.

Nous constatons que les opérateurs ont réduit d'une manière significative les mouvements qui ont pour motif d'attirer de nouveaux clients, ce qui implique que le marché de la téléphonie mobile se trouve en phase de maturité. Par ailleurs, les données chiffrées sur le secteur confirment largement ce constat. En effet, au terme de l'année 2012 le marché a enregistré 37, 5 millions d'abonnés soit un taux de pénétration de 99,28%.

Maintenant si les opérateurs mobilisent encor ce type d'action, ils cherchent à récupérer ceux des concurrents par des offres attractives et par conséquent encourageant l'exile des abonnés d'un opérateur à un autre.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

À présent les modalités de type intensification des relations avec les clients et leur fidélisation ainsi que l'image de marque des opérateurs prennent le dessus sur le reste des modalités. Ce qui atteste que les opérateurs cherchent d'autres relais de développements après avoir puisé dans la croissance du marché.

Dés lors, l'objectif des opérateurs est d'accroître l'ARPU (revenu moyen par abonné) de chaque abonné grâce au développement de services innovants et programmes de fidélité.

Cette nouvelle orientation est perceptible dans l'effort que font les opérateurs dans les offres post payés avec l'appui de l'ARPT et par la prise de décisions orientant le marché vers ces mêmes types d'offres.

En effet, en 2010¹ le marché de la téléphonie mobile a enregistré 24 offres tarifaires pour les trois opérateurs de téléphonie mobile, la majorité soit 79% étant destinée au grand public et 21% destinés aux entreprises. Le post payé a porté sur 62% des offres tandis que 39% pour le prépayé.

De sa part, ATM (*MOBILIS*) a lancé 8 offres au total dont 6 offres post payées et deux offres prépayées.

OTA (*DJEZZ*) a proposé quant à lui, 7 offres dont 5 offres post payées pour deux offres prépayées

Pour ce qui concerne WTA (*NEDJMA*) ce dernier a proposé au total 9 offres dont 5 prépayées.

En terme de tarifs d'accès et de communication les opérateurs n'ont pas apporté de grand changement sur leurs offres, mais ils ont fait introduire de la gratuité on-net, c'est-à-dire intra réseau, des forfaits et bonus très avantageux à leurs clients moyennant un rechargement ou une souscription.

Après avoir discuté les caractéristiques et les fréquences des mouvements concurrentiels, nous passons maintenant à l'analyse interactive de ces mouvements.

3-2-2) L'analyse interactive dynamique des mouvements concurrentiels

Le principe de l'analyse dynamique de la concurrence est d'étudier la manière dont les firmes interagissent sur un marché et pendant une période donnée via l'engagement des manœuvres stratégiques. Ce processus interactif consiste, dans notre travail, en l'observation

¹ Selon le rapport annuel de 2010 de l'ARTP.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

fine des mouvements compétitifs (actions/réactions) initiés par les opérateurs pendant la période d'observation retenus.

Pour ce faire, nous avons adopté un modèle d'analyse interactif basé sur l'étude détaillée des comportements concurrentiels afin de comprendre la nature de la concurrence, les caractéristiques des stratégies concurrentielles et de faire émerger les sources des avantages concurrentiels au sein du marché de la téléphonie mobile.

Concrètement, une fois les mouvements sont identifiés et regroupés dans des modalités appropriées et faire correspondre à chaque modalité ses caractéristiques pertinentes suivant le critère de finalités recherchées par l'engagement de ces mêmes mouvements chose déjà faite, notre analyse se penche sur la mise en interaction des mouvements compétitifs entrepris par les opérateurs en étudiant de près l'occurrence des réaction suite aux mouvements engagés, l'ampleur du délais de réaction et le degré de différenciation et de mimétisme des actions engagés afin l'éclaircissement la nature des stratégies concurrentielles.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Le tableau n°33 suivant nous indique les résultats issus de l'analyse interactive menée au sein du marché de la téléphonie mobile pour la période allant de 2009 à 2012.

Tableau n°33 : L'analyse interactive des mouvements concurrentiels

Modalités concurrentielles	Caractéristique/finalité	Réactions	Délais de réaction	Différenciation/imitation
OTP	-Attire les abonnés, -les fidéliser et -intensifier les relations avec eux	Beaucoup de réactions	Délais très court	Peu de différenciation Tendance à l'imitation
S	- fidéliser les abonnés -intensifier les relations avec eux	Beaucoup de réactions	Délais moyen	Plus au moins différenciée avec quelques imitations
IE	-attirer les abonnés - Améliorer l'image de marque	Peu de réactions	Délais plus au moins long	différenciation
PF	fidéliser les abonnés -intensifier les relations avec eux	Beaucoup de réactions	Délais moyen	Tendance à l'imitation
MR	-intensifier les relations avec les abonnés	Peu de réaction	Délais long	différenciation
CLA	-améliorer l'image de marque	Réactions circonstancielles	Délais long	différenciation
CA	-améliorer l'image de marque	Réactions circonstancielles	Délais long	différenciation
OACDS	-intensifier les relations avec les abonnés	Beaucoup de réaction	Délais long	Tendance à l'imitation
P	-Attire les abonnés, -les fidéliser et -intensifier les relations avec eux	Beaucoup de réaction	Délais long	Tendance à l'imitation
J	-fidéliser les abonnés -intensifier les relations avec eux -améliorer l'image de marque	Peu de réaction	Délais long	différenciation
SSM	-intensifier les relations avec les abonnés -amélioration de l'image de marque	Beaucoup de réaction	Délais court	différenciation/imitation

Source : élaboré à partir des résultats de l'investigation

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Détaillant maintenant cette analyse interactive.

3-2-2-1) Occurrence des réactions

Nous constatons, à travers cette étude interactive de la concurrence, que les actions engagées (initiatives prises par un opérateur) suscitent des réactions vives, en particulier celle touchant les caractéristiques relatives à fidéliser les abonnés, d'intensification de relations avec les abonnés et celles encor inhérentes à l'amélioration de l'image de marque et de réputation.

Certaines actions ne provoquent que peu de réactions, et cela ne doit pas nous laisser croire que la stratégie des opérateurs initiateurs est efficace et les caractéristiques des actions font en sorte que les opérateurs rivaux subissent l'inaction.

En revanche, si l'inaction existe c'est que les opérateurs ont choisi d'une manière délibérée l'inertie.

Par ailleurs, cette inertie est due notamment à des facteurs organisationnels (ampleur de l'action, structure, spécificité du marché, etc.) ou humains (profil du management, par exemple).

En outre, il nous semble que l'inaction, si elle est voulue, ne peut être que temporaire. En effet, si les opérateurs ne réagissent pas à une action, cela signifie que l'avantage obtenu, via la ou les actions, ne remet pas en cause d'une manière décisive la hiérarchie établie antérieurement.

En plus, les opérateurs suite à une action de l'un dans l'un des registres concurrentiels, les autres vont répondre dans le même registre où dans un autre, voir même simultanément. Ce mécanisme est instauré par la nature même de la réalité concurrentielle entre les opérateurs, qui se caractérise par une forte interdépendance stratégique rendant ainsi l'apprentissage concurrentiel inter-opérateur et du marché assez élevé.

Cet apprentissage de l'interdépendance concurrentielle est renforcé par un certain nombre de variable d'influence, à savoir :

Variables technique : la dépendance à des mêmes ressources techniques telles que l'interconnexion, système de numérotation, fréquences...Etc.

Variables institutionnelles : les trois opérateurs subissent les mêmes règles institutionnelles, en l'occurrence textes régissant le secteur, décisions émanant de l'autorité de régulation, cahier de charge similaire ...etc.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Variables concurrentielles : les opérateurs ciblent les mêmes segments de marché, marché bien délimité (demande et besoins à satisfaire), offres relativement similaires, mêmes ressources et compétences mobilisables...etc.

Variables d'exploitation : même processus de production, niveau d'investissement, politique de communication...etc.

Ce qui implique l'encastrement des opérateurs dans un réseau social interconnecté. Cette situation joue un rôle clé dans la construction sociale de la relation concurrentielle.

En plus, l'histoire concurrentielle des opérateurs, la surveillance mutuelle à travers la mise en place d'un mécanisme de veille concurrentielle centré sur le système actions/réactions, les spécificités et l'état dont le secteur se trouve font des mouvements concurrentiels des pratiques courantes, encadrées et qui s'enracinent au sein du marché de la téléphonie mobile en Algérie.

Concernant les réactions circonstanciées, elles sont nées d'une optique d'adaptation multidimensionnelle, c'est-à-dire ce sont des réponses aux changements internes et externes que l'opérateur s'est opéré ou subit.

3-2-2-2) L'ampleur du délai de réaction

Pour ce qui est des délais de réactions, nous constatons qu'ils sont relativement longs pour certaines modalités et courts ou moyens pour d'autres.

Si le délai, dans notre cas, est estimé au temps séparant une action d'une réaction, le délai nécessaire à la mise en place d'une réaction est aussi déterminant. C'est ainsi que par exemple dans la modalité service, le temps de mise en place d'une réaction, si il y a lieu, à une action est très court mais dans la modalité ouverture d'agence et de centre de service le délai est long car une telle réaction nécessiterait un travail technique (choix de l'assiette), contraintes institutionnelles (paperasse nécessaire) et concurrentielle (positionnement).

Toutefois, ces délais sont normaux, vu la différence existant entre les modalités concurrentielles.

Étant donné que dans la période d'observation nous n'avons pas vraiment retrouvé d'actions entrepreneuriales et innovantes qui ont bouleversé le marché, et qui ont causé de rupture ou qui ont redéfini la position, ou en étant des points d'inflexion au sein du marché de la téléphonie mobile, dès lors, il nous semble que le délai de réaction n'est pas en corrélation

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

avec l'ampleur de l'action mais au temps nécessaire à la mise en place de la réaction, ce qui nous semble de toute évidence.

3-2-2-3) Degré de différenciation/ mimétisme

Du point de vue de la différenciation/imitation des mouvements, nous constatons que les opérateurs font appel tantôt à l'une et tantôt à l'autre. Ce degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité des mouvements concurrentiels est dicté par deux forces qui s'opposent au sein du marché de la téléphonie mobile.

La première pousse les opérateurs à entreprendre des actions spécifiques dans le but explicite et évident d'être les leaders du marché tandis que la deuxième les pousse à s'aligner en adoptant des actions similaires de leurs concurrents par l'imitation.

En effet, les opérateurs dont les actions spécifiques rencontrent des succès obtiennent des profits significatifs (*l'avantage du first mover*) grâce aux échos qu'elles reçoivent du marché, et étant donné que les opérateurs sont dans une situation d'interdépendance, les rivaux vont devoir réagir en adoptant deux types de comportement : par le lancement d'action spécifique afin de contrer l'avantage des initiateurs ou bien, ils se contentent uniquement d'imiter les actions précitées. Nous avons pu constater dans le marché de la téléphonie mobile, que ce schéma se construit d'une manière alternative entre les trois opérateurs.

Par conséquent, dans un tel univers caractérisé par un fort apprentissage de l'interdépendance concurrentielle et où les opérateurs se connaissent mutuellement et partageant les mêmes ressources et les mêmes sources d'avantages concurrentiels, cela renforce d'une manière évidente la tendance à la similitude des comportements compétitifs des opérateurs.

3-3) La synthèse et discussions de nos résultats

3-3-1) La période 2000-2005 : une trajectoire stratégique orientée vers l'évitement de la concurrence

Cette période d'observation marque l'entrée du marché de la téléphonie mobile dans une nouvelle ère. Ce nouveau contexte se caractérise par :

- La fin du monopole de l'opérateur historique sur le secteur des télécommunications ;
- En suite par l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché ;
- Et enfin par l'émergence d'une rude concurrence entre les opérateurs.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Du côté de l'opérateur historique, ce contexte constitue d'un côté une opportunité pour s'émanciper de la gestion publique en empruntant la voie de la rentabilité et la profitabilité, et une menace suite à la rupture radicale de son l'environnement politique, institutionnel et concurrentiel de l'autre côté.

Pour mieux s'adapter et se positionner dans cet univers, l'opérateur historique Algérie Telecom, a axé sa politique sur : Une stratégie de restructuration ; une stratégie de conservation de ressource et sur une stratégie concurrentielle d'adaptation par tâtonnement.

Du côté des nouveaux entrants, la libéralisation se voyait comme une opportunité de développement et d'acquisition massive des positions favorables sur un marché en plein essor.

Orascom Telecom Algérie sous sa marque *DJEZZY*, a fait figure de pionnier dans le domaine de la téléphonie mobile de type GSM en Algérie. En effet, dès son entrée a voulu être le leader incontestable. Pour cela, OTA a bâti sa stratégie d'entrée et par la suite son hégémonie sur les axes stratégiques suivants : la préemption des ressources ; la prolifération de marque ; l'image de marque et la réputation et la création des coûts de transfert.

À la fin de l'année 2004, le marché de la téléphonie mobile va connaître un nouveau et un dernier arrivant, Wataniya Telecom Algérie sous la marque *NEDJMA*. Conscient de son retard, l'opérateur étoilé va devoir innover en matière de stratégie de pénétration.

Nous pouvons décrire cette stratégie d'entrée par les deux axes suivants :

Le positionnement par la reconfiguration des offres et services : qui consiste à mettre des offres et services spécifiques sur le marché en transgressant les règles des offres de référence.

Le positionnement par l'adoption de la stratégie de low cost, qui se résume en politique de bas coût et de bas prix.

À travers cette analyse, nous pouvons conclure que la relation concurrentielle que les opérateurs ont entretenue dans cette période est de type d'évitement.

En effet, le travail mené a montré que les stratégies adoptées par les trois opérateurs permettent de se soustraire à la concurrence, soit par la préemption des ressources afin de construire des sanctuaires, de tâtonnement stratégique en développant un apprentissage concurrentiel, soit par les stratégies de positionnement via des modalités de la reconfiguration

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

d'offre et des pratiques de low cost. Le choix de ces stratégies est dicté clairement par le souci d'observer les actions permettant l'évitement de la concurrence en annihilant l'interdépendance des opérateurs ou la minimisant afin d'occuper des positions monopolistiques temporaires.

Les initiatives originales que les opérateurs ont pris dans plusieurs directions, témoignent, une autre fois, de se besoin de poursuivre des objectifs individuels et de la volonté de se distinguer de l'autre pour gagner leur autonomie en vue d'éviter les rapports concurrentiels.

3-3-2) La période 2009-2012 : affrontement concurrentiel articulant initiative stratégique et mimétisme

Cette période marque l'entrée du marché dans la phase de maturité. Le répertoire concurrentiel des opérateurs s'est vu enrichir par l'engagement de nouvelles actions stratégiques inédites, de sorte à ce que les opérateurs vont se battre sur des registres concurrentiels d'envergure.

Cette réalité sociale de la concurrence, qui se caractérise par une forte interdépendance stratégique et l'apprentissage concurrentiel inter opérateurs (rendu possible par le système des actions based view qui est chère à Ferrer), nous l'avons appréhendé par l'analyse interactive des mouvements compétitifs des opérateurs, qui nous semble comme une grille d'analyse pertinente.

À travers cette grille nous avons constaté que les opérateurs mobilisent souvent les actions de type : actions de solidarité, de sponsoring et de mécénat (SSM), actions des offres tarifaires et promotionnelles (OTP) et celles relatives aux services. Ces actions ont comme finalité principale, la fidélisation des clients, l'intensification des relations avec les abonnés et enfin l'amélioration de l'image de marque et de réputation.

Toutefois, les autres modalités et ainsi que leur finalité ne sont pas à écarter du fait même de leurs encastresments et enracinement dans l'univers concurrentiel caractérisant le marché de la téléphonie mobile.

Sur un autre volet, l'étude menée nous montre que toutes les actions entreprises par les opérateurs ont suscité des réactions de la part des rivaux, même si à des degrés distincts et nuancé ou avec des délais plus ou moins variables.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Ainsi les opérateurs réagissent à des actions dont ils jugent le niveau de menace est très élevé. En cas de l'inexistence de la réaction, les opérateurs le font d'une manière délibérée et cela loin de toutes considérations relatives aux capacités de perception ou d'interprétation des opérateurs ou au caractère entrepreneurial ou innovant des actions initiées.

Il y a eu ici de signaler, que certains opérateurs diffèrent ou reportent leurs réactions à des dates ultérieures pour une multitude de raisons telles que : le délai de mise en œuvre, préoccupations stratégiques, le degré faible de menace à présent....etc.

Pour ce qui est du délai, son ampleur, nous semble, relatif au temps nécessaire à la mise en œuvre de la réaction. Ainsi les opérateurs n'éprouvent pas de difficultés ou d'incapacités à définir des représailles suite à une agression rendant ainsi le délai de réponse long.

Sur un autre niveau, nous nous sommes rendu compte, que dans le marché de la téléphonie mobile, l'existence de deux forces opposées : l'une pousse les opérateurs à initier ou à répondre par des actions spécifiques via des mesures de différenciations voir même de diversification, l'autre au contraire les incitant à adopter des comportements mimétiques par la reproduction des actions des initiateurs même à des niveaux plus au moins hétérogènes.

À l'issue de ces résultats, Nous pouvons constater que la période 2009-2012 est marquée par une forte intensité et d'exacerbation de la concurrence entre les opérateurs, suite à l'engagement successives des mouvements compétitifs afin d'améliorer ou défendre les positions stratégiques sur le marché.

Pour ce faire, les opérateurs ont adopté à la fois des comportements asymétriques et symétriques suivant leurs intentions stratégiques.

Au vue de ces constats, nous pouvons conclure que les opérateurs ont entretenu des relations concurrentielles de type affrontement et d'agression.

Concrètement, cette relation concurrentielle d'affrontement s'est jouée sur plusieurs niveaux et par la mise en place de deux types de stratégie :

- Stratégie de marché : intégrant les stratégies de délimitation de marché et stratégies commerciales (segmentation, politique des offres et services, politique tarifaire ou de prix, distribution) en plus des stratégies concurrentielles portant sur le choix du mode relationnel (évitement, affrontement, perturbation,...etc.)

-Stratégie hors marché : regroupe les mesures prises par les opérateurs au niveau social, politique et institutionnel ou légal. Nous pouvons illustrer ce type de stratégie par les

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

compagnes de communication, les politiques de désinformation et de dénigrement, les rencontres et manifestations (point de presse, colloque, journée d'étude...), sponsoring et mécénat. La finalité de ce type de stratégie est la production, directement ou indirectement, de règles institutionnelles favorables aux intérêts stratégiques des opérateurs. Et c'est ainsi que la dimension hors-marché, notamment sociale, institutionnelle et médiatique, prend alors une importance stratégique pour les opérateurs de la téléphonie mobile.

Toutefois, notre recherche n'a pas pu statuer sur l'ampleur de ces stratégies hors marché et elle ne nous a pas aussi éclairé sur la vision intégrée et globalisante du comportement stratégique des opérateurs, articulant à la fois des stratégies « marché » et stratégie « hors marché ».

3-3-3) À propos des relations de coopération entre les opérateurs

Selon une idée très répandue dans la littérature traitant des phénomènes concurrentiels, que les structures oligopolistiques avec situations d'interdépendances et d'encastresments, associées à une très forte incertitude tant concurrentielle qu'institutionnelle, favorisent grandement les tentations de collaborations inter firmes.

Si le marché de la téléphonie mobile en Algérie répond à cette situation d'interdépendance et d'encastrement, toutefois, du moins au moment de notre recherche, les politiques de collaboration ou les stratégies collectives sont très peu développées.

Le type de coopération dont nous entendons ici, c'est les coopérations dans les relations de type horizontales, c'est à dire coopérations entre les concurrents directs. Concernant les coopérations dans des relations verticales, c'est à dire entre fournisseurs et clients, sont des pratiques courantes du fait de leur intégration (de l'aval et de l'amont) dans la politique globale des opérateurs.

L'absence des stratégies collectives entre les opérateurs revient selon nous à plusieurs raisons que nous pouvons résumer dans les points ci-dessous:

- L'existence des mesures réglementaire réprimant toutes les tentatives de rapprochement entre les opérateurs, qui sont perçues par l'autorité de régulation comme des intentions d'entente.
- L'autorité a pris en charge toutes les possibilités de coopération sur les quelles les opérateurs peuvent assoir des relations horizontales nourrissant ainsi leurs

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

communautés de destin collectif. Ces possibilités sont perceptibles particulièrement au niveau technique (interconnexion, service universel, l'accès aux infrastructures ...) que l'ARPT a fortement réglementé en obligeant les opérateurs à respecter les cahiers de charge.

- La polémique au tour du rééquilibrage du marché et la portabilité des numéros : ce sont les deux mesures que ne cesse les opérateurs WTA et ATM de revendiquer au près de l'autorité de régulation. Pour le rééquilibrage de marché, il s'agit de définir un seuil de dominance et selon ces opérateurs, l'évolution des parts de marché n'est plus liée aux investissements réalisés, ni à la performance commerciale mais uniquement à la capacité de l'opérateur dominant de renforcer sa puissance au travers de pratiques abusives, accusant ainsi Orascom Télécom Algérie, OTA *DJEZZY*, d'avoir un écart substantiel entre le faible niveau des investissements et la croissance massive du nombre d'abonnés de l'opérateur dominant.

Pour sa part, l'ARPT considère que cette évolution et la dominance de *DJEZZY* n'est possible qu'à travers l'investissement consenti, une politique de marketing audacieuse et une réponse aux attentes du consommateur en termes de prix et de diversité des services offerts que *NEDJMA* et *MOBILS* sont loin de répondre à ces conditions pour conquérir de nouvelles parts de marché et ainsi de soustraire le marché de la téléphonie mobile à la domination de *DJEZZY*.

Pour ce qui est de la portabilité des numéros, qui est une mesure annoncée par l'ARPT depuis 2006 et qui n'a pas encore vu le jour, dont cette même autorité estime que les conditions ainsi que les mesures et les règles pour sa mise en œuvre ne sont pas encore réunies. Rappelons-le que la portabilité des numéros est la possibilité pour un client de s'exiler d'un opérateur à un autre sans avoir à changer de numéro.

De la part des opérateurs contestataires, la portabilité des numéros va permettre la mise en place d'un environnement concurrentiel permettant à tous les opérateurs de créer de la valeur et protéger la liberté des consommateurs de choisir librement leur opérateur, aujourd'hui comme demain, tout en gardant le même numéro. Ainsi l'instauration de cette mesure, va encourager les relations de coopération entre les opérateurs en consentant des efforts pour faciliter l'exile des abonnés avec le même numéro.

Comme conclusion, cette polémique n'a fait qu'accroître les relations conflictuelles au détriment des collaborations.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

- Le statut des opérateurs n'avantage guère les tentations de collaboration. En effet, vu qu'ATM est un opérateur public et OTA et WTA sont des opérateurs privés et étrangers et de nationalités différentes, leur rapprochement est de loin être une réalité du moins pour le moment (censure qu'exerce ATM, culture différente entre les opérateurs, ordre d'entrée, position concurrentielle...).
- La spécificité et le caractère hyper compétitifs du marché de la téléphonie mobile :
Par l'engagement des actions agressives les opérateurs signalent à leurs rivaux leurs intentions belliqueuses.
- Il y a eu aussi de signaler d'autres raisons même à des degrés d'influence marginales, telles que, la jeunesse du secteur et l'absence du conseil de concurrence qui est habilité à statuer sur les problèmes de rapprochement.

Si à présent les opérateurs s'orientent vers des stratégies d'affrontements, cela n'empêche pas l'apparition des stratégies de collaborations à l'avenir. Ainsi tôt au tard, l'ARPT prendra des initiatives allant à l'encontre de tous ce qui entrave les rapprochements entre les opérateurs.

S'agissant maintenant de l'impact de ces relations concurrentielles sur la configuration du secteur, tout au long de cette recherche, nous avons insisté sur le rôle que jouent les mouvements compétitifs engagés par les opérateurs dans la structure du marché de la téléphonie mobile en Algérie. Cette influence est largement perceptible dans les réponses que nous avons apportées à nos questions de recherche :

1-Quelles sont les déterminants et la nature des actions et réactions que les opérateurs mobilisent pour obtenir un avantage concurrentiel ?

Dans leur quête d'avantage concurrentiel ou de positions avantageuses, les opérateurs ont mobilisé des mouvements compétitifs de type spécifique et singulier centrés sur des objectifs particuliers et précis. Ce choix est dicté par le souci de l'évitement de la concurrence à la phase de démarrage. Mais à la phase de maturité du secteur, les opérateurs ont opéré un revirement dans leurs mouvements compétitifs, en optant pour une gamme varié d'action et de réaction afin d'occuper tous les espaces disponibles et dans une vision globalisante de la stratégie axée principalement sur l'affrontement et l'agression.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

2-Quelles sont les effets des mouvements concurrentiels sur la configuration du secteur ?

3-Comment peut-on expliquer les positions des opérateurs dans le marché de la téléphonie mobile ?

Les interactions concurrentielles entre les opérateurs ne manquent pas d'exercer de fortes influences sur le marché de la téléphonie mobile. En effet, le dynamisme et la métamorphose que le marché a connue depuis son libéralisation sont dus en grande partie au processus des choix stratégiques opérés par les opérateurs ;

L'entrée du secteur en un temps record dans la phase de maturité ;

Le passage d'une situation de rareté des offres à la situation d'abondance ;

Forte concentration du marché, où uniquement trois opérateurs partagent les parts de marché, suite aux actions concurrentielles des opérateurs dissuadant ainsi que toute engagement des institutions chargées de la régulation d'introduire d'autres opérateurs (en plus des barrières à l'entrée institutionnelle que ne nous pouvons pas écarter ;

Les positions des opérateurs au sein du marché sont en nette stabilisation en terme de part de marché et de chiffre d'affaire depuis la libéralisation du secteur jusqu'à nos jours. Si l'ordre d'entrée est y pour quelque chose ainsi que les mesures réglementaire qui ont été prises, les stratégies concurrentielles adoptées par les opérateurs déterminent pour leur part et d'une manière significative, les positions sur le marché. C'est ainsi que par les comportements d'agressivité concurrentielles que le leader du marché(OTA) a pu assoir son hégémonie et les suiveurs ont pu aussi entrer dans la course grâce à des actions soigneusement articulées et orchestrées, attestant ainsi par là la thèse défendue par R.D'aveni, Ferrier et Chen¹.

4-Quelles sont les relations concurrentielles que les opérateurs privilégient (affrontement, évitement ou la coopération) ?

- Dans un premier temps , suite à l'ouverture du marché à la concurrence, les comportements concurrentiels s'orientent vers un évitement concurrentiel par la mise en place des stratégies de différenciation et de distinction via des pratiques de spécificité et de recombinaison des

¹ Cf, chap 1, part2, de ce présent manuscrit

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

offres, permettant ainsi aux opérateurs de se soustraire à l'interdépendance ou la minimisant et d'occuper des positions monopolistiques temporaires

-Dans un second temps, des comportements agressifs de types *hypercompétitifs* suite à l'apprentissage de l'interdépendance concurrentielle et la mise en place d'un affrontement direct et indirect.

5-Comment l'opérateur historique réagit-il à la libéralisation de son monopole et quelle est l'attitude des nouveaux entrants dans un tel contexte ?

Suite aux conséquences que la libéralisation a fait naître, l'opérateur historique s'est engagé dans un vaste chantier de restructuration pour mieux cultiver la culture concurrentielle dans ces organes afin de contrer les menaces et d'exploiter des opportunités. Ce travail s'est soldé par la mise en place d'une stratégie concurrentielle par palier suivant les contraintes et les enjeux.

Les nouveaux entrants armés d'une expérience dans le domaine acquise grâce à leur implantation bien avant dans des marchés d'envergure ont alimenté leur vision stratégique d'ambitions d'être des leaders. Cela, en effet, est perceptible dans leurs choix stratégiques axés sur des actions innovantes à tous azimuts, telles que les offres et services adaptés aux besoins des consommateurs, programme d'investissement massif, politique de communication très sophistiquée, technologie de pointe...Etc.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons mis en confrontation les modèles et analyses issus de l'approche de la dynamique concurrentielle avec la concurrence qu'exerce les opérateurs au sein du marché de la téléphonie mobile.

Le croisement de ces deux perspectives a pu donner naissance à une problématique d'envergure sur laquelle nous avons mené notre recherche.

En plus, nous avons associé à ces aspects théoriques et empiriques, une méthodologie de recherche axée sur l'étude de cas longitudinale, et le tout à déboucher sur un modèle d'analyse et de conceptualisation en parfaite harmonie avec les spécificités du marché de la téléphonie mobile en Algérie afin de mené à bien notre recherche.

À l'issue de notre travail de recherche, nous sommes parvenu aux conclusions suivantes :

Dans un premier temps et suite à l'ouverture du marché à la concurrence, les opérateurs ont privilégié, dans leurs quêtes de positions favorables, des stratégies concurrentielles orientées vers l'évitement de la concurrence.

Dans un deuxième temps et après un apprentissage de l'interdépendance stratégique et de la concurrence, les opérateurs orientent leurs stratégies compétitives vers des affrontements agressifs mêlant initiative stratégique et suivisme systémique.

S'agissant des comportements coopératifs, leur absence est due, selon nous, à des facteurs structurels, organisationnels, historiques et institutionnels.

Enfin, nous avons constaté que les relations concurrentielles et les stratégies compétitives adoptées par les opérateurs ont redessiné les contours du secteur de la téléphonie mobile, et cela se manifeste par l'intensité de la concurrence, enracinement des pratiques concurrentielles, hauteur des barrières à l'entrée, forte concentration du marché et maturité précoce...etc.

Deuxième chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile

Conclusion de la deuxième partie

Durant cette dernière décennie, le marché de la téléphonie mobile en Algérie a subi des transformations profondes, tant sur le niveau institutionnel que sur le niveau concurrentiel.

Ces transformations sont accompagnées par une croissance grandiose et par une concurrence feutrée entre les opérateurs du marché.

On a souvent admis, que ces transformations du marché de la téléphonie sont à l'origine du processus de libéralisation du secteur qui a été amorcé à l'aube de ce troisième millénaire. Toutefois, c'est dans l'interaction concurrentielle entre les opérateurs qu'on puise pour expliquer son dynamisme et son état de la concurrence (du moins dans notre travail de recherche).

En effet, par l'engagement et l'orchestration des manœuvres stratégiques, les opérateurs ont fait basculer le marché d'une situation de rareté et de cherté des offres et services à une situation d'abondance et de richesse des offres et des services, permettant ainsi au consommateur algérien d'entrer dans une société de l'information.

Dans ce contexte, comme nous l'avons montré, les opérateurs entretiennent des relations concurrentielles ambiguës et complexes allant de l'évitement de la concurrence dans la phase de lancement du marché, jusqu'à l'affrontement concurrentiel dans sa phase de maturité.

Toutefois, cette évolution ne constitue pas un ordre général sur lequel fonctionne le marché, du fait que, notre recherche n'a pas statué sur le point d'inflexion reliant ces deux types de relations compétitives d'un côté, et de la portée de cette recherche qui est axée sur la construction d'une réalité sociale, suivant des présupposés appropriés, sans en envisageant la généralisation de ses résultats d'un autre côté.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif initial de cette recherche est de comprendre la dynamique concurrentielle du secteur des télécommunications en Algérie, dans le segment mobile récemment libéralisé.

Nous avons axé notre travail sur la nature et l'évolution des relations concurrentielles entre les opérateurs mobile et leurs impacts sur la configuration du marché en question.

Dans cet esprit, nous nous sommes intéressés plus précisément aux interactions concurrentielles via l'étude des mouvements compétitifs initiés par les trois opérateurs, à savoir Orascom Telecom Algérie (OTA, *DJEZZY*), Algérie Telecom Mobile (ATM, *MOBILIS*) et Wataniya Telecom Algérie (WTA, *NEDJMA*).

Pour ce faire, nous avons mobilisé l'approche de la dynamique concurrentielle, en particulier les travaux traitant de l'analyse dyadique action/réaction et ceux relatifs à la concurrence entre la firme leader et la firme challenger.

Et dans la logique des travaux existant sur le thème de la dynamique concurrentielle, nous avons privilégié la méthodologie d'étude de cas longitudinale, comme méthode de recherche afin de mieux saisir les mouvements stratégiques des opérateurs.

Pour des besoins de faisabilité et de crédibilité, nous avons retenue deux période d'observation (2000-2005 et 2009-20012) sur les quelles a porté le travail de recueil et de traitement des données grâce à la mise en place d'une approche conceptuelle issue du croisement entre le terrain de recherche et le corpus théorique de référence.

Il ressort, à l'issue de cette recherche, que les relations concurrentielles entre les opérateurs au sein du marché de la téléphonie mobile sont caractérisées par une évolution en deux temps.

- Dans un premier, suite à l'ouverture du marché à la concurrence, les comportements concurrentiels s'orientent vers un évitement concurrentiel par la mise en place des stratégies de diversification, de différenciation et de distinction via des pratiques de spécificité et de recomposition des offres, permettant ainsi aux opérateur de se soustraire à l'interdépendance ou la minimisant et d'occuper des positions monopolistiques temporaires

-Dans un second temps, des comportements agressifs de types *hypercompétitifs* suite à l'apprentissage de l'interdépendance concurrentielle et la mise en place d'un affrontement direct et indirect par l'articulation des stratégies sur le marché et des stratégies hors marché.

Conclusion générale

Nous avons cependant, constaté l'absence des relations de coopération, cette absence nous semble due à des facteurs institutionnels (statut des opérateurs, réglementation...), concurrentiels (nature hypérecompétitifs du marché, culture d'agressivité, ...) et structurels (libéralisation récente, croissance rapide...).

Comme tout travail de recherche en sciences de gestion et en particulier en management stratégique, notre recherche présente des biais et des limites, qui vont constituer autant de perspectives, dont nous avons rendu compte graduellement au cours de l'investigation et à la fin de cette recherche.

En effet, il est difficile d'appréhender l'ampleur de la réalité concurrentielle entre les opérateurs de la téléphonie mobile par la simple mobilisation de l'approche comportementale de la concurrence axée sur les mouvements compétitifs. Par ailleurs, la nature de la rivalité concurrentielle n'est pas uniquement déterminée par les actions délibérément engagées par les opérateurs, mais aussi par les variables structurelles et environnementales qui ne manquent pas d'exercer des influences sur le processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies concurrentielles.

Cette limite du modèle action-réaction se traduit par le fait qu'il ne tient pas en compte de l'environnement dans lequel évoluent les firmes pour l'explication des actions concurrentielles. Ainsi pour saisir les contours des relations concurrentielles, il faut impérativement associer d'autres variables à celles que nous avons adoptées.

Parmi, ces variables nous avons sélectionné trois d'entre elles qui nous semble influencent le comportement des opérateurs d'une manière considérable.

La première c'est la variable institutionnelle : regroupant les textes législatifs régissant le secteur, l'autorité de régulation, les décisions émanant du gouvernement relatif au secteur et toutes autres structures intégrant cette catégorie. Dans ce contexte nous pouvons dire que, en plus de la volonté et de la marge de manœuvre dont disposent les opérateurs pour initier des mouvements, ce choix est aussi dicté indéniablement, par ces variables institutionnelles dont les opérateurs ne peuvent pas se soustraire. Cela se manifeste par l'obligation faite aux opérateurs, de respecter leurs engagements (licence d'exploitation, cahier des charges, catalogue d'interconnexion...), de soumettre leurs offres tarifaires à l'approbation de

Conclusion générale

l'autorité de régulation, de prendre part à toutes les initiatives de développement du secteur des télécommunications décidées par les autorités publiques....etc.

La deuxième variable est l'évolution de la demande, les besoins et les attentes des consommateurs : les opérateurs doivent constamment adopter leurs offres et services à l'état dont se trouve le marché (phase de lancement, de croissance, de maturité...) et aux attentes et besoins immédiats et futures des consommateurs, ce qui va d'une manière évidente enfreindre la liberté d'agir des opérateurs.

La troisième variable est l'évolution des technologies d'information et de télécommunications : l'un des impacts de cette évolution c'est la rupture technologique et le phénomène de convergence de ces technologies. Cette situation qui se présente à la fois comme une contrainte et comme une perspective de développement, redessine et redéfinit les trajectoires empruntées par les opérateurs.

Cette brève discussion remet au goût du jour le débat classique en management stratégique portant sur : le processus de formulation de la stratégie est-il volontaire ou émergent ?

Pour ce qui est de la méthodologie de recherche adoptée, en l'occurrence la méthode d'étude de cas longitudinale, elle nous a permis la représentation de la réalité sociale de la concurrence au sein du marché de la téléphonie mobile par l'observation directe des comportements compétitifs engagés dans le temps par les opérateurs en puisant dans les sources secondaires qui se sont offertes à nous.

Toutefois, et vu les spécificités du secteur de la téléphonie mobile, cette méthode ne constitue pas l'unique manière d'accéder à la connaissance et à la construction sociale de la concurrence entre les opérateurs. Ainsi, l'approfondissement des entretiens, avec ses variantes, l'analyse quantitative des données chiffrées sur le marché, l'analyse des séquences stratégiques multidimensionnelle (développée par Dumez. H et Jeunemaitre. A) avec ses trois composantes d'analyses intégrés : la structuration des marchés, les stratégies d'entreprises et les décisions de régulation, constituent autant de méthodologies de recherche riches et enrichissantes.

Conclusion générale

À la lumière de ces développements, d'autres perspectives et opportunités de recherche émergent pour élargir, compléter et approfondir les recherches sur les stratégies concurrentielles, cela dans une logique de fertilisation croisée des analyses portant sur le phénomène de la concurrence interentreprises.

La première perspective est relative à l'étude de la façon dont le cadre juridique et les autorités de régulation façonnent les stratégies concurrentielles des opérateurs. Cette réalité, même si est peu étudiée en management stratégique, son utilité s'avère plus importante pour saisir les comportements stratégiques des entreprises, articulant à la fois stratégie marché et stratégie hors marché.

En effet, les opérateurs par leurs stratégies font face à deux risques majeurs à savoir, le risque concurrentiel incarné par le jeu compétitif et le risque institutionnel incarné par l'ensemble des décisions prises par l'autorité de régulation et la réglementation en vigueur. Pour contourner ces deux risques les opérateurs développent deux types de stratégie : La stratégie orientée vers le marché concurrentiel (choix de positionnement et de relation concurrentiel, ...);

Et une stratégie politique orientée vers, la création des sphères d'influence pour parvenir un certain pouvoir sur les autorités de régulation, la valorisation de ses intérêts auprès des autorités publiques, occupation des espaces médiatiques afin de véhiculer sa réputation...etc.

À cet effet, voir de près comment les opérateurs articulent ces deux types de stratégies dans une vision globalisante, constitue une perspective prometteuse et une recherche passionnante.

La deuxième perspective consiste à étudier la réalité concurrentielle en adoptant une vision cognitiviste de l'étude de la structure concurrentielle.

Contrairement à une vision objective de la concurrence qui privilège les variables structurelles ou organisationnelles, la vision subjective de la concurrence plaide pour une analyse de la représentation que font les managers et les dirigeants de leur environnement concurrentiel.

La concurrence doit dès lors être analysée au niveau des modèles et schémas mentaux et cognitifs des managers.

En s'inspirant des sciences cognitives, les tenants de cette approche font l'hypothèse que les structures concurrentielles sont déterminées par la perception des stratégies de leur environnement concurrentiel, et par conséquent les entreprises créent généralement leur

Conclusion générale

environnement par le biais de processus collectif d'interprétation et de constructions mentales des dirigeants dans leur processus de formulation de la stratégie.

Dans cet esprit, si certaines recherches empiriques ont révélé une certaine homogénéité des schémas cognitifs des dirigeants au sein d'une même industrie, d'autres recherches, s'inscrivant également dans cette perspective, ont au contraire constaté une grande diversité ou hétérogénéité de la perception de la concurrence.

La démarche méthodologique adoptée par ces recherches est l'administration des entretiens et l'analyse qualitative de la concurrence par les propos, la description et la perception des mangers clés de leur environnement concurrentiel.

Cette perspective de recherche dans le marché de la téléphonie mobile, nous semble une piste de recherche intéressante par le fait même de son objet et de son objectif de recherche.

À coté de ces perspectives d'ordre théoriques et méthodologiques, d'autres opportunités de recherche feront surface à l'avenir sur l'analyse de la concurrence au sein du marché de la téléphonie mobile. Ainsi, l'introduction de la téléphonie mobile de norme GSM de troisième génération (3G), la levée de la réticence sur la portabilité des numéros par l'ARPT, convergence des technologies d'information et de télécommunications constituent autant d'éléments qui vont alimenter les discussions sur les processus de formulation de stratégies concurrentielles par opérateurs.

Annexes

Les mouvements concurrentiels engagés par les trois opérateurs de téléphonie mobile en Algérie durant la période 2009-2012

Algérie Telecom Mobile(ATM) : MOBILIS

Année 2009

- » 1000 DA de Crédit Initial sur la Mobilis Carte
- » Mobilis avec L'Equipe Nationale
- » Nouvelle Clé mobiConnect de Mobilis
- » BONUS 50% sur TOUS RECHARGEMENTS Valable vers tous les Réseaux
- » Le Nouveau « PACK JEUNE » de Mobilis
- » BONUS 50% TOUS RECHARGEMENTS Valable vers tous les Réseaux
- » Les Gagnants Défilent Chez Mobilis Avec Le Grand Jeu SMS Ramadhan 30 Jours 30 Voitures
- » Durant le Mois Sacré de Ramadhan Mobilis Solidaire avec l'Enfance Défavorisée
- » Des Appels Gratuits après la 3ème Minute de 7H00 à 18H00
- » Le Nouveau Forfait 0661 Gratuit et Illimité Soirées & Week-end
- » 30 Jours 30 Voitures Le Grand Jeu SMS Ramadhan de Mobilis
- » Le Nouveau « PACK ÉTÉ » de Mobilis
- » Mobilis Donne les Résultats du BAC par SMS
- » Mobilis Caravane Plages Tour 2009
- » Mobilis Donne les Résultats du BEM par SMS
- » Site Internet de mobilis en langue arabe www.mobilis.dz
- » « Avec GOSTO Votre Journée est Sans Fin » DES APPELS ET SMS GRATUITS et ILLIMITES CHAQUE JOUR
- » « BATEL » DES APPELS ET SMS GRATUITS et ILLIMITES A VIE
- » « BONNUS 50% TOUS RECHARGEMENTS »

Année 2010 :

- » DES BONUS Allant de 50% à 100% Sur TOUS RECHARGEMENTS Valables vers tous les Réseaux
- » MOBILIS Accompagne nos Pèlerins aux Lieux Saints de l'Islam
- » MOBILIS Baisse ses Tarifs Internationaux Sur le Prépayé et le Post Payé
- » MOBILIS OFFRE 2 Heures de Communications Gratuites Pour les nouveaux abonnés 0661
- » MOBILIS OFFRE 1000 DA de BONUS par Jour
- » Les Résultats du BAC Disponibles par SMS Exclusivement sur le Réseau de Mobilis
- » Profitez des vacances avec L'OFFRE de MOBILIS spéciale ETE 100 Minutes Gratuites par Jour Pour ses Abonnés « GOSTO »
- » Les Résultats du BEM Disponibles par SMS Exclusivement sur le Réseau de Mobilis
- » Mobilis Sponsor Officiel du 2ème MARATHON International d'Alger

Annexes

- » *La Journée Mondiale de l'Enfance Mobilis Parrain de l'opération Arc en Ciel Pour la sensibilisation et la Solidarité avec les Enfants atteints de Cancer*
- *Depuis Août 2010 : le nouveau logo est « "Partout Avec Vous*
- » *Les Mini Foires de Mobilis « Toujours Plus Proches de Vous ! »*
- » *MOBILIS OFFRE 100 Minutes Gratuites par Jour*
- » *Les Foires Nomades de Mobilis Cap sur le SUD*

Année 2011 :

- » *Mobilis Honore la Performance*
- » *Mobilis Promo 2012*
- » *Mobilis Célèbre la Journée Internationale des Personnes Handicapées avec la Fédération Handisport*
- » *Mobilis Sponsor Officiel et Exclusif de la 11ème Edition du Ballon d'Or Algérien*
- » *Mobilis Sponsor Major du 3ème Marathon International d'Alger*
- » *Mobilis commémore le 28 Octobre avec la Radio Algérienne*
- » *Mobilis Accompagne nos Pèlerins Aux Lieux Saints de l'Islam*
- » *Mobilis s'investit dans la Medina Authentique La Casbah d'Alger*
- » *Mobilis lance sa Campagne de Solidarité Spéciale Ramadhan 2011 Luttons Ensemble Contre le Cancer du Sein*
- » *MobiControl Mobilis Lance les Nouvelles Formules*
- » *Des Bonus allant de 100% à 400% Avec AWEL Les Nouveaux Plans Prépayés de Mobilis*
- » *Pendant tout le Mois de Ramadhan Mobilis au Port de Plaisance de Sidi Fredj*
- » *250% de Bonus sur Mobtasim La Nouvelle Offre Prépayée de Mobilis*
- » *La Caravane Mobilis Plages Tour Pour Plus de Proximité*
- » *Mobilis Edition Post payée Limitée PREMIUM TOP*
- » *Mobilis Célèbre la Journée Internationale de l'Enfance*
- » *Mobilis Sponsor Officiel du SIFTECH*
- » *« GOSTO » des Avantages Vraiment Gosto !*
- » *Mobilis Lance le Challenge Arsselli Des Points de Ventes*
- » *Mobilis Modernise son Réseau de Couverture dans la wilaya d'ADRAR*
- » *Mobilis Présent à la Gare Routière du Carroubier*
- » *Mobilis Célèbre le 16 Avril La Journée du Savoir*
- » *RACIDI Le Service de Consultation du compte CCP via SMS*
- » *Mobilis Fait Profiter les Enfants de leurs Vacances Scolaires*
- » *Mobilis Célèbre le 08 Mars Avec Toutes les Algériennes*
- » *MobiCorporate La Nouvelle Offre Entreprises de Mobil*

Année 2012 :

- » *Tous Rechargements Remboursés à 100%. Un autre Cadeau pour le Nouvel AN*
- » *Mobilis Récompense les Gagnants du Challenge Arsselli 2012*
- » *Mobilis Propose Le "Méga Pack Forfait 2h" Votre Cadeau de Fin d'Année*
- » *L'Offre MobiControl 1500 est de Retour En Edition Limitée*
- » *Mobilis Célèbre le 1er Novembre En Sponsorisant :La soirée Télévisée dédiée à l'évènement & Le 4ème Marathon International d'Alger*
- » *Mobilis Annonce l'arrivée du 1er Mammobile en Algérie. Luttons Ensemble Contre le Cancer du Sein*
- » *1ère Edition des Rencontres Entreprises de Mobilis*
- » *M'HENNI La Nouvelle Offre Mobilis Destinée aux Professionnels*
- » *TAWFIK La première Offre pour les Etudiants en Exclusivité chez Mobilis*
- » *Mobilis Récompense la Performance*
- » *Mobilis Parraine Taoufik MAKHLOUFI Champion aux Jeux Olympiques Londres 2012*
- » *Autoroute Est/Ouest Mobilis Assure une Couverture Technique et Commerciale*
- » *L'Agence Commerciale Azazga La 2ème de Mobilis à Tizi Ouzou*
- » *Mobilis Partenaire Officiel du Comité Olympique*
- » *Layali Mobilis au Medina Center Des Soirées Familiales en Plein Air*
- » *Sahra de Mobilis L'Offre Promotionnelle Prépayée*
- » *Offre Parrainage Mobilis Gagner Jusqu'à 10 H de Communications Gratuites*
- » *FIDELIS Le Programme de Fidélité de Mobilis*
- » *Mobilis et Air Algérie Partenaires pour la Saison Hadj 2012*
- » *Mobilis Célèbre Les 50 Ans d'Indépendance de l'Algérie*
- » *Mobilis Décerne le Trophée du Meilleur Etudiant pour l'Année Universitaire 2012*
- » *Opération Don du Sang Mobilis se Mobilise*
- » *Mobilis Sponsor du 3ème Camp Olympique de la Jeunesse*
- » *Mobilis Lance le Mode TPE pour le Rechargement Electronique*
- » *Mobilis Lance le Plan SMS*
- » *Mobilis Célèbre la Journée Internationale de la Biodiversité*
- » *Mobilis Fête des Mères*
- » *Mobilis Célèbre la Journée Nationale de l'Etudiant*
- » *Le Golden Club Clients Mobilis*
- » *Mobilis Sponsor du Match de Charité en Faveur des Enfants d'Afrique*
- » *En Exclusivité en Algérie Mobiles et Tablettes by Mobilis*
- » *Mobilis Relance le Challenge Arsselli des Points de Vente*
- » *Mobilis Sponsor Officiel du Smart Mobility Challenge*
- » *Mobilis Célèbre la Journée Internationale de l'Arbre*
- » *MobtaSim des Communications à 50 DA Pendant Toute la Journée*
- » *Mobilis Sponsor Exclusif de la Tournée Artistique en Algérie de l'Orchestre National de Barbès*

- » Mobilis Parraine la 2ème Edition des Family Day's
- » Mobilis Lance l'offre BlackBerry MobiCorporate

Watania Telecom Algérie(WTA) : NEDJMA

Année 2009:

- *Qtel lance le service réseaux sociaux*
- *Qtel lance Mobile Money*
- *Création d'un Centre d'Innovation*
- *Nouveau logo a partir de 2009*
- *Nedjma offre des facilités pour les supporters en Angola*
- [Nedjma renforce son réseau de vente](#)
- [Nedjma solidaire des victimes du séisme de M'sila](#)
- [Nedjma lance "STORMILI" pour ses clients](#)
- *Nedjma organise également des foires commerciales.*
- *Nedjma annonce la nouvelle formule PLUS*
- *Nedjma : 50% de bonus sur les rechargements*
- [Promo 50/50 sur La Star](#)
- [La Star Hala, 100% de Bonus à vie!](#)

Année 2010 :

- [Nedjma fête la Journée de la femme 2010](#)
- [Nedjma sponsorise le Tournoi de l'Amitié](#)
- [Visite aux enfants malades](#)
- [soirée en l'honneur des journalistes](#)
- [Soirée pour les entreprises partenaires](#)
- [Campagne de sensibilisation citoyenne](#)
- [Nedjma lance "Kiosque Ramadhan"](#)
- [Nedjma solidaire avec les nécessiteux](#)
- [Nedjma lance le Pack Familia](#)
- [Nedjma lance "Noudjoum El Wilayate"](#)
- [Nedjma lance le service Nedjma Net](#)
- [Nedjma lance la promo "40 mn pour 50 DA"](#)
- [Nedjma partenaire du SILA 2010](#)
- [Nedjma sponsor de l'équipe de handball GSP](#)
- [Nedjma sponsor du salon de l'ERA 2010](#)
- [Nedjma récompense les 5 meilleurs PDV](#)
- [Nedjma lance "RANINI"](#)
- [Nedjma sponsorise six Clubs de foot](#)

Année 2011 :

- [Nedjma partenaire du Salon de la Formation Professionnelle](#)
- [Nedjma parraine la cérémonie de l'APS](#)
- [Nedjma lance le concours Media Star 2011](#)
- [Nedjma sponsor officiel de l'EN de Handball](#)
- [Nedjma partenaire d'IORAA pour ses 20 ans](#)
- [Nedjma parraine le tirage au sort de la Coupe](#)
- [Nedjma renouvelle son contrat avec la FAF](#)
- [Nedjma sponsor de l'USM Annaba](#)
- [Nedjma sponsorise le marathon des Gazelles](#)
- [Otel propose le service "Mobile Health"](#)
- [Nouveau partenariat entre Otel et Skype](#)
- [Le forum des innovations de Otel au GSMA](#)
- [Nedjma récompense les ESN du Challenge "Fin d'année 2010"](#)
- [Nedjma récompense les meilleurs PDV](#)
- [Promotion exceptionnelle sur la Nedjma Pro Contrôle](#)
- [Nedjma apporte son soutien au CRA](#)
- [Nedjma sponsorise l'ASO Chlef](#)
- [Nedjma parraine le tirage au sort de la CA](#)
- [Nedjma rend hommage à la Femme Rurale](#)
- [Nedjma organise une soirée pour les entreprises](#)
- [Nedjma lance l'offre "One"](#)
- [Nedjma récompense Noudjoum El Wilayate hiver](#)
- [Nedjma récompense les gagants du Challenge ESN](#)
- [Nedjma lance l'offre Binatna](#)
- [Nedjma lance une promo sur l'offre One](#)
- [Nedjma sponsor Gold du FELIV 2011](#)
- [Nedjma sponsor des Oscars du football algérien](#)
- [Nedjma lance les services Code Storm et Storm MStor](#)
- [Nedjma sponsor du tournoi de tennis des diplomates](#)
- [Nedjma sponsorise la cérémonie "Trophée Export"](#)
- [Nedjma sponsor du salon de la photo insolite](#)
- [Nedjma lance le service Gmail SMS](#)
- [Nedjma célèbre Ramdhane avec ses partenaires Médias](#)
- [Ramadhan Nedjma sur Facebook et Youtube](#)
- [Nedjma lance la promo internationale "France"](#)
- [Nedjma lance des services spécial Ramadhan](#)
- [Nedjma lance "Noudjoum El Wilayate Eté 2011"](#)
- [Nedjma lance une promotion sur l'offre "One"](#)
- [Nedjma solidaire avec les nécessiteux](#)

Annexes

- [Nedjma ouvre 24 "City-shop" à travers le pays](#)
- [Nedjma Sponsor Gold du Salon ERA 2011](#)
- [Nedjma lance la "One 1000"](#)
- [Nedjma inaugure le premier espace VIP](#)
- [Nedjma lance les bornes Self-Service](#)
- [Nedjma lance le nouveau forfait sur la Pro-Contrôle](#)
- [Nedjma Sponsor Gold du SILA 2011](#)
- [Info Nedjma sponsor de l'événement CAP 2011](#)

Année 2012 :

- [CP Cérémonie tirage au sort CA 2012](#)
- [Nedjma sponsor de l'USM El Harrach et du CS Constantine](#)
- [Nedjma sponsor du gala inaugural de la CCI AF](#)
- [Nedjma sponsor de l'Assemblée Exécutive du Conseil Mondial de l'Energie](#)
- [Nedjma lance le service "Nedjma thani"](#)
- [Nedjma ouvre plusieurs Shop In Shop](#)
- [Nedjma parraine la cérémonie de tirage au sort des 8ème de finale de la CA](#)
- [Nedjma lance l'offre "One Formule ouverte"](#)
- [Nedjma lance la 6ème édition du concours Media Star](#)
- [Promo de fin d'année sur Nedjma Pro Contrôle](#)
- [Nedjma et l'association IQRAA célèbrent Yaoum El Ilm](#)
- [Nouvelle promo "Nedjma Pro Contrôle" pour les entreprises](#)
- [Nedjma parraine la cérémonie de tirage au sort des quarts de finale de la CA](#)
- [Nedjma sponsor des 2èmes foulées des Gazelles](#)
- [Nedjma sponsor de la cérémonie de remise des « Oscars du football algérien »](#)
- [Nedjma lance en exclusivité le service Khallasli](#)
- [Nedjma lance ses nouveaux abonnements](#)
- [Nedjma sponsorise la cérémonie « Trophée Export »](#)
- [Nedjma sponsor du Salon national de la photographie insolite](#)
- [Nedjma sponsor officiel du Tournoi de tennis des diplomates](#)
- [Nedjma lance « Phone Nedjma Plus »](#)
- [Nedjma sponsor exclusif du 3ème Rallye des Médias Algériens](#)
- [Nedjma fait un don au profit des nécessiteux en partenariat avec le CRA](#)
- [Nedjma lance des services spécial Ramadhan](#)
- [Nedjma lance la promotion Pack N'ternet spéciale Ramadhan](#)
- [Nedjma organise une opération de don de sang de ses employés](#)
- [Nedjma Sponsor officiel de la Fédération Algérienne Handisport et de l'équipe nationale](#)
- [Nedjma rend visite aux enfants dans les hôpitaux à l'occasion de l'Aïd El Fitr](#)
- [Nedjma organise une soirée ramadhan en l'honneur des journalistes](#)
- [Nedjma lance la promo sur NEDJMANET](#)
- [Qatar Telecom porte à 92,1% ses parts dans le capital de la maison mère de Nedjma](#)
- [Nedjma Sponsor Gold de l'ERA 2012](#)

Annexes

- [Nedjma baisse le prix de sa clé Internet à 1000 DA seulement](#)
- [Nedjma Sponsor Gold du SILA 2012](#)
- [Nedjma et le FCE signent un contrat de partenariat](#)
- [Nedjma lance un service exclusif et gratuit « DIMA+ »](#)
- [Nedjma ouvre son Espace VIP à Sétif](#)
- [Nedjma ouvre le premier Espace VIP d'Oran](#)
- [Nedjma lance une promotion sur le Pack N'ternet pour la fin de l'année](#)
- [Nedjma lance le service Filtri](#)
- [Nedjma parraine la cérémonie du tirage au sort des 32èmes et 16èmes de finale de la CA 2013](#)
- [Nedjma lance sa nouvelle offre « ONE 1500 »](#)
- [Nedjma Entreprises relance son offre Pro 4000](#)

Orascom (Optimum) Telecom Algérie(OTA) : DJEZZY

Année 2009:

- *Bougherra et Yahia ont choisi de porter les couleurs de Djezzy*
- *Djezzy lance l'offre Djezzy Connect Résidentiel : le meilleur choix au meilleur prix*
- *Offre Liberty*
- *Djezzy Carte Appels gratuits pour toujours*
- *Super promo TicTac: Les journées bonus*
- *Promotion Ramadhan Allo-OTA*
- *Promotion Ramadhan Djezzy Carte*
- *Promotion Ramadhan Djezzy Classic*
- *Promotion Ramadhan Djezzy Control*
- *Solidarité Ramadhan OTA signe un partenariat avec 6 institutions universitaires*

Année 2010 :

- *Assosiation El Baraka et El Hanane Djezzy sponsorise deux événements au profit des handicapés moteur*
- *Soirées IMTIYAZ*
- *100% de crédit en plus : ça c'est du bonus !*
- *Ouverture de 7 nouveaux CDS*
- *promotion ramadhan Djezzy control 100 DA=100 Min*
- *Promotion Ramadhan Allo OTA*
- *Ramadan Classic Option 750*
- *Djezzy Carte Appels gratuits pour toujours*
- *Mobile Monday Djezzy, sponsorise la première édition du Mobile Monday dans le cadre du*
- *Les actions de Djezzy durant le mois sacré*

Année 2011 :

- *OTA promotion de cadres algériens*
- *Soirée corporate dédiée aux entreprises de l'est*
- *Soirée corporate dédiée aux entreprises du centre*
- *communiqué Djezzy scoop en arabe*

Annexes

- *VimpelCom détient, par le biais de Wind Telecom, 51,7% d'Orascom Telecom*
- *communiqué de presse e-learning*
- *Djezzy lance le nouveau service VERSO*
- *Djezzy sponsor des remises de prix aux lauréats d'universités Algériennes*
- *Flexy Beach*
- *Djezzy soutient Irban Irban*
- *Offrez-vous Le black Berry au prix le moins cher du marché 999DA*
- *Djezzy organise une soirée en l'honneur de ses clients Imtiyaz de la région centre*
- *Djezzy control maitrisez votre budget en toute liberté avec les forfaits 900*
- *Promotion Djezzy carte Ramadan en toute Liberty du Shor au ftor !*
- *Communiqué ALLO OTA - Du « shor » au « ftor », profitez du bonus Allo OTA !*
- *Communiqué Djezzy - megapacks à MINIPRIX*
- *Promotion Ramadan Djezzy classic 400 DA 400 minutes !*
- *Journée mondiale du handicap*
- *Djezzy organise une soirée en l'honneur des entreprises du Centre*
- *Djezzy valorise les prodiges Algériens Djezzy lance une campagne de valorisation des jeunes talents intitulée « PRODIGES ».*
- *Djezzy honore le gratin des entreprises de l'Ouest*
- *Djezzy accompagne les pèlerins algériens aux Lieux Saints*
- *Djezzy soutient les jeunes apprentis*

Année 2012 :

- *Djezzy sponsor de la 1 ère édition de l'événement Web Algeria 2.0*
- *Djezzy, Sponsor major du salon des ressources humaines et du recrutement, Talents et Emplois*
- *Djezzy lance Hanout Maker pour tous les Algériens*
- *Djezzy sponsor officiel des sextuples champions d'Afrique de Hand Ball*
- *Djezzy Control 1900, la combinaison gagnante!*
- *Inauguration du kiosque Djezzy à l'ESC multifonction qui permet à l'ensemble des étudiants de l'ESC d'accomplir gratuitement un certains nombre de travaux*
- *Votre cadeau Djezzy pour le nouvel an!*
- *Djezzy inaugure le Cyber Room de l'EHEC*
- *Djezzy, partenaire officiel du salon de l'Emploi d'Oran*
- *Djezzy inaugure le cycle de rencontres entre son management et ses employés*
- *Le leader de la téléphonie mobile au service des universités Algériennes*
- *Don du sang des employés de Djezzy: un petit geste d'une grande portée*
- *Avec Tranquilo, on est tranquille !*
- *50% de bonus pour tout achat d'une nouvelle ligne Allo*
- *Djezzy accompagne les pèlerins algériens aux Lieux Saints de l'Islam*
- *VimpelCom – Google, Partenariat Mobile*
- *Djezzy lance le premier véritable Amazigh Call Center*
- *Djezzy offre un Black Berry pour tout achat l'une ligne Business 3300 & 4300 avec service Black Berry*
- *Djezzy inaugure un nouveau genre de Super CDS multifonctionnel à Sidi Yahia, Hydra*
- *Djezzy sponsor de l'application mobile : « Toutes les informations du salon sur votre mobile »*
- *Djezzy organise les portes ouvertes Apprentissage à Alger, Constantine et Oran*
- *En ce mois du Ramadan, les CDS de Djezzy facilitent la vie à la clientèle*
- *A l'occasion du mois sacré de Ramadhan, Djezzy lance un nouveau service Iftar & Imsak*
- *Promos Control Option 100 et Classique option 700 en vedette*
- *Avec Djezzy Megapacks, le Ramadan commence très bien !*
- *L'opérateur leader inaugure un nouveau CDS à Reghaia*
- *Formation sur le thème « Le Business plan » à l'université de Tlemcen*

Annexes

- *Le leader a organisé une journée d'information à l'ESI d'Alger sur « les métiers informatiques au sein de Djezzy »*
- *Djezzy, Sponsor Major de l'Ecole Supérieur d'Informatique*
- *Djezzy, l'opérateur citoyen, partenaire préféré des jeunes apprentis*
- *Un beau cadeau de fin d'année: 2 bonus de 50%*
- *Djezzy inaugure un nouveau Kiosque multiservices à l'université de Boumerdes*
- *Match émouvant entre 100 enfants orphelins et l'USMA!*
- *Formation sur les techniques de gestion du stress pour les journalistes au Djezzy Club*
- *Orascom Telecom Algérie devient Optimum Telecom Algérie avec comme slogan djezzy bonjour demain*

Liste des tableaux et des figures

Listes des tableaux et figures

1- Liste des tableaux

Tableau n°1 : La configuration de duopole	17
Tableau n°2 : Approches structurelle et comportementale de la concurrence.....	55
Tableau n°3 : les trois stratégies de base.....	66
Tableau n°4 : les modalités de transfert de l'école autrichienne en stratégie.....	75
Tableau n°5 : dimensions et formes de l'affrontement.....	86
Tableau n°6 : les diverses figures de la concurrence monopolistique	88
Tableau n°7 : les supports de la collaboration	90
Tableau n°8 : les quatre formes de stratégie collectives.....	91
Tableau n°9 : une analyse étendue et hypothétique des quatre domaines.....	103
Tableau n°10 : le répertoire concurrentiel.....	112
Tableau n°11 : Influence des caractéristiques des actions sur les réactions.....	114
Tableau n°12 : type d'action et nature de la concurrence	116
Tableau n°13 : les sources de l'avantage au pionnier : préemption et accumulation des ressources stratégiques.....	121
Tableau n°14 : les contrats d'assistance technique et financière avec des institutions internationale	139
Tableau n°15 : configuration du marché de la téléphonie mobile en Algérie	164
Tableau n°16 : les prévisions en termes d'abonnés à l'horizon 2007	164
Tableau n°17 : les niveaux d'abonnées réels	165
Tableau n°18 : Évolution des parts de marchés en nombre d'abonnés et le taux de pénétration pour la période (2001-2012).....	165
Tableau n°19 : évolution des parts de marchés entre opérateurs de téléphonie mobiles....	166
Tableau n°20 : évolution du parc des abonnés en Prépayé et Post payé pour la période (2009-2012).....	169
Tableau n°21 : trafic sur les réseaux mobiles.....	170
Tableau n°22 : Trafic international des réseaux mobiles.....	171
Tableau n°23 : Le MOU (Minutes Of Usage) des réseaux mobiles.....	172
Tableau n°24 : Développement du parc des abonnés aux réseaux téléphoniques (fixe et mobile).....	174
Tableau n°25 : évolution de la pénétration de la téléphonie fixe et mobile.....	175
Tableau n°26 : évolution des tarifs de terminaisons d'appels sur les réseaux mobiles et fixes pour la période (2009-2012).....	177
Tableau n°27 : la contribution de chaque segment au chiffre d'affaire total du secteur des télécommunications.....	178
Tableau n°28 : les revenus des réseaux mobiles.....	179
Tableau n°29 : nombre d'emplois dans le segment de la téléphonie mobile depuis 2003 à 2010.....	180
Tableau n°30 : Part de marché des trois opérateurs pour la période 2000-2005.....	206
Tableau n°31 : part et fréquence des modalités concurrentielles des trois opérateurs.....	220
Tableau n°32 : Caractéristique et fréquence des mouvements concurrentiels.....	222
Tableau n°33 : l'analyse interactive des mouvements concurrentiels	225

2- Liste des figures

Figure n°1 : le triptyque structure –comportement-performance.....	35
Figure n°2 : les quartes approches de la concurrence.....	56
Figure n°3 : les forces qui commandent la concurrence au sien d'un secteur.....	59
Figure n°4 : un environnement concurrentiel en plein mutation.....	80
Figure n°5 : les différents modes relationnels	85
Figure n°6 : la coexistence des destins individuel et commun.....	95
Figure n°7 : chaque avantage concurrentielle est condamné à se détériorer suite actions et réactions de courte durée	100
Figure n°8 : la perturbation et les sept leviers de l'hypercompétition.....	103
Figure n°9 : le parallèle avec la théorie de l'information.....	107
Figure n°10 : le modèle de l'interaction concurrentielle	108
Figure n° 11 : action et réactions concurrentielles	111
Figure n° 12 : la concurrence multimarchés.....	120
Figure n°13 : évolution des parts de marchés entre opérateurs de téléphonie mobiles pour la période (2001-2012).	166
Figure n°14 : évolution du taux de pénétration de la téléphonie mobile	167
Figure n°15 : évolution de la répartition des abonnés entre prépayer et post payé pour la période (2004-2012).....	168
Figure n°16 : évolution du trafic des réseaux de téléphonie mobile.....	171
Figure n°17 : évolution du Mou On net et Mou Off net des réseaux Mobiles.....	173
Figure n°18 : évolution des abonnés au fixe et au mobile en Algérie.....	174
Figure n° 19 : évolution de la pénétration de la téléphonie fixe et mobile.....	175

Liste des abréviations

Liste des abréviations

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

ARPT : L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

AT: Algérie Telecom.

ATM: Algérie Telecom Mobile

BAD : Banque Africaine de Développement)

BM : Banque Mondiale

CCP : concurrence pure et parfaite

CNPE : Conseil National des Participations d'Etat

EBITDA : revenus avant intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur Immobilisations

EPE : entreprise publique économique

GSM: Global System for Mobile Communication

IDE: Investissements Directs Etrangers

OMC: organisation mondiale du commerce

OTH: Orascom Telecom Holding

OTA: Orascom Telecom Algérie

PIB : produit intérieur brute

SPA : société par action

SU : service universel

TIC : technologie d'information et de communication

WTA: Wataniya Telecom Algérie

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- Aktouf Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, édition les presses de l'université du Québec, Montréal 1987.
- Ammi chantal, la concurrence dans les télécoms « stratégie et perspective », édition Hermes, Paris 1998.
- Arena Richard, Benzoni Laurent et al, traité d'économie industrielle, éd Economica 1991
- Baumard philippe, analyse stratégique « mouvement, signaux concurrentiels et interdépendance, édition Dunod, 2000.
- Bensebaa Faouzi et Le Goff Joan, stratégie concurrentielles, édition EMS, Paris 2005
- Bienaymé Alain, la croissance des entreprises « analyse dynamique de la concurrence industrielle, édition Bordas 1973.
- Bienaymé Alain, principes de concurrence, édition Economica, 1998.
- Bienaymé Alain, les nouvelles approches de la concurrence, édition Economica, paris2002.
- Chevalier Jean Marie, l'économie industrielle des stratégies d'entreprise, édition Montchrestien, 1995.
- Combe Emmanuel, la politique de la concurrence, édition la Découverte, paris 2002.
- Dang Nguyen Godefroy, économie des télécommunications et de l'internet, édition Economica, paris 2000.
- D'aveni Richard, hypercopércompétition, édition vuibert, paris 1995.
- Encaoua David et Guesnerie Roger, politique de la concurrence, la Documentation française. Paris, 2006.
- Frison-roche marie-anne, les régulations économiques « légitimité et efficacité », édition Dalloz, 2004.
- Gabszewicz Jean, la concurrence imparfaite, édition la Découverte, 1994
- Garibaldi Gérard, analyse stratégique, édition Eyrolles (édition d'Organisation 3^m éd), Paris 2008.
- Gensallen Michel, les télécommunications : ouverture et réglementation, édition economica, paris, 1992.
- Gilbert Abraham-Frois, microéconomie, édition Economica, 1992.

- Ghislain Deleplace et Christophe Lavialle, histoire de la pensée économique, édition Dunod, 2008.
- Glais Michel, économie industrielle « les stratégies concurrentielle des firmes », édition Litec, 1992.
- Glais Michel, concentration des entreprises et droit de la concurrence, édition Economica, 2010.
- Intven Hank et Tétrault McCarthy, manuel sur la réglementation des télécommunications, La Banque mondiale, 1818 H Street, Washington, Etats-Unis, Première édition, novembre 2000.
- Kirzner Israël, concurrence et esprit d'entreprise, university of Chicago presse, 1973.
- Koenig Gérard, management stratégique « paradoxe, interaction et apprentissage », édition Nathan, paris 1996.
- Krafft Jackie, le processus de concurrence, édition Economica , 1999
- Lancêtre Antoine, le conseil en management : analyse et étude de cas, édition Dunod, paris, 2008.
- Leclercq Xavier, gestion stratégique de la concurrence en temps de crise, édition Maxima, Paris, 1993.
- Lemesle Raymond-Marin, l'économie des télécommunications en Afrique, édition Karthala 2000.
- Le Roy Frédéric, la concurrence entre affrontement et connivence, édition Vuibert, paris 2002.
- Le Roy Frédéric et Yami Said, management stratégique de la concurrence, édition Dunod, paris 2009.
- Levet Jean-Luis, économie industrielle en évolution « les faits face aux théories », édition Economica, 2004.
- Maurie-Vignal Marie, droit interne de la concurrence, édition Armand Colin, paris, 1996.
- Marchesnay Michel, management stratégique, édition de l'ADREG, 2004
- Moati Philippe, Méthode d'étude sectorielle, Volume 1, cahier de recherche, CREDOC 1993,
- Martinet Alain Charles, épistémologie et science de gestion, édition Economica, paris 1990
- Mathé Jean-Charles, dynamique concurrentielle et valeur d'entreprise, édition EMS, paris 2004.
- Minzberg Henry, safari en pays stratégie : exploration des grands courants de la pensée stratégique, édition Village mondial, paris, 1999.

- Perrot Anne, régulation et concurrence, édition Economica, paris, 1997
- Morvan Yves, fondement de l'économie industrielle, édition Economica, 1991.
- Musso Pierre, télécommunication, édition la découverte, paris 2008.
- Porter Michael, l'avantage concurrentiel, édition Dunod, paris 1999.
- Porter Michael Porter, choix stratégique et concurrence « technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition Economica, 1980.
- Roy Pierre, les nouvelles stratégies concurrentielle, édition La découverte, paris 2010.
- Samuelson Alain, les grands courant de la pensée économique, édition OPU, Alger 1993.
- Salin pascal, la concurrence, édition PUF collection "que-sais-je ", paris 1995.
- Schumpeter Joseph, Capitalisme, socialisme et démocratie, traduction française Payot, Paris. 1942
- Soulier Daniel, analyse économique et stratégie d'entreprise, édition EDICEF, 1992
- Strategor, collectif du département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, édition Dunod 4^{ème} éd , 2004
- Thietart Raymond Alain, Méthodes de recherche en management, édition Dunod, Paris 1999.
- Tirole Jean, théorie de l'organisation industrielle, Economica 1993.
- Turgal Atamer et Calori Roland, diagnostic et décisions stratégique, édition Dunod, 1991.

Articles de revues :

- Amine Abdelmajid, Bensebaa Faouzi (2005), Intensité concurrentielle entre lignes de produits rivales : Un éclairage par la théorie de la concurrence multimarchés, Finance, Contrôle, Stratégie, 8(2), p 5-37.
- Bensebaa Faouzi, La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, r Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 1, mars 2003, p. 5 – 37.
- Bensebaa Faouzi, Actions stratégiques et réactions des entreprises, Revue M@n@gement, Vol. 3, No. 2, 2000, pages 57-79.
- Bensebaa Faouzi et Le Goff Joan (1999), L'interaction compétitive : un modèle d'analyse appliqué à l'étude des canaux de distribution, Revue Française de Gestion, N°122, P 50-60.

- Boissin Jean-Pierre, Castagnos Jean-Claude et Guieu Gilles, La structuration de la recherche francophone en stratégie : une analyse bibliographique, *Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 3, septembre, 1999, p. 63 - 85.*
- Chen M.J. (1996), « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 100-134.
- Enrique Claver Cortés, José Francisco Molina Azorín et Diego Quer Ramón, Stratégies génériques de Porter Une analyse empirique, *Revue française de gestion – N° 161/2006.*
- Ferrier W., Smith K.G. et Grimm C.M. (1999), « The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 4, p. 372-388.
- Koenig Gérard, Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre, p.4-17, 1993.
- Hayek Friedrich Von, la théorie des phénomènes complexe, Paru dans les Cahiers du C.R.E.A. Cahier N°13 septembre 1989.
- Jacques Brasseul, La concurrence dans l'histoire économique, *revue économie et management* n° 125 Octobre 2000 pages 12-21
- Langley Ann, L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques, *revue Management International*, n° 2 de1997 page 37-50
- La Ville (de) V-I. La recherché idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode, *Revue Finance Contrôle Stratégie. Vol.3, N°3, p.73-99, 2000.*
- Le Roy Frédéric, Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au Groupe Bonduelle, *revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 1, mars 1998, p. 125 - 143.*
- Le Roy Frédéric, Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives « agglomérées », *Revue française de gestion*2003/2 - n° 143 p145-157.
- Lorino Philippe, Tarondeau Jean-Claude, de la stratégie aux processus stratégique, *Revue française de gestion – N° 160/2006, page 307-328.*
- Saïas Maurice et Métais Emmanuel, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, *revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001, p. 183 - 213.*
- Santini Jacques, L'analyse stratégique des structures industrielles - À propos d'un ouvrage de M.E. Porter, *Revue d'économie industrielle, Année 1982, Volume 19, Numéro 1 p. 115 – 118.*

Actes de colloque et de séminaire, mémoires et autres contributions :

- Autissier David, Bensebaa Faouzi, Vivre dans les environnements concurrentiels dynamiques : les difficultés de préservation de l'indépendance stratégique, Association Internationale de Management Stratégique(AIMS), Montréal Juin 2007,
- Bensebaa Faouzi (2001), Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2001, 4(2), 33-61
- Bensebaa Faouzi (1998), L'action stratégique et le souci des réactions rivales, V Conférence - de l'AIMS, mai, Louvain (Belgique).
- Bensebaa Faouzi (1996), Actions et Réactions Compétitives, V Conférence de l'AIMS, mai, Lille.
- Dahmoune Fatiha, L'impact de l'ouverture économique et de la concurrence sur l'industrie de l'électroménager en Algérie (cas de l'ENIEM) mémoire de magister UMMTO 2011.
- Flissi. Z, Le droit de la concurrence dans le marché de la téléphonie mobile, Séminaire national sur « Le cadre juridique des TIC en Algérie : Entre opportunités et contraintes ? » 16 et 17 Mai 2012 CERIST, Alger, Algérie.
- Evelyne Roussel, La dynamique concurrentielle entre des entreprises de services : réalité et enjeux méthodologiques IAE Paris / Université Paris 1 – Laboratoire de recherche du Gregor,
- Gueguen. G, Management des turbulences, acte de la Communication à la VIème conférence internationale de management stratégique, AIMS, HEC Montréal, 24-27 juin 1997, Canada.
- Karoui Lotfi et Dornier Raphaël, Structure et dynamique de la concurrence : une analyse perceptuelle du secteur des télécommunications en France, Acte de la Communication à l'IXème Conférence Internationale de Management Stratégique Montpellier : 24, 25 et 26 mai 2000.
- La contribution soumise par l'Algérie au titre de la Session II du Forum Mondial sur la Concurrence, Organisation de Coopération et de Développement Economiques(OCDE), janvier 2006.

Textes législatifs :

- Constitution algérienne (l'article 17).
- l'ordonnance n°75-89 du 30 décembre 1975, portant code des postes et télécommunications (Modifiée et complétée par la loi n°08-12 du 25 juin 2008 et n°10-05 du 15 août 2010).
- Décret exécutif n° 01-123 du 9 mai 2001 relatif au régime d'exploitation.
- Décret exécutif n°01-124 du 9 mai 2001 portant définition de la procédure applicable à l'adjudication par appel à la concurrence pour l'octroi des licences en matière de télécommunication.
- Décret exécutif n° 02-141 du 3 Safar 1423 correspondant au 16 avril 2002 fixant les règles applicables par les opérateurs de réseaux publics de télécommunications pour la tarification des services fournis au public.
- Décret 02-156 du 9 mai 2002 relatif à l'interconnexion des réseaux et services de télécommunications.
- Décret exécutif n° 02-186 du 26 mai 2002 portant licence de régularisation d'Algérie Telecom mobile(ATM).
- Décret exécutif 03- 233 du 24 Juin 2003 déterminant le contenu du Service Universel de la Poste et des Télécommunications
- Décret présidentiel n° 12-23 du 18 janvier 2010 modifiant et complétant le décret présidentiel n° 10-326 sur les EPE.
- **Loi 90-30 du 1 décembre 1990 portant loi domaniale.**
- Loi n° 2000-03 du 5 Joumada El Oula correspondant au 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.
- Loi 04-02 du 23 juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales.
- Loi de finances complémentaire algérienne de 2009.
- Ordonnance n°75-89 du 30 décembre 1975, modifiée et complétée portant code des postes et télécommunications.
- Ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001, qui a abrogé le décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement relative au développement de l'Investissement.
- Ordonnance n° 03.03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence.

Sites web :

www.qtel.com.qa

www.djezzy.dz

www.maghrebemergent.info

www.vimpelcom.com

www.mobilis.dz

www.nedjma.dz

www.arpt.dz

www.iut.com

www.algeriatelecom.dz

Table des matières

Table des matières

Introduction générale	1
Première partie Analyse de la concurrence : fondement théorique et conceptuel	
Introduction de la première partie	7
Premier chapitre : La concurrence entre norme et concept scientifique	
Introduction	9
Section 1 : La concurrence dans l'analyse économique	11
1-1) Le modèle canonique de la concurrence pure et parfaite	11
1-1-1) Les hypothèses de base	12
1-1-2) L'équilibre et optimum économique	12
1-1-3) Limites et implications	14
1-2) Les modèles de la concurrence imparfaite.....	16
1-2-1) Les précurseurs de l'analyse des imperfections des marchés.....	16
1-2-2) L'imperfection et structure des marchés	19
1-2-2-1) Le monopole	19
1-2-2-2) La concurrence monopolistique.....	21
1-2-2-3) Le monopole naturel et la théorie des marchés contestables	22
1-2-2-4) La structure oligopolistique	27
1-3) La concurrence comme processus	29
1-3-1) L'apport des classiques : A. Smith.....	29
1-3-2) L'apport des autrichiens	30
1-4) L'approche de la concurrence en économie industrielle	32
1-4-1) L'économie industrielle classique : le structuralisme	32
1-4-2) La nouvelle économie industrielle.....	38
Section 2 : Les politiques d'instauration de la concurrence et la régulation sectorielle	40
2-1) La politique de la concurrence	40
2-1-1) quelques repères	40
2-1-2) Le cas de l'Algérie	42
2-1-3) Les objectifs de la politique de la concurrence	44
2-3) La régulation sectorielle	47
2-3-1) Le processus de libéralisation et de déréglementation	48
2-3-2) La régulation du marché.....	49
2-3-3) Les objectifs de la régulation.....	51
2-3-4) Les modalités d'introduction de la concurrence dans le secteur des Télécommunications	52
Section 3 : Les approches classiques en management stratégique de la concurrence :	
L'approche structurelle et l'approche comportementale	54
3-1) L'approche structurelle versus l'approche comportementale	54
3-1-1) L'approche structurelle et l'approche comportementale deux visions Antagonistes	54
3-1-2) Le management stratégique et les clivages en analyse concurrentielle.....	55
3-2) La perspective structuraliste	56
3-2-1) Analyse structurelle des secteurs.....	57
3-2-1-1) L'Analyse stratégique des secteurs industriels de M. Porter.....	58
3-2-1-2) L'écologies des populations.....	68
3-2-2) Les limites de l'approche structurelle	69
3-3) La perspective comportementaliste	72
3-3-1) La nouvelle économie industrielle et analyse de la concurrence	72

3-3-2) L'apport de l'école autrichienne	74
Conclusion	76
Deuxième Chapitre : Le modèle de la dynamique concurrentielle	
Introduction	77
Section 1 : Les approches en concurrence : un besoin de renouveau en matière d'analyse concurrentielle	79
1-1) La mutation et la turbulence de l'environnement des entreprises	79
1-1-1) La dérégulation.....	81
1-1-2) La discontinuité technologique et le rôle de l'innovation	83
1-2) Les politiques relationnelles	84
1-2-1) Les trois modes relationnels	84
1-2-1-1) L'affrontement	85
1-2-1-2) L'évitement	87
1-2-1-3) La coopération	89
1-2-2) L'ambiguïté des relations concurrentielle entre les entreprises	93
1-3) L'hypercompétition : l'ère de la perturbation.....	98
1-3-1) Genèse et Définition de L'hépercompétition	99
1-3-2) l'hypercompétition et les nouveaux outils d'analyse	100
1-3-3) Les sept(07) leviers pour semer la perturbation	102
Section 2 : le modèle de la dynamique concurrentielle	104
2-1) La théorie des interactions concurrentielle	104
2-1-1) Les base du modèle	104
2-1-2) L'école des interactions concurrentielle.....	106
2-1-3) La vision dynamique	109
2-1-4) Typologies et caractéristiques des actions.....	111
2-2) La théorie des actions et des réactions et les niveaux d'analyse	117
3-2-1) la dyade action-réaction.....	118
3-2 -2) La concurrence multimarchés et l'hypothèse de tolérance ou retenue Mutuelle	119
3-2-3) L'études de la concurrence au niveau de la firme leader/firme challenger :	121
2-3-4) L'analyse de la concurrence au niveau de l'événement concurrentiel	123
2-3) Les principaux apports de l'école des interactions concurrentielles	124
2-3-1) Sur le plan conceptuel et théorique	125
2-3-2) Sur le plan méthodologique.....	125
2-3-3) Quelques perspectives	126
Conclusion	128
Conclusion de la première partie	129
Deuxième partie : Le marché de la téléphonie mobile : structure dynamique concurrentielle	
Introduction de la deuxième partie	131
Premier chapitre :	
Présentation du marché algérien de la téléphonie mobile de norme GSM	
Introduction	132
Section 1 : Le cadre générale des reformes du secteur des télécommunications en Algérie	134
1-1) Le contexte d'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence.....	134
1-1-1) Les principaux objectifs de la réforme du secteur des télécommunications	134
1-1-2) Les supports et facteurs de légitimation des reformes	135
1-2) Le cadre juridique et réglementaire	140

1-2-1) Un nouveau cadre juridique adapté : Loi n° 2000-03 du 5 août 2000	140
1-2-2) la nécessaire régulation des principaux pivots la concurrence efficace	142
1-2-2-1) Le service universel	142
1-2-2-1) l'interconnexion	144
1-2-2-1) La tarification	145
Section 2 : Les acteurs du secteur de la téléphonie mobile	146
2-1) les acteurs institutionnels	146
2-1-1) Autorité de régulation des postes et des télécommunications (ARPT)	146
2-1-2) Le Ministère de la Poste et des Technologie de l'Information et de la communication	149
2-2) Les opérateurs de la téléphonie mobile de norme GSM	150
2-2-1) Orascom Télécom Algérie (OTA) : <i>DJEZZY</i>	151
2-2-2) Algérie Telecom Mobile (ATM): <i>MOBILIS</i>	157
2-2-3) Wataniya Telecom Algérie (WTA) : <i>NEDJM</i>	160
Section 3 : Marché de la téléphonie mobile en chiffre	163
3-1) La configuration du marché	163
3-2) Evolution du parc d'abonnés et du taux de pénétration	164
3-2-1) Parc d'abonnés et part de marché des trois opérateurs	164
3-2-2) le taux de pénétration	167
3-2-3) Les parts de marché de la téléphonie mobile « prépayée » et « post payée »	168
3-3) Le niveau du trafic dans la téléphonie mobile	169
3-3-1) Le niveau du trafic sur les réseaux mobile	169
3-3-2) Le trafic international des réseaux mobiles	171
3-3-3) Le MOU (Minutes Of Usage) des réseaux mobiles	172
3-4) La dynamique entre le fixe et le mobile	173
3-4-1) analyse comparative des parcs d'abonnés et de la pénétration	173
3-4-2) Les tarifs de terminaisons d'appels sur les réseaux mobiles et fixes	176
3-5) quelques indicateurs économiques et financiers du marché de la téléphonie Mobile	177
Conclusion	181
Deuxième Chapitre : La dynamique concurrentielle dans le marché de la téléphonie mobile	
Introduction	183
Section 1 : Dispositifs de la recherche et aspects méthodologiques	184
1-1) Les principaux axes de notre recherche	184
1-1-1) Notre problématique	184
1-1-2) Nos questions de recherches	184
1-1-2) Les hypothèses retenues	186
1-2) présentations de la méthodologie de recherche	187
1-2-1) la méthode d'étude de cas longitudinale	188
1-2-2) Justification du choix de la méthode de cas longitudinale	189
1-3) Présentation de notre corpus théorique de référence	190
1-4) Logique et position de notre recherche	192
1-4-1) Une recherche exploratoire	192
1-4-2) Une démarche qualitative	192
1-4-3) Une recherche sur le processus	193
1-4-4) Une logique d'abduction	193
Section 2 : Le cadre générale de l'étude de la dynamique au sin du marché de la téléphonie mobile	194

2-1) la sélection de notre terrain de recherche	194
2-1-1) Le marché de la téléphonie mobile comme terrain de recherche : quelques spécificités:.....	194
2-1-2) la délimitation du champ d'investigation : Les mouvements concurrentiels Comme unité d'analyse	197
2-2) La constitution de la base de données	197
2-2-1) Source et modalité de collecte des données	197
2-2-2) Le choix de la période d'observation et élément de justification.....	199
2-2-2-1) La période 2000-2005	199
2-2-2-2) La période 2009-2012	199
2-3) Le matériau empirique constitué	201
2-3-1) Evénements marquants la période 2000-2005.....	201
2-3-1-1) une présentation synoptique.....	201
2-3-1-2) La structure de l'offre des trois opérateurs à la fin de l'année 2005	204
2-3-2) Le répertoire concurrentiel pour la période 2009-2012.....	206
2-3-2-1) la quantification et le codage des mouvements concurrentiels.....	206
2-3-2-2) Un Modèle conceptualisation et d'opérationnalisation comme grille d'analyse	207
Section 3 : Les principaux résultats : discussion, interprétation et implications	211
3-1) Analyse des stratégies concurrentielles des opérateurs pour la période allant de 2000 à 2005	211
3-1-1) Analyse de la stratégie concurrentielle de l'opérateur historique	212
3-1-2) Analyse de la stratégie concurrentielle d'Orascom Telecom Algérie (OTA)	214
3-1-3) Analyse de la stratégie concurrentielle de Wataniya Telecom Algérie (WTA)	217
3-2) analyse dyadique des mouvements concurrentielles des opérateurs pour la période allant de 2009 à 2012.....	219
3-2-1) étude par l'opérationnalisation des construits conceptuels	219
3-2-1-1) Modalité et répertoire concurrentiel	220
3-2-1-2) Une analyse caractéristique des mouvements compétitifs.....	221
3-2-2) L'analyse interactive dynamique des mouvements concurrentiels	223
3-2-2-1) Occurrence des réactions	226
3-2-2-2) L'ampleur du délai de réaction	227
3-2-2-3) Degré de différenciation/ mimétisme.....	228
3-3) La synthèse et discussions de nos résultats	228
3-3-1) La période 2000-2005 : une trajectoire stratégique orientée vers l'évitement de la concurrence	228
3-3-2) La période 2009-2012 : affrontement concurrentiel articulant initiative Stratégique et mimétisme	230
3-3-3) à propos des relations de coopération entre les opérateurs	232
Conclusion	237
Conclusion de la deuxième partie	238
Conclusion générale	239
Bibliographie	
Annexe	
Liste des tableaux et figures	
Listes des abréviations	
Table des matières	

Résumé :

La libéralisation du secteur des télécommunications en Algérie a engendré une situation d'intensification de la concurrence entre les opérateurs au sein du marché de la téléphonie mobile. Encastrés dans un réseau interconnecté qui se caractérise par une forte interdépendance stratégique, les opérateurs de la téléphonie mobile adoptent des comportements compétitifs articulant évitement et affrontement concurrentiel.

Pour étudier l'interaction et les relations concurrentielles entre les opérateurs et leurs impacts sur la configuration du secteur, nous allons nous intéresser aux mouvements complémentifs engagés par ces opérateurs afin d'améliorer ou défendre leurs positions.

Pour ce faire, nous allons mobiliser le courant de la dynamique concurrentielle, en particulier les travaux traitant de l'analyse dyadique actions-réactions et ceux relatifs à l'étude de la concurrence entre la firme leader et la firme challenger.

Pour cela, comme nous allons-nous appuyer sur une méthodologie de recherche axée sur l'étude de cas longitudinale.

Mots clés : dynamique concurrentielle, mouvement compétitifs, libéralisation, téléphonie mobile

ملخص:

إن تحرير قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية من الاحتكار في الجزائر أد إلى حالة من زيادة المنافسة بين المتعاملين.

في السوق الهواتف النقالة يعتبر إن المتعاملين هم في شبكة مترابطة من العلاقات التي تتميز بالترابط الاستراتيجي القوي. ففي هذا السياق يلجا المتعاملين إلى علاقة السلوك التنافسي بالمواجهة أو بتجنب المواجهة والمنافسة.

لدراسة التفاعل والعلاقات التنافسية بين المتعاملين وتأثيرها على هيكل القطاع، سوف نتطرق في هذا البحث إلى دراسة النشاط الدائم للمتعاملين لتحسين أو الدفاع عن مواقفهم للقيام بذلك، سوف نستعين بنظرية الديناميات التنافسية، لا سيما الاعمال التي تتناول تحليل الديناميكية بين سلسلة من الفعل ورد الفعل و دراسة المنافسة بين شركة رائدة شركة تشالنجر. كما نعتد على منهجية البحث المبني على أساس "دراسة حالة طولية".

الكلمات الرئيسية : الديناميات التنافسية، تحرير من الاحتكار. حركة تنافسية، المحمول.