

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi



Ministère de l'Éducation



ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE DAKAR

7, Avenue Faidherbe – BP : 21354 Dakar (Sénégal)

Tél. : 33 849 69 19 - Fax : 33 821 50 74

Site web : www.supdeco.sn / E-mail : supdeco@supdeco.sn

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master of Science in Management (BAC+5)

Spécialité : Marketing & Commerce International

Thème :

**ELABORATION DE STRATEGIES MARKETING COMME
AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS LE SECTEUR DE
LA TELEPHONIE : CAS DE LA SONATEL-ORANGE**

Présenté et soutenu par :
Ndèye Fatouma SECK

Directeur de Mémoire :
Mr Saloum DIA
Professeur de Marketing

Juillet 2008

DEDICACES

Je dédie ce travail à mon papa et à ma maman sans qui tout ceci ne serait pas arrivé. Ils m'ont toujours soutenue et protégée pour que je ne sois atteinte d'aucune frustration. Leur amour et leur affection m'ont toujours permis d'aller de l'avant et pour tout cela je ne saurais les remercier.

Ce travail est aussi dédié à mon frère Alioune Badara SECK et ma sœur Codou SECK qui m'ont épaulée et qui ont beaucoup œuvré pour que je sois devenue celle que je suis aujourd'hui. Leurs conseils et encouragements m'ont poussée à persévérer et à me surpasser dans n'importe quelle situation.

Enfin je dédie ce mémoire à ma grand-mère Khady CAMARA qui représente le meilleur exemple pour moi, à mes oncles, tantes, cousins et cousines.

A tous, je dis un grand merci.

Je vous aime.

REMERCIEMENTS

Ces remerciements s'adressent à :

- Mme Fama Isaac MBAYE, Orange Mobiles, qui n'a ménagé aucun effort pour me permettre d'accéder à toutes les informations dont j'avais besoin
- Mme Aïssatou DIENG, cadre à la Sonatel-Orange pour sa contribution et sa disponibilité
- Mr Saloum DIA, mon directeur de mémoire qui a beaucoup contribué à la réalisation de ce travail et qui, malgré son manque de temps, s'est toujours montré disponible à mon égard
- Tout le personnel de la Sonatel-Orange pour leur apport et leur contribution
- Mme VARRE et tout le personnel enseignant et administratif de SUPdeCO Dakar qui m'ont vue progresser et qui ont su instaurer une atmosphère où l'évolution et l'accomplissement ont toujours été possibles
- Tous mes camarades de la 12^{ème} promotion de SUPdeCO Dakar
- Et à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire

SIGLES ET ABREVIATIONS

❖	CFA	:	Communauté Financière Africaine
❖	IM	:	Instant Messaging
❖	VoIP	:	Voice Over Internet Protocol
❖	PIB	:	Produit Intérieur Brut
❖	FAI	:	Fournisseurs d'Accès Internet
❖	GPRS	:	General Paquet Radio Service
❖	HF	:	High Frequency
❖	DECT	:	Digital Enhanced Cordless Telephone
❖	SMS	:	Short Message Service
❖	MMS	:	Multimedia Message Service
❖	WAP	:	Wireless Application Protocol
❖	GSM	:	Global System for Mobile
❖	ECR	:	Efficient Consumer Response
❖	ETSI	:	European Telecommunications Standard Institute
❖	PMA	:	Pays les Moins Avancés
❖	OMC	:	Organisation Mondiale du Commerce
❖	PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
❖	3G	:	3 ^{ème} Génération
❖	TIC	:	Technologie de l'Information et de la Communication
❖	R&D	:	Recherche et Développement
❖	SWOT	:	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
❖	GMT	:	Greenwich Meridian Time
❖	SIM	:	Subscriber Identity Module
❖	SONATEL	:	Société Nationale des Telecommunications
❖	PPTE	:	Pays pauvres très endettés
❖	FMI	:	Fonds Monétaire International
❖	ADSL	:	Asymetric Digital Subscriber Line
❖	ARTP	:	Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes
❖	BRVM	:	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
❖	CRM	:	Customer Relationship Management
❖	UIT	:	Unité Internationale des télécommunications

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	6
Première partie : Cadre théorique	
I. Problématique.....	10
II. Objectifs de la recherche.....	13
III. Hypothèses de travail.....	14
IV. Revue de littérature.....	15
V. Cadre conceptuel.....	30
Deuxième partie : Cadre méthodologique	
I. Univers de l'enquête.....	47
II. Echantillonnage.....	68
III. Instruments de la recherche.....	68
IV. Difficultés et limites.....	68
Troisième partie : Cadre analytique	
I. Dépouillement guide d'entretien clients.....	71
II. Dépouillement guide d'entretien distributeurs.....	75
III. Dépouillement guide d'entretien télécentres.....	78
IV. Dépouillement guide d'entretien employés.....	81
Quatrième partie : Recommandations	
I. Recommandations pour une amélioration du fonctionnement Interne et externe de la Sonatel.....	85
II. Elaboration de stratégies marketing.....	89
CONCLUSION.....	107
Bibliographie	
Annexes	

INTRODUCTION

La téléphonie est une technique qui est d'une importance capitale puisque réduisant les distances entre les peuples et favorisant le dialogue interculturel. Elle a eu à franchir plusieurs étapes qui ont été d'une importance universelle et ce, grâce aux incessantes avancées technologiques.

Le téléphone est un instrument qui a permis aux habitants du monde entier de pouvoir communiquer entre eux sans pour autant fournir un effort de déplacement. Il a été créé en 1876 par Alexandre Graham BELL et a vu le jour aux Etats-Unis en 1877, sa commercialisation a été une réussite totale.

La téléphonie a contribué d'une façon considérable à l'évolution de la mondialisation puisqu'il est possible de nos jours de pouvoir joindre le monde entier à partir de cet instrument et d'échanger des idées pouvant contribuer à l'évolution des pays et des cultures. Avec l'avancée technologique, il est dorénavant possible d'utiliser un seul téléphone avec le même numéro partout dans le monde donc bientôt, on ne fera plus de différences entre les peuples concernant la téléphonie.

Au Sénégal, la téléphonie occupe un secteur stratégique dans le processus de création de la richesse nationale. En effet, les télécommunications contribuent de manière significative à l'amélioration des principaux indicateurs macroéconomiques du pays et au développement de l'activité économique et sociale.

Le téléphone a été introduit au Sénégal depuis plus d'une cinquantaine d'années mais son utilisation a été intensifiée par un opérateur historique, la Société Nationale des Télécommunications du Sénégal (SONATEL) qui a été créée en 1985 par la fusion de deux entités auparavant chargées de la gestion des télécommunications intérieures et extérieures à savoir l'Office des Postes et Télécommunications et Télé Sénégal.

Avec l'ouverture du marché des télécommunications, le secteur a connu l'entrée d'un nouvel opérateur en 1999, c'est ainsi que la concurrence a fait son apparition bouleversant toutes les données antérieures.

Le marché de la télécommunication au Sénégal était alors représenté par deux opérateurs que sont la Sonatel, opérateur global et Tigo qui évolue seulement dans le domaine du mobile.

Par conséquent, le secteur enregistrait une concurrence uniquement au niveau de la téléphonie mobile, le téléphone fixe était encore sous le monopole de la Sonatel. Mais avec la libéralisation des secteurs, le marché de la téléphonie allait connaître un nouveau changement. En effet, en 2007, l'Etat sénégalais octroi une licence à un troisième opérateur, Sudatel, qui va concurrencer la Sonatel dans tous ses sous-secteurs puisqu'étant également un opérateur global qui va évoluer aussi bien au niveau du fixe, du mobile que de l'Internet.

Le secteur de la téléphonie au Sénégal qui était donc concurrencé au niveau du mobile connaît pour la première fois un concurrent au niveau du fixe, ceci va rendre le marché plus évolutif et plus compétitif.

C'est donc dans cet environnement concurrentiel que nous avons eu l'opportunité d'intégrer afin de faire ressortir toutes les éventualités propices à développer les activités marketing d'une entreprise face à la concurrence et de déceler l'importance de la nouvelle technologie dans le monde.

Ayant eu à effectuer un stage de plusieurs mois dans le domaine de la téléphonie, et étant dans un pays où le tertiaire est le secteur qui évolue le plus, vue la dépréciation de tous les autres secteurs d'activités, notre choix a été axé sur « **l'élaboration de stratégies marketing comme avantage concurrentiel dans le secteur de la téléphonie : cas de la SONATEL-ORANGE** », ceci étant un sujet d'actualité compte tenu de la nouvelle concurrence qui est apparue au Sénégal.

La recherche permettra de faire ressortir les différentes techniques marketing que la Sonatel devra appliquer pour avoir un certain avantage vis-à-vis de ses concurrents. Aussi veillerons nous à une parfaite connaissance du secteur de la téléphonie au Sénégal aussi bien présentement qu'en termes de perspectives pour les prochaines années.

Nous tiendrons à respecter le plan de travail retenu sous la supervision de notre Directeur de mémoire, à savoir un cadre théorique et méthodologique où seront développés la problématique, la revue de littérature, le cadre conceptuel, les objectifs de la recherche de même que toutes les autres parties spécifiques. Un cadre analytique à l'intérieur duquel nous analyserons les données recueillies avant de déboucher sur la formulation de recommandations où nous élaborerons des stratégies marketing qui permettront à la Sonatel-Orange de fructifier son activité dans ce secteur.

PREMIERE PARTIE :

Cadre Théorique

I. Problématique

La libéralisation à outrance de l'économie mondiale a engendré une globalisation qui a eu pour conséquence l'instauration d'une concurrence sans merci sur tous les marchés et dans tous les secteurs d'activités.

Le secteur de la téléphonie, associé à l'avènement heureux des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, n'a pas fini d'aiguiser l'appétit des investisseurs.

C'est dans un tel contexte que la Sonatel a choisi de mouvoir, couvrant de plus en plus tous les sous secteurs d'activités. Tout d'abord il y avait le fixe Sonatel SA qui s'occupe de la commercialisation du téléphone fixe et qui détenait 266 612 abonnés en fin 2005. Toutefois, en 1999, la Sonatel Mobiles, filiale à 100 % du groupe SONATEL fait son entrée et commercialise ses produits sous la marque Alizé. Sept ans plus tard, elle change sa marque de commercialisation et devient Orange. Cette dernière se positionne leader sur le marché de la téléphonie mobile avec 2 500 000 abonnés soit près de 71.42 % des parts de marché en volume.

Le second opérateur exerçant ses activités au Sénégal est la société Sentel GSM qui se trouve être une filiale du groupe MILLICOM INTERNATIONAL CELLULAR SA et qui a fait son entrée dans le marché de la téléphonie mobile avec la marque HELLO le 16 avril 1999. Le capital de Sentel est détenu à hauteur de 75% par Millicom International et 25 % par un investisseur sénégalais privé.

Depuis le 8 novembre 2005, Sentel a changé sa marque commerciale. Ce passage répond à une dynamique du groupe MILLICOM d'innover en regroupant toutes ses marques sous une même entité « Tigo » qui est le premier opérateur sénégalais à proposer le GPRS. En fin 2007, SENTEL compte 1 000 000 d'abonnés représentant ainsi 28.58 % des parts de marché.

Enfin, il y a le groupe SUDATEL qui vient de faire son entrée et qui est l'adjudicataire de la troisième et nouvelle licence globale de télécommunication au Sénégal.

Sudatel est un opérateur global, c'est-à-dire qu'il va offrir des services dans les domaines de la téléphonie fixe et mobile tout comme il sera fournisseur d'accès Internet.

Héritière de l'opérateur historique soudanaise, Sudatel est une société du même pays dont l'actionnariat est détenu à 21 % par son Gouvernement et 60 % par des privés internationaux. Active depuis 1994, Sudatel a été choisie comme troisième opérateur au Sénégal grâce à l'aspect technique qui a été déterminant. Elle offre un modèle tarifaire orienté vers les populations, ce qui fait qu'il y aura une amélioration considérable de l'accès aux moyens de télécommunication. Dans cette nouvelle attribution, il faut également souligner que le Gouvernement du Sénégal a obtenu de la part du nouvel opérateur, que 15 % des actions soient directement réservées au secteur privé national.

Ce troisième opérateur va certainement créer une synergie dans le sens d'un développement du marché actuel mais il va aussi et surtout pousser les deux opérateurs déjà présents sur le marché à affiner leur système de veille concurrentielle.

La situation concurrentielle peut créer aussi bien au niveau des entreprises que des consommateurs des problèmes liés à une difficulté d'adaptation.

S'agissant des entreprises, la situation concurrentielle va entraîner le partage inévitable du gain qui devra s'opérer. En plus, les sociétés devront beaucoup plus miser sur l'innovation et la création de nouvelles offres pour pouvoir satisfaire la demande. Il faudra aussi que les opérateurs fidélisent leur clientèle pour ne pas inciter cette dernière à aller chez les concurrents et pour cela, ils devront beaucoup miser et investir afin d'adopter de nouvelles politiques qui leur permettront de mieux gérer la relation avec les clients.

La Sonatel n'occupera plus sa place de monopole dans le domaine du fixe, elle devra désormais faire face à Sudatel qui envisage d'opérer aussi dans ce domaine. Donc, la difficulté qui se présentera à la Sonatel-Orange sera de fidéliser ses clients en adoptant de nouvelles stratégies adaptées afin de mieux gérer la relation avec ces derniers. Elle devra aussi proposer de nouvelles offres pour pouvoir attirer beaucoup plus de clients et permettre à ses anciens clients d'avoir un plus grand nombre de choix.

Le groupe Sudatel devra quant à lui, créer des offres qui seront beaucoup plus intéressantes que celles de la Sonatel-Orange et de Tigo.

Il devra mettre en place des politiques qui lui permettront d'attirer le maximum de clients et pour cela, il lui faudra des techniques rigoureuses afin de pénétrer le marché en force.

Concernant Tigo qui sera concurrencée dans le domaine du mobile, elle devra elle aussi revoir ses offres et agrandir son champ d'action puisqu'il y a un certain risque de voir la chute de certaines de ses offres.

Par conséquent les difficultés auxquelles seront confrontées la Sonatel-Orange et Tigo seront de voir leur quota baisser et de perdre certains de leurs clients alors que le problème principal que le nouveau concurrent Sudatel aura, est de ne pas proposer d'offres qui attirent la population.

S'agissant des consommateurs, la situation concurrentielle va présenter un certain nombre de problèmes mais, qui seront moins éprouvants que ceux que vont rencontrer les entreprises. En effet, les problèmes des consommateurs seront plus axés sur le domaine de l'utilisation des offres, et le problème le plus visible des consommateurs va porter sur le choix des différents opérateurs.

Le consommateur qui est déjà abonné à un opérateur aura un certain problème avec la situation concurrentielle si l'ensemble de ses relations personnelles sont des abonnés d'un opérateur concurrent puisque les tarifs seront beaucoup plus chers, par conséquent il devra déboursier beaucoup plus d'argent lors de l'émission de ses appels. Donc pour les consommateurs, les problèmes n'interviennent que lorsque les sociétés n'assurent pas l'interpassabilité entre elles au même prix.

L'inventaire des problèmes ci-dessus soulevés, rapporté à notre thème, nous inspire la question de recherche suivante : « Quelles stratégies marketing appropriées mettre en place par la Sonatel-Orange pour s'assurer durablement un avantage concurrentiel et pérenniser sa situation de leader » ?

II. Objectifs de la recherche

La complexité et l'actualité de notre thème nous exigent une approche tout à fait analytique de la question à résoudre. Cette exigence rencontre la rigueur de la méthodologie de recherche ; par conséquent, notre objectif de recherche sera scindé en deux parties à savoir : un objectif général et des objectifs spécifiques.

2.1. Objectif général

Recherche de stratégies marketing et politiques solides que la Sonatel-Orange devra mettre en place pour pouvoir faire face à la concurrence et occuper la place de leader dans le domaine de la téléphonie.

2.2. Objectifs spécifiques

1. Décrire les différentes stratégies marketing appliquées par la Sonatel-Orange pour contrer les offres concurrentes.
2. Analyser l'aptitude de l'environnement de la téléphonie à accueillir les innovations et les nouvelles offres de la Sonatel-Orange.
3. Identifier les pratiques marketing et les offres de la concurrence.
4. Adapter les stratégies et politiques à l'évolution technologique du monde de la téléphonie.
5. Estimer les chances de réussite et de longévité des nouvelles pratiques Marketing de la Sonatel-Orange.

III. Hypothèses de travail

Une hypothèse est une affirmation censée être vérifiée au cours de la recherche. Sa caractéristique est la mise en relation d'un ou de plusieurs phénomènes dont toute variation des uns entraîne une variation des autres.

Aussi, pour notre étude et après réflexion, nous avons tenu à poser les hypothèses ci-dessous, à charge pour nous de les vérifier plus tard.

Hypothèse 1 : L'entrée de nouveaux concurrents sur le marché de la téléphonie pousse la Sonatel-Orange à augmenter la fréquence de ses études de marché afin de mieux maîtriser l'évolution des besoins de sa clientèle.

Hypothèse 2 : La Sonatel-Orange renforce à coup sûr son système de veille concurrentielle pour pouvoir se renseigner en temps opportun sur les stratégies que comptent appliquer ses concurrents afin de leur prendre des parts de marché.

Hypothèse 3 : La Sonatel-Orange élabore de nouvelles stratégies marketing en termes de CRM dans le but de se donner la possibilité de se rapprocher de sa clientèle, d'en augmenter le portefeuille et de freiner ses concurrents.

Hypothèse 4 : La Sonatel-Orange développe ses capacités techniques d'innovation pour préserver ses acquis et développer des avantages concurrentiels.

IV. Revue de littérature

4.1. Evolution du téléphone

L'invention du téléphone est officiellement attribuée à Alexandre Graham BELL, bien que plusieurs précurseurs aient posé le principe de cet appareil dès 1854, notamment le français Charles BOURSEUL.

Selon le site www2.ac-rennes.fr, le 2 juin 1875, alors qu'il était en train de mettre au point un système de télégraphie harmonique, l'ingénieur américain Alexandre Graham BELL découvre qu'un fil électrique est capable de restituer le son correspondant à la vibration d'un ressort d'acier placé à l'extrémité de ce fil. C'est à partir de cette découverte que BELL construit avec son assistant Thomas WATSON, un prototype de téléphone.

Il présentera officiellement son invention en 1876 à l'occasion de l'exposition du centenaire de la Fondation des Etats-Unis à Philadelphie. La première conversation téléphonique a eu lieu le 10 mars 1876 à Boston ; c'était BELL qui contactait son assistant Thomas WATSON installé dans une pièce voisine et c'est par la suite que la première ligne téléphonique a été testée le 9 octobre 1876 par Graham BELL lui-même sur une distance de deux kilomètres environ.

L'entrée en service de la première ligne téléphonique régulière suivra de peu en Avril 1877 et c'est ainsi que le téléphone est né. Le 28 janvier 1878, le premier central téléphonique desservant 21 abonnés est inauguré à New-Haven dans le Connecticut.

Dès 1912, on comptait 12 millions de postes téléphoniques dans le monde dont 8 millions se trouvaient aux Etats-Unis. Dans ce pays, 1 habitant sur 12 était abonné contre 1 sur 71 en Grande Bretagne et 1 sur 183 en France à la même période. Le 7 janvier 1927, le téléphone traversait pour la première fois l'océan atlantique.

A peine un demi siècle après son invention, il permettait de relier les Etats-Unis à l'Europe grâce à des câbles qui traversaient l'Atlantique.

Dès lors, la téléphonie ne cessera de développer son réseau, d'améliorer son matériel et de gagner de nouveaux utilisateurs. Cet outil fait désormais partie des éléments qui rythment l'évolution de l'humanité. En effet, comme il sera prouvé dans les lignes qui suivent, le téléphone s'est incrusté dans tous les secteurs d'activités économique-sociales.

Le téléphone a connu de nombreuses évolutions depuis sa création. En effet, au début de son utilisation, lorsque l'abonné décrochait son téléphone, il provoquait immédiatement la chute d'un volet annonciateur dans le central et une opératrice lui répondait et notait le numéro du correspondant qu'il voulait joindre. Si le correspondant dépend du même central, la connexion se faisait en local sinon, l'opératrice devait appeler une autre opératrice chargée du central de rattachement de la personne appelée et c'est cette dernière qui mettait les abonnés en relation.

Ensuite, nous avons assisté à la création du téléphone automatique qui permettait d'appeler directement un correspondant sans passer par une opératrice. Ce type de téléphone a été inventé par l'américain Almon STROWGER vers 1891. Dès lors, l'utilisateur devait composer à l'aide du cadran la série de chiffres identifiant son correspondant et c'est avec ce phénomène qu'est apparu le numéro de téléphone.

Puis, il y a eu la création du téléphone à touches qui a été fabriqué pour la première fois par l'entreprise américaine Western Electric Manufacturing le 18 novembre 1963. Il comporte initialement 10 boutons auxquels les touches dièse et étoile seront ajoutées peu après. Ainsi, toujours avec l'évolution technique du réseau, le téléphone mobile fait son apparition en 1950.

Enfin, au début du 21^{ème} siècle, la voix sur réseau IP, parfois appelée téléphone IM (ToIP) ou téléphonie sur Internet et souvent abrégée en VoIP (Voice Over Internet Protocol) fait son entrée dans le secteur. Il s'agit d'une technique qui permet de communiquer par la voix via l'Internet.

Aujourd'hui, le téléphone fixe évolue dans le sens d'un rapprochement avec le téléphone mobile. En effet, grâce à l'évolution de l'électronique HF et des techniques numériques, les téléphones domestiques sont désormais sans fil et sont également dotés d'écrans capables d'afficher diverses informations.

Depuis 2006, la norme DECT (Digital Enhanced Cordless Telephone), une norme de téléphone sans fil numérique, a supplanté toutes les précédentes pour la téléphonie domestique.

Le téléphone fixe est l'utilisation de la téléphonie de manière à ce que l'appelant et l'appelé ne puissent se déplacer de l'endroit où ils sont. La voix est transmise par fil électrique de l'abonné jusqu'au répartiteur.

C'est la première utilisation du téléphone avant l'apparition de la téléphonie mobile. Cette dernière désigne toute l'infrastructure de télécommunication permettant d'utiliser des téléphones portables afin de téléphoner presque partout. Cette technologie, notamment grâce aux progrès constants de l'électronique, s'est considérablement développée auprès du grand public ces dix dernières années, supplantant même dans certains pays le téléphone fixe.

La téléphonie mobile est fondée sur la radiotéléphonie, c'est-à-dire la transmission de la voix à l'aide d'onde radio entre une base relais qui couvre une zone de plusieurs dizaines de kilomètres de rayon et le téléphone mobile de l'utilisateur. Les premiers systèmes mobiles fonctionnaient en mode analogique, les terminaux étaient de taille importante, seulement utilisables dans les véhicules automobiles où ils occupaient une partie du coffre et profitaient de l'alimentation électrique du véhicule.

Les systèmes mobiles actuels fonctionnent en mode numérique (la voix est échantillonnée, numérisée et transmise sous forme de bits) et, les progrès de la microélectronique ont permis de réduire la taille des téléphones mobiles à un format de poche. Les bases de transmission sont réparties sur le territoire selon un schéma de cellules, chaque base utilise un groupe de fréquences différent de ses voisines, les mêmes fréquences ne sont réutilisées qu'à une distance suffisante afin de ne pas créer d'interférences.

Les systèmes mobiles sont standardisés pour être compatibles entre les réseaux des différents pays et s'interconnecter avec les réseaux de téléphonie fixe. Il existe dans le monde deux grands standards de systèmes mobiles : le standard IS41 d'origine américaine et le standard GSM défini dans l'Europe par l'ETSI, le plus répandu.

Pour savoir sur quelle base diriger un appel entrant, le réseau mobile échange périodiquement avec les téléphones mobiles des informations sous forme de messages de signalisation.

Le téléphone mobile est l'outil avec lequel on va jusque dans des endroits coupés du monde en termes de médias. C'est donc un média chaud qui maîtrise l'immédiateté car il est le seul capable d'alerter l'utilisateur en temps réel. Au fil des générations, tous les composants des mobiles sont amenés à évoluer parallèlement.

Quatre critères guident en permanence les travaux de recherche :

- La taille et le volume du terminal ;
- Son poids ;
- La consommation d'énergie ;
- Et le coût des composants.

Le prix est également un facteur déterminant, même si le subventionnement des terminaux par les opérateurs, lorsque l'achat accompagne la souscription, fait sérieusement baisser l'addition.

La diversité des modes de communication offerte par le téléphone mobile est manifeste. Elle dépasse ainsi, ou plutôt réunit en un seul appareil, compact et léger, souvent à portée de main, divers modes de contact entre les individus et divers moyens de diffusion de l'information. Que ce soit la voie vocale ou écrite, que l'on utilise sons ou images, une certaine forme d'interactivité ou au contraire la simplicité d'une information statique, chacune de ces manières de communiquer, d'interagir avec une personne intégrée dans un projet de formation ou d'insertion, possède des particularités qui en font un mode de communication adapté à des usages, des situations ou des buts spécifiques.

Comme tous les outils issus des nouvelles technologies, le téléphone a très tôt participé à la réduction du temps et de l'espace, libérant et rapprochant les peuples. Il a tiré ces possibilités de la variété de ses supports de communication.

Loin de se concurrencer les unes les autres, ces diverses possibilités d'échange sont à envisager comme complémentaires, par ce que leur spécificité peut apporter relativement à leurs consœurs.

On peut noter toutefois quelques caractéristiques cruciales du SMS qui, malgré son extrême brièveté et sobriété, en font à l'heure actuelle une sorte de nouveau ou plutôt futur médium phare de communication entre un organisme et un individu. La simplicité et la vulgarisation de son usage, la gratuité de sa réception ainsi que la gestion aisée d'envois importants à partir d'un ordinateur rendent d'ores et déjà pleinement réalisable, voire souhaitable son utilisation dans cette optique.

Les MMS viennent enrichir les possibilités en agrémentant les capacités d'expression des SMS d'autres supports, et le WAP franchit encore une étape supplémentaire en offrant l'interactivité mobile. Mais ces technologies n'ayant pu encore pénétrer largement la population, les projets les adoptant doivent être consciemment tournés vers l'avenir plus que vers l'actuel, au risque de ne concerner qu'une minorité d'utilisateurs.

La stabilité et la commodité du téléphone ont contribué à la rapidité avec laquelle il a été adopté par les habitants de la planète toute entière. Sans préjugé de toutes ces possibilités d'évolution, nous sommes certains que cet instrument nous réserve encore des surprises en matière d'avancée technologique.

4.2. Evolution du secteur de la téléphonie

Durant une cinquantaine d'années, le poste téléphonique n'a pas connu d'évolution marquante. Pourtant à l'heure où les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont en plein essor, la téléphonie n'échappe pas à la règle du progrès et de la production de masse.

L'expansion des communications cellulaires mobiles a même été spectaculaire, le nombre d'abonnés de la téléphonie mobile dépasse globalement celui de la téléphonie fixe.

D'après l'union internationale des télécommunications (UIT), aujourd'hui 1 personne sur 3 dans le monde a un téléphone portable contre seulement 1 sur 339 en 1991.

Les deux nouveaux marchés du secteur de la télécommunication qui n'existaient pas encore il y a vingt ans à savoir la téléphonie mobile et l'Internet ont joué un rôle majeur dans la refonte et la croissance de l'industrie. Mais le marché de la téléphonie arrive peu à peu à maturité ; les opérateurs vont donc devoir faire évoluer leurs stratégies afin de passer d'une phase de recrutement à une phase de fidélisation.

L'homme du XXème siècle a bénéficié d'un degré d'avancée technologique plus que ne l'avait fait l'humanité pendant les quatre ou cinq derniers siècles. En ce début de XXIème siècle, le secteur des télécommunications se retrouve à un stade décisif, lui qui, au cours de ces vingt dernières années, s'est transformé au point d'en devenir pratiquement méconnaissable. L'heure est à la privatisation et à l'ouverture à la concurrence adoptées par une majorité de pays afin de faire progresser leur secteur des télécommunications. Les résultats ont été impressionnants et ce secteur a affiché une croissance sans précédent. Cette croissance s'est traduite par une expansion record des infrastructures de télécommunication et du nombre de nouveaux utilisateurs.

En effet, la concurrence, aussi bien entre les systèmes et les plates formes qu'entre les opérateurs, a entraîné une forte diminution des prix et une augmentation du nombre d'utilisateurs dans beaucoup de pays. Il y a dix ans, seuls quelques pays avaient accès à la téléphonie cellulaire mobile ou à l'Internet, aujourd'hui, pratiquement tous possèdent ces deux technologies. Fait encourageant, les plus forts taux de croissance récemment enregistrés dans le secteur sont ceux des pays les moins avancés (PMA). En 2001, les PMA ont franchi le seuil psychologique d'un usager du téléphone pour 100 habitants, signe manifeste que la fracture numérique se réduit, même si c'est trop lentement.

Assurément, en ce qui concerne l'accès à la téléphonie de base, cet écart tend heureusement à se réduire. En effet, en 1991, la pénétration téléphonique totale (téléphonie fixe plus téléphonie mobile) s'établissait à 49 % dans les pays développés contre 3,3 % dans les pays émergents et à peine 0,3 % dans les pays les moins avancés (PMA). Dix ans plus tard, ces chiffres étaient respectivement de 121,1 % à 18,7 % et 1,1 %. Le rapport entre pays développés et pays émergents a diminué de plus de la

moitié, passant de 15,1 % à 6,1 %. Par contre, l'écart entre pays émergents et PMA s'est creusé, le rapport étant passé de 12,1 % à 17,1 %.

La nature de la fracture numérique évolue, de quantitative, elle devient qualitative. Pour y remédier efficacement, il faudra envisager la conclusion de partenariats tripartites entre les pouvoirs publics, les organismes de développement et le secteur privé. L'idée selon laquelle l'accès à l'information favorise le développement socio-économique n'a rien de nouveau. En 1984, la commission pour le développement mondial des télécommunications dirigée par Sir Donald MAITLAND publiait le chaînon manquant, dans lequel il était souligné que le manque d'infrastructures de télécommunication dans les pays en développement entrave la croissance économique. Aujourd'hui, on ne parle plus de « chaînon manquant » mais de « fracture numérique ». Dans son acception courante, ce terme désigne les disparités d'accès à l'Internet qui est beaucoup moins équitablement réparti que l'accès au téléphone.

Cette fracture existe entre des pays à différents niveaux de développement et à l'intérieur d'un même pays, par exemple entre les zones urbaines et les zones rurales, entre les hommes et les femmes, entre ceux qui ont reçu une instruction et ceux qui n'ont pas été scolarisés, ou encore entre les jeunes et les vieux. Elle est une des conséquences des inégalités socio-économiques au même titre que d'autres lignes de partage dans différents domaines. La cause fondamentale de ces inégalités est la pauvreté ; plus les habitants d'un pays sont pauvres, moins ils ont de probabilité d'utiliser les TIC.

A la fin 2004, avec la croissance continue et la rapide progression du secteur des télécommunications, aussi bien sur le plan des politiques qu'en ce qui concerne les techniques, le monde était résolument placé sous le double signe de la concurrence et des réseaux. Actuellement – constatation encourageante – la réduction de la fracture numérique se poursuit.

Les statistiques établies par l'UIT font apparaître que depuis 10 ans le fossé du numérique entre les pays en développement et les pays développés se comble peu à peu. Alors que la téléphonie fixe ne progresse que lentement, les taux de croissance phénoménaux enregistrés plus particulièrement dans le secteur du mobile ont eu pour

conséquence que l'écart entre les pays développés et les pays en développement a été ramené de 27 à 4 entre 1994 et 2004. Dans le secteur de la téléphonie fixe, la régression, pendant la même période, a été de 11 à 4.

La rapide croissance observée dans toutes les régions du monde et plus particulièrement dans les pays en développement fait que les taux de pénétration continuent de différer fortement d'une partie de la planète à l'autre. En 2004, le taux de pénétration des services mobiles se chiffrait à 71% en Europe, soit près du double du niveau enregistré en Amérique (43%) et près du quadruple des valeurs relevées en Asie (19%). Le taux de pénétration est près de 8 fois plus élevé en Europe qu'en Afrique, où moins d'une personne sur dix est abonnée à un service mobile.

Ces chiffres montrent bien que l'accès aux services mobiles et l'utilisation de ces services sont encore très inégaux dans les différentes régions et dans les différents pays. Dans le même temps, ces chiffres soulignent l'existence de créneaux commerciaux potentiels et de nouveaux clients pour les opérateurs dont les recettes augmentent déjà en dépit d'une concurrence acharnée et d'une diminution des tarifs.

De nos jours, l'alliance entre la téléphonie cellulaire mobile et l'Internet porte en elle la promesse d'un renouveau de l'industrie des télécommunications. Depuis ses débuts, ce secteur n'a cessé de se réinventer, moteur de la croissance, il est passé des données (la télégraphie) à la voix (la téléphonie), pour revenir aux données (l'Internet).

Le secteur des télécommunications mérite une attention particulière compte tenu de ses répercussions sur l'économie mondiale, en effet, le secteur des services de télécommunication qui, dans la plupart des pays, est plus important que celui du secteur manufacturier des TIC se développe rapidement dans presque toutes les parties du monde.

L'accès aux services de télécommunication (en termes d'abonnés au téléphone) a augmenté très rapidement, dépassant la croissance économique mondiale enregistrée au cours des deux dernières décennies. Même lorsque la "bulle internet a éclaté", le nombre total d'abonnés au téléphone n'a cessé de croître à raison de 12 % au minimum par an. Outre les utilisateurs des télécommunications, le secteur des services de télécommunication qui est désormais largement privatisé et compétitif, récolte les

avantages de la croissance. En effet, après avoir connu plusieurs années difficiles à la suite de “l’écèlement de la bulle internet”, juste au début du XXIe siècle, les opérateurs ont commencé de nouveau à faire des bénéfices.

Selon le rapport sur le développement des télécommunications, les recettes totales générées par le secteur ont augmenté considérablement en termes de pourcentage du PIB en Afrique, en Océanie et en Asie, alors qu’elles sont restées stables en Europe et en Amérique. L’Afrique est la région du monde où les recettes des services de télécommunication, exprimées en pourcentage du PIB, ont enregistré la progression la plus rapide. De nos jours, elles représentent près de 5 % du PIB en Afrique, contre 4.5 % en Océanie, 3.8 % en Asie, 3.3 % en Europe et 2.9 % en Amérique.

Cela illustre donc l’importance que revêt le secteur des télécommunications pour l’économie africaine. En effet, étant donné que dans les pays en développement les téléphones mobiles sont conçus essentiellement pour remplacer et non pour compléter les lignes fixes, les gains en termes de croissance sont très élevés. Il y a de fortes chances pour que l’incidence de la téléphonie mobile sur la croissance économique soit beaucoup plus importante dans les pays en développement que dans les pays développés car les téléphones mobiles ont ouvert la voie à des moyens de communication entièrement nouveaux.

Autrement dit, les téléphones mobiles peuvent jouer le même rôle que les téléphones fixes par le passé dans les zones non desservies de bon nombre d’autres régions et pays: élargir les marchés, permettre une meilleure diffusion de l’information, diminuer les coûts des transactions et remplacer des moyens de transport coûteux.

A l’heure actuelle, le secteur semble ainsi se trouver une nouvelle fois à la croisée des chemins, au point d’intersection entre évolution technologique et nouvelle donne économique. La vague de destruction créatrice qui balaie actuellement le secteur des télécommunications fera certes quelques perdants, mais bien davantage de gagnants.

L’essentiel pour les utilisateurs des télécommunications qui constitueront bientôt la majorité des habitants de la planète, c’est que nous sommes à l’aube d’une nouvelle ère où la rareté des moyens cède progressivement la place à une offre abondante et universelle.

Quatre termes résument la situation actuelle du marché des télécommunications : privatisation, concurrence, mobilité et mondialisation. La vitesse à laquelle ces tendances se concrétisent est remarquable.

L'expérience a montré qu'une concurrence libre et ouverte profite aux consommateurs et à la communauté mondiale 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 opérateurs qui innovent, développent et introduisent de nouveaux produits et des méthodes novatrices de production. Ainsi, c'est la société dans son ensemble qui en profite puisque cela contribue à sa prospérité. Dans un contexte concurrentiel, les entreprises et sociétés qui n'arrivent pas à comprendre les consommateurs et à répondre à leurs besoins risquent de perdre ces derniers et de voir rétrécir leurs marges bénéficiaires.

En d'autres mots, la concurrence récompense l'esprit d'entreprise, l'adaptation et l'enthousiasme et punit le laxisme et l'indifférence. Au vu de l'importance sans cesse croissante du secteur des télécommunications pour l'économie dans son ensemble, les pays ne peuvent pas se permettre la léthargie et l'indifférence qui caractérisent si souvent la fourniture de services et de produits dans le cadre des monopoles. Au fur et à mesure que la technologie produira des services de communication efficaces, les sociétés seront de plus en plus désavantagées si elles ne récoltent pas les gains liés à l'esprit d'entreprise et à la capacité de répondre aux besoins du marché, caractérisant les environnements de télécommunications ouverts et concurrentiels.

En fait, les événements se succèdent à un rythme tellement soutenu que les appels à la réforme du secteur ne sont plus de mise. En effet, la plupart des pays ont déjà entrepris des réformes. Pourtant, il reste encore à procéder à beaucoup de petits ajustements.

Au début de l'année 2002, plus de la moitié des pays avaient privatisé en totalité ou en partie leur opérateur historique de télécommunication. Même dans les pays qui ne l'ont pas encore fait, la part de marché du secteur privé ne cesse de croître ; on note tout particulièrement l'augmentation du nombre de nouveaux opérateurs privés de téléphonie mobile créés par le biais de l'octroi de licences, et non pas à la suite d'une privatisation. Les pays où l'opérateur historique a été privatisé représentent 85 % du marché mondial en termes de revenus. Par comparaison, les pays où les opérateurs de téléphonie mobile ou fixe sont entièrement publics ne représentent plus que 2 % du marché.

La concurrence quant à elle, s'est largement répandue, même si la plupart des pays conservent le monopole pour certains services fixes comme les communications locales et longues distances. Cependant, une majorité écrasante de pays autorisent désormais la concurrence sur les marchés de la téléphonie mobile et de l'Internet, deux technologies qui se substituent de plus en plus à la téléphonie fixe.

L'offre de service de téléphonie mobile par des opérateurs autre que l'opérateur historique favorise la concurrence et un nombre croissant de pays en développement comptent aujourd'hui davantage d'abonnés au service mobile qu'au service fixe. Par ailleurs, dans les pays où les opérateurs multiservices ne sont pas légalement autorisés à proposer des services de téléphonie internationale, une concurrence indirecte existe du fait des pratiques du « Call back », des cartes à prépaiement, de l'itinérance pour les services mobiles et de la téléphonie sur Internet (VoIP).

Les services de télécommunication deviennent de plus en plus mobiles, en ce sens qu'ils sont de plus en plus acheminés par les ondes radioélectriques, au lieu de l'être par des réseaux de lignes fixes.

S'agissant de la mondialisation, elle a eu trois grands effets sur le secteur des télécommunications :

- Premièrement, les activités se sont mondialisées, de nombreux grands opérateurs de télécommunications ont acquis des parts dans des opérateurs d'autres pays. En fait, rares sont les pays qui ne bénéficient pas aujourd'hui d'investissements stratégiques étrangers ;

- Deuxièmement, des accords régionaux et multilatéraux ont été conclus, les pouvoirs publics choisissent de plus en plus de traduire les mesures qu'ils prennent pour libéraliser le marché en engagements ayant valeur de traité, notamment dans le cadre de l'Accord de l'OMC sur les télécommunications de base ;
- Troisièmement, les nouveaux services se sont eux aussi mondialisés. Parmi ces derniers, il y a l'itinérance pour la téléphonie cellulaire mobile, les systèmes mondiaux à satellites et les cartes à prépaiement qui permettent aux clients de continuer à avoir accès à un service lorsqu'ils se déplacent hors de leur pays de résidence. Aussi, dès le début, les futurs services mobiles de la troisième génération (3G) ont été conçus pour avoir une portée mondiale, plutôt que nationale.

D'après le site www.itu.int, les systèmes de la troisième génération offrent aux utilisateurs une large gamme d'applications innovantes et aux opérateurs une nouvelle source de recettes, mais il est peu probable que l'avènement des 3G fasse vraiment la différence pour les populations les plus pauvres du monde dans un avenir proche. La majorité des pays à faible revenu n'ont pas encore institué de services 3G, et la répartition des abonnés aux 3G dans le monde révèle bien un véritable fossé. Etant donné que les services 3G en sont encore à leurs premiers balbutiements dans la plupart des pays développés, et que les recettes qu'ils y génèrent sont encore peu importantes, les opérateurs ont du mal à cerner le potentiel et les possibilités qu'ils offriraient sur les marchés des pays en développement, ce qui explique qu'ils hésitent à investir dans ce secteur.

L'année 2002 marque le vingtième anniversaire des premières mesures prises pour réformer le secteur des télécommunications, mesures qui remontent précisément au 8 janvier 1982. Depuis lors, la plupart des pays ont pris le train de la réforme, même s'ils ont appliqué des recettes très différentes.

Une fois sur les rails, la réforme tend à être irréversible, la plupart des pays suivent des recettes dans lesquelles entrent trois ingrédients principaux :

- Participation du secteur privé ;
- Ouverture du marché à la concurrence ;
- Et création d'un organisme de réglementation indépendant.

4.3. Contexte actuel de la télécommunication

D'après le résumé du rapport sur le développement des télécommunications dans le monde, le secteur est actuellement en proie à une vague de destruction créatrice. Il doit se réinventer pour s'adapter à une nouvelle ère caractérisée par l'abondance et l'universalité de l'offre.

Ce secteur des télécommunications subit depuis une vingtaine d'années des bouleversements radicaux. Du fait de la convergence, les opérateurs de télécommunications traditionnels se trouvent propulsés dans de nouvelles sphères d'activités telles que l'Internet ou la radiodiffusion.

Les technologies nouvelles par exemple, les communications mobiles et les innovations en matière de services comme les cartes à prépaiement, ont modifié l'économie de l'installation des réseaux, en particulier dans les pays en développement. Les nouveaux protagonistes d'envergure mondiale ont des intérêts communs à plusieurs secteurs.

Le secteur des télécommunications a remodelé toutes les habitudes socioculturelles améliorant ainsi le dynamisme de l'être humain en le plongeant dans une proximité telle que de plus en plus les distances ne sont plus calculées en heure ni en kilomètre, mais plutôt en durée, en termes d'appels téléphoniques.

De nos jours, tous les hommes devraient pouvoir accéder facilement au téléphone. Cet objectif assez abstrait a toujours été difficile à quantifier, les premières années d'un nouveau siècle sont le moment idéal pour réinventer des objectifs quantifiables mesurant l'accès aux TIC.

Il importe d'établir une distinction entre le service universel et l'accès universel. Le premier fait référence à un taux élevé de pénétration des TIC chez les particuliers et s'utilise plutôt pour les pays à revenu élevé et à revenu moyen supérieur, tandis que le deuxième fait référence à l'offre de technologies disponibles au domicile, au travail, dans les établissements d'enseignement et par l'intermédiaire des points d'accès publics, critère mieux adapté aux pays en développement à revenu faible ou moyen inférieur.

Avec les nombreuses évolutions rencontrées, la téléphonie a eu depuis ses débuts un impact grandissant sur la société. Il y a aussi bien des impacts politiques, économiques, sociaux que culturels.

S'agissant des impacts politiques, très tôt, les Etats ont eu conscience de l'enjeu stratégique de la téléphonie qui était le premier réseau de télécommunication moderne. La notion de service public, et d'autres considérations ont très souvent conduit à la création d'administration d'état dédiée.

Economiquement, la téléphonie apporte plusieurs avantages aux pays puisque permettant aux transactions d'être effectuées le plus rapidement possible. Elle permet aussi une avancée économique considérable puisqu'avec l'implantation des entreprises de téléphonie, le chômage se réduit de plus en plus. La floraison de certaines entreprises de téléphonie permet aussi aux différents pays de pouvoir stabiliser leur économie.

Quant aux impacts sociaux, ils sont aussi d'une très grande importance puisque la téléphonie permet aux populations de pouvoir communiquer en temps voulu et de pouvoir joindre leurs correspondants sans pour autant fournir trop d'efforts. Socialement, les entreprises de téléphonie permettent aussi aux populations d'obtenir un travail et de pouvoir subvenir à leurs besoins.

Culturellement, la téléphonie a eu un grand impact. En effet, elle a permis un rapprochement entre les différents peuples et les cultures.

Les télécommunications sont une composante de plus en plus vitale de la croissance économique. L'accès à la communication est aussi reconnu comme un droit élémentaire de l'homme.

Le secteur qui a enregistré jusqu'ici les plus fortes retombées dans les pays en développement est celui de la téléphonie mobile d'autant plus que le téléphone mobile n'est pas simplement un moyen de communication différent ou complémentaire mais il a en fait ouvert la voie à des moyens de communication entièrement nouveaux dans de nombreuses parties du monde en développement.

L'essor du secteur de la téléphonie mobile n'a pas seulement créé de nouveaux emplois et généré de nouvelles recettes mais a également contribué à la croissance économique avec l'élargissement des marchés, l'amélioration du flux de l'information, la diminution des coûts des opérations et le remplacement des modes de transport coûteux.

Les TIC, outre qu'elles modifient notre rapport à l'information et au savoir, exigent à tout le monde de participer, d'être interactifs, de ne plus absorber mais de sélectionner les programmes disponibles, voire les produire nous-mêmes.

Certains l'ont bien compris et se livrent déjà une gigantesque bataille à l'échelle planétaire, notamment par la maîtrise du contenu. Au vu de ce contexte, on peut donc se demander par quelle nouvelle séduction la communication des opérateurs permettra de conserver les meilleurs clients ?

V. Cadre conceptuel

Un mémoire étant un travail de recherche intellectuelle, il exige un maximum de clarté eu égard aux concepts essentiels destinés à clarifier ou à faciliter la compréhension du thème de recherche.

C'est ainsi que dans notre cadre conceptuel, nous avons traité de **l'entreprise** qui est l'organisation économique et sociale par excellence, dont l'existence et la pérennisation dépendent de l'importance de son **marché** captif. Ce marché ne saurait être exploité sans l'élaboration et la mise en œuvre d'une **stratégie marketing** apte à permettre la réalisation d'un objectif préalablement fixé. Comme nous l'enseignons le **marketing** dans sa démarche, tout marché nécessite d'être **segmenté** afin que les **produits** et **services** qui lui sont destinés soient réellement adaptés. L'entreprise, quel que soit son secteur d'activités, est presque toujours assujettie à une rude **concurrence**, d'où l'importance d'une bonne pratique de **veille concurrentielle**.

5.1. Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Une entreprise est une structure économique et sociale, juridiquement autonome, comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant de manière organisée pour produire et fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole). L'entreprise est un milieu organisé regroupant plusieurs positions sociologiques diversifiées que sont :

- les détenteurs du capital de l'entreprise, lorsque le support juridique de l'entreprise est un contrat de société (les actionnaires, propriétaires des parts sociales de la société)
- la direction de l'entreprise (mandatée par les actionnaires)
- et les employés de l'entreprise (recrutés par la direction de l'entreprise).

Il y a deux formes d'entreprises :

- l'entreprise individuelle ne possédant pas de personnalité juridique distincte de celle de l'exploitant
- et l'entreprise sociétaire, avec comme exemple, la Société Anonyme ou encore la Société à Responsabilité Limitée.

Etymologiquement, le terme dérive de « entreprendre » daté d'environ 1430-1440 avec le sens de « prendre entre ses mains ». Aux environs de 1480, il prit l'acception actuelle de « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif ».

Une entreprise est l'activité de l'entrepreneur, par contraste avec le simple projet, dont l'organisation est destinée à se dissoudre à son terme, l'entreprise est plutôt conçue dans la durée et pour la répétition de plusieurs projets similaires, ce qui implique la pérennité des structures.

Historiquement, l'entrepreneur est un intermédiaire, un courtier en travail, on lui passe des commandes fermes de biens ou de services, il recherche les ouvriers qui vont produire chacun une partie de cette commande et il s'assure de la bonne livraison. Ceci dans un contexte où la division du travail est trop peu marquée, où les ouvriers travaillent à domicile, et disposent de leurs outils et même de leurs machines.

On retrouve encore aujourd'hui ce type d'organisation où à côté de grands groupes, des indépendants sont propriétaires de leur outil de travail et trouvent leurs donneurs d'ordres par l'intermédiaire de courtiers.

Avec la révolution industrielle, les entrepreneurs changent, ils s'équipent de machines et conservent les mêmes ouvriers longtemps, ce qui donne naissance aux entreprises au sens traditionnel.

Dans l'économie moderne où les services ont pris le pas sur l'industrie, la notion d'employé a pris elle aussi le pas sur celle d'ouvrier, et la mobilité du travail est devenue nécessaire compte tenu d'une transformation rapide des techniques, des besoins de consommation et de l'élargissement géographique des marchés à une échelle souvent continentale ou mondiale.

Une entreprise repose sur un certain nombre de fonctions vitales qui assurent son fonctionnement. Généralement, les entreprises instaurent une hiérarchie parmi leurs employés : ceux qui sont situés à un échelon inférieur obéissent à ceux situés à un échelon supérieur.

L'efficacité des entreprises est indispensable au développement des sociétés modernes. Mais dans les pays riches, les priorités changent : la performance coûte que coûte atteint ses limites, les salariés aspirent à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'opinion publique et le législateur se mobilisent pour convaincre, voire imposer aux entreprises de contribuer au mieux vivre et au développement durable.

L'entreprise a de nombreuses utilités autant du point de vue économique que sociale. Concernant les objectifs économiques généraux, la fonction première d'une entreprise varie selon l'entreprise ou même selon les points de vue au sein d'une même entreprise. Parmi les différentes fonctions opérationnelles habituellement observées, l'entreprise tend à :

- servir le marché en produisant et distribuant des biens et services correspondant à une demande solvable. C'est sa seule justification économique, aucune entreprise ne peut survivre sans en faire sa priorité, à moins d'être protégée et en dehors du champ de la concurrence, ce qui, d'un point de vue purement économique, peut la conduire à consommer plus de ressources qu'elle ne présente d'utilité, souvent au détriment de la collectivité.
- gagner de l'argent, c'est-à-dire extraire des bénéfices financiers en récoltant plus d'argent que d'argent investi, notamment pour attirer les investisseurs institutionnels et les petits actionnaires.
- produire un excédent de trésorerie qui sera investi avec un plus grand profit dans le développement des activités ou une autre entreprise.

Et s'agissant des utilités sociales de l'entreprise, elle tend à :

- maximiser, selon le statut, l'utilité sociale (améliorer la situation de la société) ou le profit (différence entre le prix de vente et le coût des ressources consommées) ;
- atteindre un but technique : réalisation d'un ouvrage (tunnel, pont, route,...), fabrication d'un produit manufacturé, conception et réalisation d'un service donnant satisfaction à un client.

5.2. Qu'est-ce que le marketing ?

Le marketing est un processus, un ensemble de décisions et d'actes de gestion, reposant sur l'étude méthodique des consommateurs et plus largement du marché. C'est un mot d'origine anglo-saxonne qui est défini comme étant un processus permanent de recherche et de découverte des besoins d'une population, il débouche sur la création de biens ou de services qui satisferont à la fois l'ensemble ou une partie de la population et le but de l'entreprise qu'il soit économique et/ou social.

Le marketing est défini par l'American Marketing Association (AMA) comme étant « le processus de planification, de mise en application du concept du produit, de la fixation des prix, de la communication et de la distribution des idées, des biens et des services pour créer un échange qui satisfasse les objectifs individuels et organisationnels ».

En effet, le marketing est un ensemble de techniques ayant pour objet d'évaluer les besoins et les intentions du consommateur, et en fonction de ces données, élaborer des stratégies afin de peser sur les décisions d'achat.

Le marketing est une notion qui a fait son apparition en suivant trois grandes étapes de l'histoire économique moderne :

- Une première qui va du démarrage industriel jusqu'en 1925, et qui est marquée par une certaine pénurie des biens et des services. Cette période est importante car elle a consacré l'ère de la production et des ingénieurs : ce fut l'ère de l'anti-marketing parce que l'offre était inférieure à la demande.
- La deuxième étape va de 1925 à la fin de la seconde guerre mondiale (1945). Cette période fut consacrée à la reconstruction de l'Europe, à la recherche de l'équilibre des marchés, à la rationalisation et à la gestion financière. Ici, l'équation sera : offre égale demande.

- La troisième étape enfin a démarré aux alentours des années 1970, elle sera marquée par une certaine pénurie de la clientèle ou par une frénésie de la concurrence. Aussi pour permettre à l'entreprise de se développer, la priorité sera donnée à la recherche d'une clientèle suffisante. Ici, l'équation sera offre supérieure à la demande. Nous sommes en plein dans l'ère de la société de consommation, c'est dans ce contexte qu'apparut avec force le concept de marketing se confrontant à la notion de commerce traditionnel qui ne revêtait guère une image positive.

KOTLER définit le marketing comme étant « l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés ». Ceci souligne deux éléments importants de l'approche contemporaine du marketing : le concept de valeur perçue et celui de relation dans la durée.

Le marketing englobe tout le cycle de vie d'un produit ou d'un service :

- Sa création (étude de marché, design, R&D)
- Sa fabrication (processus, contrôle qualité)
- Sa commercialisation (type de distribution, mode de communication, étude de satisfaction, marge dégagée, prix final)
- Et sa durée de vie

Tout en satisfaisant à la réalisation d'objectifs de rentabilité, le marketing permet à l'entreprise d'offrir, à une ou plusieurs cibles de clients visés, un produit ou un service convenant à leurs attentes. C'est donc un concept qui est d'une utilité fondamentale pour toute entreprise. Selon LEWITT, « le marketing est une conception de la politique commerciale qui part du principe que la fonction fondamentale des entreprises consiste à créer une clientèle et à la conserver, et qui permet à ces dernières d'exploiter au maximum toutes les ressources dont elles disposent ». Le marketing permet donc aux entreprises de s'adapter à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents.

Une entreprise doit donc de manière permanente identifier et mesurer les besoins et souhaits du marché, offrir à un prix acceptable des produits et solutions adaptés aux besoins du marché, faire connaître et assurer la distribution de ces produits et solutions, atteindre ses objectifs internes...Néanmoins, il est indéniable que le marketing est indispensable pour l'évolution d'une entreprise dans un environnement concurrentiel.

En d'autres termes, le marketing permet à l'entreprise d'appliquer une stratégie commerciale efficace qui contribuera à mettre l'entreprise concernée en adéquation avec les exigences implicites ou explicites du marché sur lequel elle agit.

5.3. Qu'est-ce que la stratégie marketing ?

La stratégie marketing a pour objet d'assurer sur le long terme le développement des ventes rentables de l'entreprise, c'est le fil conducteur des moyens tactiques en vue d'atteindre les objectifs fixés. Orientée vente, cette stratégie fondamentale pour l'entreprise s'insère dans la politique générale de cette dernière, elle prend aussi compte de l'organisation (système d'information, logistique, gestion des ressources humaines,...), de la finance et d'une manière plus globale de l'opportunité que peut représenter l'évolution du périmètre de l'entreprise. La stratégie marketing sera appliquée par le plan marketing.

D'après le livre Marketing Management 12^{ème} édition, pour préparer une stratégie marketing efficace, une entreprise devra autant tenir compte de sa concurrence que de sa clientèle actuelle et potentielle. Elle doit identifier les stratégies, les forces et les faiblesses de ses concurrents.

Une stratégie marketing devra donc comprendre :

- une identification des forces et faiblesses de l'entreprise sur chacun de ses métiers ;
- une identification des forces et faiblesses de ses concurrents ;
- une identification des opportunités et menaces présentes sur les marchés et plus globalement sur l'environnement de l'entreprise ;
- une analyse des attraits et des atouts permettant de hiérarchiser les centres de profits entre les différents métiers exercés.

La stratégie marketing est la démarche d'analyse et de réflexion pour réaliser l'adéquation offre-demande qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'un travail de long terme.

Les caractéristiques principales de la stratégie marketing peuvent être présentées en trois étapes :

- L'analyse stratégique qui commence dans un premier temps par une analyse interne (capacités de l'entreprise : moyens humains et financiers, image de marque) et externe (ressources requises par chaque segment, rentabilité de chaque segment, force de la concurrence, législation) de l'entreprise. Il sera nécessaire d'utiliser une liste d'indicateurs objectifs et pertinents lors de cette analyse préalable.

Il sera alors possible de réaliser un premier diagnostic qui peut se présenter par exemple sous la forme d'une matrice SWOT, permettant ainsi de fixer les grands objectifs.

A noter que ce concept d'objectif est plus ou moins large en fonction des auteurs. Certains réduisent la phase de synthèse avant les 4P à une phase (le positionnement), ce qui a le mérite de la simplicité, mais qui peut réduire le champ des possibilités au final.

- Dans un second temps, il faut donc déterminer ses objectifs, les options stratégiques fondamentales, que sont d'abord la segmentation du marché. Il s'agit d'identifier sur le marché des groupes de consommateurs ayant les mêmes attentes vis-à-vis du produit et devant donc réagir de la même manière à une même stimulation marketing, ainsi qu'un positionnement déterminé par un ciblage.

C'est-à-dire qu'il faudra parmi les segments définis en choisir un ou plusieurs que l'entreprise va tenter de satisfaire. Enfin, il faudra identifier l'image de marque visée et les sources de volume de vente qui expliquent à quoi va s'attaquer la stratégie (un concurrent direct, un produit de substitution,...). Ces diverses options doivent former un ensemble cohérent et permettre de déterminer le choix des priorités (marché, produits et source de volume) et des leviers d'action de la stratégie.

• Ces leviers à formuler clairement pour le marketing opérationnel sont les 4 axes du mix-marketing : prix, produit, place, promotion. Ce sont des grands axes à suivre, mais qui sont antagonistes les uns des autres. Investir en communication implique de ne pas diminuer par exemple exagérément les prix pour rester rentable.

Ces leviers doivent être globalement cohérents et s'adapter au marché et à l'entreprise. Ils doivent toujours chercher à permettre à l'entreprise d'obtenir une supériorité (un avantage concurrentiel).

La stratégie marketing est donc au service de la stratégie globale de l'entreprise, elle est généralement formalisée dans ce que l'on appelle un plan marketing. Même les entreprises qui offrent des produits et services à haute valeur ajoutée pour les clients peuvent échouer si elles n'ont pas développé une stratégie marketing adéquate.

L'objectif de cette stratégie est de réaliser le potentiel de ventes identifié lors des tests de réceptivité et elle permet à l'entreprise de faire des prévisions qui lui permettront d'avoir un avantage considérable face à ses concurrents.

5.4. Qu'est-ce que le marché ?

Le marché est un concept central en économie, il porte tout aussi bien sur les échanges de biens que de services et d'actifs financiers et immobiliers, tant au niveau local que mondial.

Le marché est à l'origine un lieu où des commerçants, des artisans, des paysans se réunissent pour proposer leurs produits directement aux consommateurs, c'est l'équivalent du souk arabe ou du bazar turc.

Pour les économistes, le marché est :

- l'ensemble des règles juridiques ou informelles par lesquelles ce type d'opération économique peut se réaliser ;
- le lieu d'interaction entre acheteurs et vendeurs ;
- le lieu de confrontation de leurs offres et de leurs demandes réelles ou potentielles ;

- le lieu aboutissant à déterminer le prix d'un produit, service ou actif, ou d'un ensemble de produits, services ou actifs.

Les tenants du libre-échange estiment que lorsque des contraintes étatiques portent sur les échanges au niveau des quantités pouvant être offertes ou achetées, ou au niveau du prix, on s'éloigne en partie ou totalement du concept de marché. Dans cette vision, on considère que le marché est dit efficace s'il concourt à approcher le juste prix et une allocation de ressource optimum.

Le marketing propose trois visions du marché :

- L'optique produit où le marché est découpé en quatre catégories :
 - **Marché principal** : ensemble des produits semblables entrant directement en concurrence les uns par rapport aux autres (Ex : le marché des consoles)
 - **Marché environnant** : ensemble des produits différents mais concourant à la satisfaction d'un même besoin (Ex : les collants, les bas)
 - **Marché support** : ensemble des produits dont la présence est nécessaire à la consommation des produits du marché principal (Ex : les pantalons, les jupes)
 - **Marché générique** : ensemble des produits issus du marché principal et environnant (Ex : l'habillement)
- L'optique demande où le marché englobe tous les clients capables et désireux d'effectuer un échange marchand en vue de satisfaire un besoin ou un désir
- L'optique échange où le marché correspond au volume d'affaires total d'une activité

Le marché est un élément fondamental pour l'entreprise puisque c'est le lieu qui permet à cette dernière de faire écouler sa marchandise. L'entreprise a besoin du marché pour aller à la rencontre de ses clients et c'est aussi le marché qui lui permet de connaître les profils de ses clients, d'effectuer des échanges avec ces derniers, de gagner de l'argent et de réaliser des profits.

5.5. Qu'est-ce que la segmentation ?

La segmentation peut être définie comme étant le découpage d'une population ou d'une série de données pour identifier des sous-classes homogènes ou pertinentes, à partir d'un ou de plusieurs critères (géographiques, socio-démographiques, socio-culturels, comportementaux,...).

En marketing, la segmentation permet de décliner une offre en adaptant sa forme et son contenu au profil des différents groupes cibles, tous aussi homogènes et différents entre eux que possible.

C'est une sélection d'une population de clients ou d'acheteurs potentiels au profil, aux comportements homogènes dans le but de leur adresser une offre adaptée.

Segmenter consiste à :

- découper le marché en segments dont les caractéristiques sont différentes entre elles ;
- appliquer à chaque segment un marketing opérationnel totalement ou partiellement spécifique.

La plupart des entreprises éprouvent le besoin de mettre en place un marketing ciblé, c'est-à-dire d'élaborer des offres spécifiques pour différents marchés. Ce type de marketing relève du domaine de la segmentation.

Les activités de segmentation conduisent très souvent à des opérations de ciblage et des stratégies de positionnement. Par conséquent la réussite d'une opération de segmentation dépend du choix de la cible de consommateurs.

Il existe trois variables sur lesquelles une entreprise pourra se baser pour effectuer la segmentation :

- La variable géographique et démographique qui est facilement mesurable et souvent utilisée ;

- La variable socio-culturelle qui est relative au style de vie, au système de valeur et aux opinions des consommateurs. L'intérêt d'une telle variable repose sur le fait que des personnes appartenant à une même culture ou à la même société peuvent avoir des comportements d'achat différents et des personnes appartenant à des cultures différentes peuvent avoir des comportements d'achat similaires ;
- La variable comportementale qui est relative à certaines sous variables telles que :
 - les marques dont les consommateurs se souviennent
 - les marques couramment achetées
 - le taux de change
 - les occasions d'usage
 - les avantages recherchés.

La mise en œuvre d'une segmentation efficace repose donc sur l'homogénéité des segments, la substantialité des segments et l'accessibilité des segments.

La segmentation présente plusieurs avantages pour l'entreprise, elle permet à cette dernière de :

- décrire et de comprendre le marché où elle évolue ;
- concevoir et développer de nouveaux produits et services ;
- prendre des décisions opérationnelles relatives à la communication.

La segmentation permet d'élargir le propre marché de l'entreprise, elle est bénéfique, même pour une firme qui aurait la possibilité d'investir totalement un marché avec un seul produit. Segmenter un marché, c'est appliquer à chaque segment une politique marketing spécifique.

5.6. Qu'est-ce que le produit ?

Le produit est un bien offert par l'entreprise en réponse à un besoin explicite ou latent du consommateur. C'est une promesse faite par la firme de satisfaire un besoin généralement moyennant un prix à payer par l'utilisateur.

C'est à la fois un objet précis et une représentation intellectuelle et affective. On distingue généralement parmi les produits les biens de consommation et les biens d'équipement, en fonction généralement du type d'utilisateur, encore que la frontière soit parfois floue. Afin d'optimiser ses ventes, l'entreprise sera dans l'obligation d'élaborer une politique produit en cohérence avec les autres éléments du mix marketing.

Les dimensions du produit servent de levier opérationnel à l'action marketing. Il est possible, pour simplifier l'approche produit, de diviser le produit en trois dimensions :

- la dimension matérielle ou concrète qui représente ce qu'est réellement le produit ; ses caractéristiques objectives. Ce peut être les composantes du produit afin d'élaborer une formule produit. C'est une logique tridimensionnelle du produit, elle a pour mérite de s'identifier directement comme un levier opérationnel afin de servir la stratégie élaborée par l'entreprise. Il est aussi possible de diviser le produit selon la logique CAB (Caractéristiques, Avantages et Bénéfices) ;
- La dimension fonctionnelle du produit qui correspond à ce que l'acheteur veut en faire, ce à quoi il sert. Il s'agit de tous les aspects permettant de répondre aux besoins des consommateurs. A noter que les utilisations favorites et les utilisateurs principaux ne sont pas toujours ce que les créateurs du produit ont imaginé. Cela peut conduire à revoir les modes de distribution et de promotion, voire la conception même du produit ;
- La dimension d'image (psychologique ou psycho-sociologique) du produit qui est la représentation mentale de ce que l'on pense de celui-ci. Pour certains produits, les caractéristiques d'image ont un poids majeur. Cette dimension, tout aussi importante si ce n'est plus que les autres, est beaucoup plus difficile à cerner et à faire évoluer.

5.7. Qu'est-ce que le service ?

Le service est l'ensemble des éléments utilisés pour différencier l'offre d'un commerce dans l'espoir d'obtenir de plus fortes ventes pour la meilleure satisfaction des clients. Le service est à la fois intangible, hétérogène et inséparable.

* Le service est intangible ou immatériel parce que ce n'est pas un objet mais des processus ou des actes qui font que le client ne peut se représenter mentalement le service. Il se fonde forcément sur ce qui est affirmé ou promis par le prestataire et sur l'idée qu'il se fait du service.

* Le service est hétérogène parce que la performance d'un service varie d'une entreprise à l'autre, surtout pour les services fondés en grande partie sur l'intervention humaine car les clients vont disposer alors de très peu d'éléments avant l'achat pour comparer des offres de service.

* Le service est inséparable parce qu'il est vendu pour être ensuite produit et consommé simultanément. Il n'y a donc pas de notion de déchets, de rebuts ou de renvoi dans le domaine des services ; le client est en contact avec le prestataire pendant la production-livraison du service.

KOTLER, KELLER, MANCEAU et DUBOIS définissent le service comme étant une activité ou une prestation soumise à l'échange mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété. Il peut ou non accompagner un produit tangible. Les services sont intangibles, variables et périssables. Chacune de ces caractéristiques entraîne des problèmes de marketing spécifiques. Il faut en particulier « concrétiser » l'intangible ; accroître la productivité de ceux qui « produisent » le service, contrôler la qualité afin d'en réduire les variations et influencer les mouvements d'offre et de demande pour réduire les inconvénients de la périssabilité.

Donc, le produit et le service sont deux notions qui se différencient dans la mesure où le produit est un élément tangible alors que le service est un élément intangible. Le produit peut être considéré comme un concept en lui-même alors que le service est un concept qui sert à accompagner le produit.

Par conséquent, malgré leurs différences, le produit et le service sont aussi deux éléments complémentaires puisque les services sont une dimension intimement liée aux produits, donc à ne pas sous estimer dans un choix opérationnel d'adaptation du produit à la stratégie marketing.

En effet, en commercialisant un produit, l'entreprise doit aussi réfléchir sur les services qui sont rattachés à cette vente, c'est seulement en garantissant cette condition que l'entreprise pourra satisfaire sa clientèle.

5.8. Qu'est-ce que la veille concurrentielle ?

La veille concurrentielle évalue les concurrents et leur positionnement, elle consiste à mettre en œuvre des actions destinées à surveiller les activités de la concurrence en utilisant des systèmes d'intelligence économique et des systèmes d'information.

Selon David ROUACH, « la veille concurrentielle est un outil du benchmarking qui permet de pister les démarches actives, les déploiements vers d'autres secteurs d'activités, les fausses pistes et leurres destinés à égarer les curieux, les intrusions diverses, les dépôts de brevets, les travaux de recherche, et ce de la part de concurrents directs et indirects ». Elle permet par exemple de mieux connaître les techniques de vente et de distribution des concurrents et leur politique de communication.

La veille concurrentielle a pour but d'exploiter l'information en extrayant de la masse disponible uniquement, les données pertinentes et ayant la capacité d'influencer les décisions. C'est choisir une entité et analyser son environnement.

Le veilleur est généralement un chef de projet qui réunit de nombreuses compétences pour mettre en place un système comprenant plusieurs technologies. Son rôle ne sera pas directement de récolter l'information mais plutôt de donner aux experts de l'entreprise les moyens de travailler sur l'information.

Le veilleur a aussi un rôle de décryptage des stratégies d'influence adverses : il doit identifier les méthodes de diversion et de désinformation employées par l'adversaire.

Le concept de veille concurrentielle favorise la mise au point d'une veille stratégique qui favorise l'actualisation des connaissances et l'aboutissement aux informations fraîches.

La veille concurrentielle permet de suivre l'évolution tout en prenant le train en marche afin de faire partie des gagnants de la compétition sinon, ce sera trop tard et le retard sera irrattrapable. La compétitivité invite à plus de réactivité et la veille concurrentielle s'impose pour améliorer les performances des entreprises.

La veille concurrentielle permet à l'entreprise :

- d'éviter les erreurs de décision ;
- de détecter les opportunités et les menaces ;
- de faciliter le processus de décision ;
- de voir ce qui est déjà fait (benchmarking et retour d'expérience).

En définitive, la veille concurrentielle permet à l'entreprise de se défendre face à des actions probables et d'anticiper les évolutions et les innovations.

5.9. Qu'est-ce que la concurrence ?

La concurrence est la situation par laquelle des personnes poursuivent des directions ou objectifs mutuellement incompatibles. La concurrence peut avoir plusieurs caractéristiques :

- elle peut être parfaite, c'est-à-dire que les offreurs vendent au prix du marché ;
- ou imparfaite (monopolistique, oligopole... avec possibilité de fixer un prix, une quantité ou une qualité).

Dans la 12^{ème} édition du Marketing Management, la concurrence y est définie comme étant un concept qui comprend tous ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers les mêmes produits mais également ceux qui pourraient offrir de nouvelles façons d'y parvenir.

La concurrence indirecte ou latente est parfois aussi importante que la concurrence directe. L'analyse de la concurrence doit donc se faire à la fois au niveau du secteur et du marché.

La concurrence peut offrir des avantages et des inconvénients aux entreprises. Les avantages de la concurrence pour l'entreprise sont qu'elle peut permettre à cette dernière :

- d'avoir une plus grande efficacité économique : en effet, avec l'arrivée de concurrents dans un marché, il y aura une meilleure allocation des ressources puisque chaque entreprise va se spécialiser sur les productions où elle est la plus efficace ;
- d'avoir une plus forte croissance économique : lorsqu'il y a la concurrence dans un environnement, l'entreprise baisse ses prix et cette baisse peut stimuler la demande.

S'agissant des inconvénients de la concurrence pour les entreprises, ils sont beaucoup plus nombreux :

- le déclin de certains secteurs d'activités : si l'entreprise est déjà présente dans un secteur d'activités alors que son concurrent est beaucoup plus compétitif qu'elle dans ce secteur, elle risque de ne pas survivre à la concurrence ;
- La remise en cause de certains acquis sociaux pour les salariés : la concurrence exercée par la nouvelle entreprise peut conduire à une remise en cause de certains acquis si ceux-ci se traduisent par une hausse des coûts de production défavorable à la compétitivité de l'ancienne entreprise ;
- Le risque de ralentissement de la croissance de l'entreprise : les restructurations et la pression à la baisse sur les coûts de production engendrées par la concurrence ont un effet dépressif sur la demande de l'entreprise et donc, sur sa croissance économique.

DEUXIEME PARTIE :
Cadre Méthodologique

I. Univers de l'enquête

1.1. Présentation du Sénégal

a) Géographie

Le Sénégal est un pays d'Afrique de l'Ouest appartenant à l'Afrique sub-saharienne. Il est bordé par l'océan Atlantique à l'ouest, la Mauritanie au nord et l'est, le Mali à l'est, la Guinée et la Guinée-Bissau au sud. Le pays doit son nom au fleuve qui le borde à l'est et au nord. Pendant la période coloniale, plusieurs comptoirs appartenant à différents empires coloniaux s'établissent le long de la côte, la ville de Saint-Louis devient alors capitale de l'Afrique occidentale française puis ce sera la ville de Dakar en 1902, laquelle deviendra ensuite la capitale de la république sénégalaise au moment de l'indépendance en 1960.

Le territoire sénégalais est compris entre 12° 8 et 16° 41 de latitude nord et 11° 21 et 17° 32 de longitude Ouest. Sa pointe ouest (la presqu'île du Cap-Vert, et particulièrement l'emplacement du Club Med de Dakar) constitue la partie la plus occidentale de toute l'Afrique continentale. Le pays s'étend sur 196 192 km². Si on le compare à ses voisins, le Mali et la Mauritanie, le Sénégal est un pays de petite taille. Il est bordé à l'ouest par 700 km de côtes sur l'océan Atlantique.

Le Sénégal est aligné sur l'heure du méridien de Greenwich (GMT). Le pays est divisé en 14 régions administratives regroupant 34 départements : Dakar, Diourbel, Fatick, Kaolack, Kolda, Louga, Saint-Louis, Tambacounda, Thiès, Ziguinchor, Matam, Kédougou, Sédhiou et Kaffrine.

b) Démographie

La plupart des études démographiques réalisées au Sénégal s'appuient sur les trois recensements effectués en 1976, 1988 et surtout 2002. En 2004, la Direction de la Prévision et de la Statistique a publié en outre des « Projections de populations du Sénégal issues du recensement de 2002 » anticipant l'évolution probable de la population du pays jusqu'en 2015.

Selon ces sources, la population du Sénégal qui comptait environ 1 million d'habitants en 1900 et 2,8 millions au moment de l'indépendance en 1960 s'élèverait aujourd'hui à 11 343 328 personnes (estimation au 31/12/2007) et pourrait atteindre 13 709 845 en fin 2015. Cette population croît donc très rapidement, avec un taux de fécondité supérieur à 4 enfants par femme.

Depuis longtemps la population était plutôt concentrée sur la façade atlantique, mais l'exode rural a accru l'inégalité de cette répartition. Désormais, un Sénégalais sur quatre vit dans la presqu'île du Cap-Vert et la capitale est au bord de l'asphyxie.

Outre celle de Dakar, les régions les plus urbanisées sont Ziguinchor, Thiès et Saint-Louis. Les moins urbanisées sont celles de Kolda, Matam et Fatick. C'est dans la région de Tambacounda que l'on trouve la plus faible densité (11 habitants au km²).

c) Economie

Economiquement, le Sénégal est très pauvre en ressources naturelles comparé aux autres pays du continent Africain. La principale ressource vient des phosphates dont il est le dixième producteur mondial avec 1 800 000 tonnes/an (phosphate de calcium à Taïba et phosphate d'aluminium près de Thiès).

A l'origine, les colonies ne devaient que produire de la matière première et une main-d'œuvre gratuite. Il était interdit de développer une activité industrielle. Le Sénégal possède la troisième économie de la sous-région ouest africaine après le Nigéria et la Côte d'Ivoire. Compte tenu de sa situation géographique et de sa stabilité politique, le Sénégal fait partie des pays africains les plus industrialisés avec la présence de multinationales qui sont majoritairement d'origine française et dans une moindre mesure américaine.

Les principales recettes du pays proviennent de la pêche et du tourisme :

- **la pêche** constitue la principale source de devises au Sénégal. Depuis la réduction de la taxe de douane, cela a dopé l'exportation au détriment de l'écosystème des fonds marins;
- **le tourisme** est développé essentiellement sur le littoral avec de grands complexes hôteliers internationaux et des hôtels locaux de grande qualité.

Selon le site www.senegal-online.com, le pays a rencontré d'importantes difficultés économiques notamment le poids de la dette extérieure de ce pays pauvre très endetté (PPTE) et le secteur agricole qui emploie à peu près 70 % de la population sénégalaise. De plus, l'agriculture sénégalaise est très sensible aux aléas climatiques et aux invasions acridiennes.

En 1994, la monnaie est dévaluée et une politique de libéralisation est activement menée. Le Sénégal essaie de rentrer dans les conditions requises par le Fonds monétaire international (FMI) afin de bénéficier d'un allègement de la dette pour le développement du pays. Depuis 2006, le Sénégal est dans la liste des pays éligibles.

d) Politique

Politiquement, le Sénégal est une république à régime présidentiel multipartite où le Président exerce la charge de chef de l'Etat et le Premier ministre, la fonction de chef du gouvernement. Le pouvoir exécutif est aux mains du gouvernement tandis que le pouvoir législatif est partagé entre le gouvernement et le parlement. Le pouvoir judiciaire est indépendant des deux premiers. Le Sénégal est l'un des rares pays d'Afrique à n'avoir jamais vécu de coup d'État.

Léopold Sédar SENGHOR, premier Président de la République après l'indépendance, a abdiqué en faveur de son Premier ministre Abdou DIOUF, en 1981. Le Président actuel, Maître Abdoulaye WADE, a été élu démocratiquement en mars 2000, puis réélu en Février 2007. Le Sénégal jouit d'une réputation de transparence des opérations gouvernementales et est considéré comme un exemple de transition vers la démocratie en Afrique, ainsi que de respect de la liberté et de l'indépendance des médias.

C'est l'un des pays les plus démocratiques et les plus stables d'Afrique et, face à un continent familier des coups d'État, le « modèle sénégalais » était souvent mis en avant dans le passé, même si Amnesty International dénonce encore quelques arrestations à caractère politique.

1.2. Evolution du secteur des télécommunications au Sénégal

Les services de télécommunications connaissent une forte croissance, partout dans le monde, et singulièrement au Sénégal. Ils représentent une part significative de l'activité économique, en termes de chiffres d'affaires, d'investissements, de créations d'emplois directs dans le secteur des télécommunications, et par des effets induits, dans le reste de l'économie.

En effet, les télécommunications constituent l'un des secteurs les plus importants de l'économie sénégalaise avec une contribution au produit intérieur brut (PIB) de près de 7,3 % en fin Décembre 2005 avec une croissance annuelle de 25,6 %, soit quatre fois plus que le PIB.

Ce fort dynamisme, auquel s'ajoutent les importants investissements des différents acteurs, place les télécommunications en tête du secteur tertiaire où sa participation avoisine les 15 %.

L'Etat, conscient que l'information et la communication demeurent des facteurs clés du développement économique et social, a décidé de conférer une priorité stratégique aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et compte poursuivre le développement des téléservices par la promotion de l'accès au téléphone et à Internet afin de mieux positionner le Sénégal sur le marché mondial des téléservices.

La téléphonie au Sénégal est assurée par plusieurs entreprises. Au tout début de son utilisation, il n'y avait qu'un seul opérateur, en l'occurrence la Société Nationale des Télécommunications du Sénégal (SONATEL), qui est titulaire d'une licence de télécommunication globale lui permettant d'exploiter tous les réseaux et services de télécommunication. Elle est devenue une société anonyme lorsqu'en 1997, elle a été privatisée et s'est alliée à un partenaire stratégique, France Télécoms.

En effet, en 1997, après douze ans d'existence, la privatisation de la Sonatel fut consacrée à la surprise générale après le vote de la loi 95-25 du 29/08/95 par l'Assemblée Nationale du Sénégal.

Ainsi, l'entreprise phare du pays allait sans nul doute ouvrir son capital à un partenaire stratégique, alors que dans la pratique en Afrique, c'est plutôt les entreprises en difficultés qui étaient systématiquement privatisées. L'Etat sénégalais venait ainsi d'empocher sa meilleure opération de privatisation. Ainsi la géographie du capital de la nouvelle société se présentait comme suit : 34 % à l'Etat, 33 % à France Télécoms, les travailleurs détenaient 10 % et 5 % avaient été retenus par un opérateur africain dans le cadre de la politique d'intégration économique sous régionale, le reste appartenait aux collectivités locales et aux personnes physiques mais 2 ans plus tard, à la veille des élections, l'Etat allait céder 9 % de sa part à France Télécoms, qui du coup totalisait 42 % et devenait de ce fait l'actionnaire majoritaire .

En plus des accords précédemment cités, les deux parties s'accordèrent également sur la libéralisation du secteur en 2004.

Les objectifs majeurs de cette privatisation sont :

- * l'amélioration de l'efficacité de gestion ;
- * la recherche des financements ;
- * et l'assignation d'un grand rôle au secteur privé.

La Sonatel comme tout producteur de biens ou de services élabore des politiques qui ont pour but d'accroître au mieux ses profits. Sa privatisation a donc permis d'enregistrer des avancées considérables tant sur l'accès au téléphone que la création d'emplois entre autres.

En 1999, le secteur de la téléphonie enregistre de nouvelles transformations, en effet, la Sonatel Mobiles, filiale à 100 % du groupe Sonatel vient d'être créée et dispose d'une autonomie de gestion et d'organisation. La Sonatel Mobiles est donc le premier opérateur de téléphonie mobile au Sénégal.

La privatisation de la Sonatel et la libéralisation partielle du secteur ont aussi permis d'obtenir des résultats considérables qui sont la forte progression du nombre d'abonnés du service de téléphonie mobile et la création de 30 000 emplois directs à travers les télécabines, cybercafés, et autres distributeurs de cartes téléphoniques.

Malgré ces avancées notables, il reste évident que le secteur souffrait encore de lacunes liées en particulier à un monopole faiblement réglementé, une faible concurrence sur le mobile et une insuffisance d'investissements qui font que les attentes en termes d'emplois ne sont pas comblées.

Pour qu'il y ait une amélioration du bien être social, il fallait que le secteur soit doté de fortes politiques de réglementation, de concurrence et d'investissements plus lourds car elles sont les moteurs du développement du secteur, voire de l'économie nationale.

Le marché des télécommunications au Sénégal a par la suite évolué pour être caractérisé par un monopole de la Sonatel. A l'issue de la privatisation, l'Etat a accordé à la Sonatel ses droits relatifs à l'établissement et à l'exploitation des réseaux et la fourniture des services de télécommunication pour une durée de vingt (20) ans, assortie d'une situation de monopole sur les services de base de sept (7) ans. Jusqu'en 1998, le marché des télécommunications fonctionnait avec un régime de monopole avec un seul opérateur.

Ce cas de figure se retrouvait d'ailleurs dans beaucoup de pays de la sous région. Mais avec l'option prise pour une politique d'ouverture totale par la signature avec dix huit autres pays d'un engagement à la libéralisation de ce secteur en 1997, le marché sénégalais allait revêtir un tout autre visage.

C'est ainsi que le 3 juillet 1998, le segment de la téléphonie mobile enregistre l'entrée d'un nouvel opérateur, en effet une licence mobile GSM 900 – DCS 1800 est attribuée à Sentel GSM pour une durée de 20 ans. Ce dernier débutera ses activités en 1999.

Le secteur de la téléphonie au Sénégal allait donc être représenté par deux opérateurs concurrents qui proposent abonnements et cartes sans abonnement pour les téléphones cellulaires. Le premier est Alizé (filiale de France télécoms), le second est Hello (marque Sentel) et c'est Alizé qui rassemblait le plus de clients au Sénégal.

Après une période de faible croissance observée à partir de l'année 2000 (avec un taux de croissance annuel moyen de 3,6 %), la téléphonie fixe a enregistré plus de 16.000 nouveaux abonnés en 2004, soit une croissance du parc de 7 %.

Cependant, le taux de pénétration de la téléphonie fixe restait encore faible au Sénégal, il était de 2,3 % en 2004. Il faut néanmoins distinguer Dakar du reste du pays, en effet, la capitale regroupe 64 % des lignes fixes, soit un taux de pénétration de 6,3 %.

En valeur, la téléphonie fixe a enregistré un chiffre d'affaires de 175 milliards de FCFA en fin 2004, soit une progression de l'ordre de 29% par rapport à 2003. Ainsi, la contribution de la téléphonie fixe au poids du secteur des télécommunications reste prépondérante ; ce qui confirme la bonne tenue de la téléphonie fixe. Cela se justifie par un développement important du trafic, en particulier les appels fixes vers les mobiles et vers l'international.

Sur ce marché, les télécentres et les balances internationales représentaient un poids important avec respectivement 33 % et 22 % de la valeur générée par la téléphonie fixe.

Quant au marché de la téléphonie mobile, avec 110 milliards de FCFA, il constitue le second marché des services de télécommunications en valeur, après celui de la téléphonie fixe. Fer de lance du secteur des télécommunications, la téléphonie mobile est en forte évolution depuis 1999, avec un taux de croissance annuel moyen en volume de près de 70 % entre 1999-2004.

Le taux de pénétration du mobile a été multiplié par quatre entre 2000 et 2004 passant ainsi de 2,6 % à 10,6 %. L'usage de la téléphonie mobile se développe de plus en plus au niveau de la population, ce qui fait que le taux de pénétration du mobile est élevé par rapport aux pays de la sous région.

Après des années de suprématie de la Sonatel Mobiles, la concurrence s'intensifie de plus en plus sur ce marché. En effet, Sentel joue son rôle de challenger agressif en proposant des baisses successives du ticket d'entrée.

C'est par la suite que le paysage sénégalais assiste à des changements de marque de la part de tous les deux opérateurs présents, en effet par souci d'amélioration technique et stratégique, la Sentel décide de remplacer sa marque Hello en 2005 par Tigo et le groupe Sonatel suivra le pas en 2006 en remplaçant sa marque Alizé par Orange.

Les investissements constituent un facteur important de croissance rentable et de développement des entreprises. Ils constituent ainsi pour le secteur des télécommunications au Sénégal des éléments d'amélioration de la qualité de service, d'innovation et de poursuite de la couverture des zones rurales. En 2005, le niveau d'investissement des opérateurs titulaires d'une licence de télécommunications au Sénégal (Groupe Sonatel et Sentel GSM) s'élevait à 79 milliards de FCFA, avec une croissance de 58 % par rapport à l'année précédente.

La téléphonie mobile maintient son fort rythme de croissance et d'acquisition de nouveaux clients (en moyenne 30.000 clients par mois) confirmant ainsi la vitalité de ce marché.

Economiquement, du fait de leur importance, les télécommunications représentent un facteur important de modernité et de compétitivité des entreprises sénégalaises et donc, un facteur décisif de la croissance économique.

Socialement, le secteur de la téléphonie aide beaucoup la population sénégalaise à pouvoir communiquer et à trouver un emploi. En effet, le secteur de la télécommunication est très porteur d'emploi. Aux 2094 emplois directs recensés auprès de la Sonatel-Orange, il faudrait rajouter près de 30 000 emplois créés par l'exploitation des télécentres et cybercafés. Des centaines d'emplois sont également induits par l'exploitation des services à valeur ajoutée et le développement des télé-services.

Le secteur de la téléphonie évolue de façon très importante au Sénégal puisque le téléphone fixe, même s'il s'est largement fait distancer ces dernières années par la téléphonie mobile qui se trouve être le fer de lance du secteur, a maintenu sa bonne tenue tout en conservant un important rythme de couverture dans le rural, alors qu'il est en déclin dans de nombreux pays.

Toutes les villes et grands villages du Sénégal sont connectés au réseau Orange de la Sonatel, filiale de France télécoms qui détient le monopole des lignes fixes. Le réseau est d'assez bonne qualité et offre toutes les possibilités techniques des pays (transpac, numéris,...).

Grâce aux nouvelles technologies, des petits villages n'ayant pas encore le courant peuvent accéder au téléphone. Cependant, ce sont les clients professionnels à savoir les entreprises, les télécentres, l'administration,... qui ont longtemps constitué le gros de la clientèle fixe. L'avènement de la technologie Internet haut débit ADSL au Sénégal a néanmoins redonné un regain d'intérêt à la téléphonie fixe puisque pour bénéficier de l'ADSL, il faut nécessairement une ligne fixe.

Le prix des puces (cartes SIM) a considérablement baissé et la couverture est sensiblement équivalente pour les deux opérateurs. 85 % de la population vivent dans une zone couverte par l'un ou l'autre des réseaux. Le nombre d'utilisateurs de la téléphonie mobile est très largement supérieur à celui de la téléphonie fixe et la plupart des familles, y compris les plus modestes, disposent aujourd'hui d'un téléphone GSM.

Les accords de roaming ont permis aux clients sénégalais de se connecter aux différents réseaux nationaux durant leurs voyages et vice-versa. Les nouvelles technologies relatives au téléphone mobile ont fait leur apparition au Sénégal : GPRS, MMS, Connexion Internet mobile,... les services commerciaux qui vont avec aussi : SMS surtaxés pour une dédicace à la télévision, téléchargements de sonneries,... Bref, toutes les nouvelles technologies sont présentes dans le paysage sénégalais.

Le désir de toute une population à accéder aux bienfaits de la téléphonie fait que les entreprises présentes dans ce secteur réalisent de gros chiffres d'affaires et donc sont beaucoup plus performantes d'année en année.

Aussi le secteur de la téléphonie au Sénégal est aujourd'hui un secteur qui attire de nombreux investisseurs parce qu'étant un secteur très favorable qui évolue étant donné l'amélioration de la technologie dans le monde, et le besoin pour chaque habitant de posséder un téléphone.

Le monopole de la Sonatel devait prendre fin le 19 juillet 2004 sur le plan juridique, c'est ainsi qu'à cette même date, le Gouvernement a notifié à cette dernière la fin de son monopole. Sur cette lancée, les autorités gouvernementales ont publié, en janvier 2005, la Lettre de Politique Sectorielle des Télécommunications qui définit la stratégie nationale de ce secteur jusqu'en 2008 et qui prévoit notamment l'attribution d'une nouvelle licence globale de télécommunications avant la fin de l'année 2005.

Ainsi, à l'occasion de la présentation de la lettre de politique sectorielle des télécommunications le 27 janvier 2005, le ministre des postes et télécommunications a annoncé la prochaine arrivée d'un opérateur qui disposera d'une licence globale c'est-à-dire pour la téléphonie fixe, mobile et l'Internet. Ce fut aussi l'occasion pour le ministre d'exposer les ambitions de son département pour les cinq (5) ans à venir. Des ambitions qui s'axeront autour des objectifs d'accroissement de l'offre de service, de disponibilité permanente du Sénégal pour la promotion du secteur privé et de la concurrence.

Cependant, la transparence ainsi que la concurrence saine et loyale constituent les premiers objectifs de l'Etat avec la libéralisation des télécommunications.

En outre, l'article 3 du code dispose que « la réorganisation du secteur des télécommunications se fixe comme objectif de doter le secteur des télécommunications d'un cadre juridique efficace et transparent favorisant une concurrence loyale au bénéfice des utilisateurs des réseaux et services des télécommunications ».

Dès lors, l'Etat sénégalais entend favoriser l'éclosion de la concurrence avec le nouveau dispositif juridique qui organise et encadre par là même la libéralisation du secteur des télécommunications. En effet, la concurrence est essentiellement un facteur de développement du marché, mais elle n'est pas une fin en soi, l'essentiel c'est qu'elle contribue au développement économique et social des pays où elle s'exerce. De façon absolument générale, à l'intérieur comme à l'extérieur de la sphère économique, la concurrence est une procédure raisonnable à employer seulement lorsque nous ne savons pas d'avance qui fera le mieux.

Dans les examens ou les rencontres sportives comme sur le marché, elle nous dira toutefois uniquement qui a fait le mieux dans les circonstances données, elle ne garantit pas que chacun aura fait tout ce dont il est capable, bien qu'elle fournisse l'une des meilleures incitations à faire le maximum.

Le développement du jeu de la concurrence apparaît comme une nécessité pour tenir compte des évolutions techniques rapides et considérables du secteur des télécommunications, pour stimuler la croissance de l'industrie et pour faciliter la diversification des services.

Par conséquent, l'émergence de la concurrence dans le secteur des télécommunications se trouve être une nécessité que l'Etat doit organiser, ce qui justifie les mesures protectrices édictées par les autorités publiques pour garantir la transparence dans la concurrence.

C'est ainsi que l'article 4 du code des télécommunications dispose que : « l'exploitation du réseau des télécommunications ouvert au public s'effectue dans des conditions transparentes. Les exploitants des dits réseaux doivent tenir une comptabilité analytique permettant de déterminer les coûts, produits et résultats de chaque réseau exploité ou chaque service offert».

En outre, c'est pour des besoins de transparence qu'il est prohibé « l'utilisation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante sur le marché intérieur ».

Ainsi, le nouveau code vise à bannir les subventions croisées à caractères anticoncurrentiels, l'utilisation de renseignements obtenus auprès des concurrents à des fins de concurrence déloyale, le refus de mettre à la disposition des autres exploitants autorisés les renseignements techniques et commerciaux nécessaires, l'abus de position dominante. Et toutes ces mesures protectrices, tendent à promouvoir la concurrence car les opérateurs ont à leur disposition un cadre propice à l'exploitation des réseaux de télécommunications ouverts au public, qui les incite à accéder au marché car la lisibilité et la sécurité y sont de rigueur.

Dés lors, les opérateurs économiques seront mis en position favorable dans la compétition internationale, une compétition surtout très accrue dans le cadre international. Cependant, il est difficile de prévoir si -et dans quelle mesure- les opérateurs nationaux des télécommunications pourront supporter la concurrence internationale qui suivra la libéralisation des marchés. La question se pose surtout dans la mesure où la libéralisation des télécommunications est asymétrique. Les conditions économiques n'étant pas harmonisées, des distorsions de concurrence peuvent apparaître.

Par ailleurs, la promotion de la concurrence dans le secteur des télécommunications sénégalais est confrontée à l'obstacle du monopole de la Sonatel.

Selon le conseiller spécial du Président de la République du Sénégal chargé des Nouvelles Technologies de l'Information « le Sénégal a besoin d'un nouvel opérateur qui recrute au même niveau que la Sonatel, et qui va recruter plus, parce qu'ils sont en compétition ». Cela suppose que le gouvernement du Sénégal a déterminé la structure du marché, et la vente aux enchères de la licence va donner le droit de servir ce marché.

L'ouverture à la concurrence de la plupart des secteurs de télécommunications a conduit à la création d'agences en charge de la régulation de ces secteurs. Il s'agissait en effet à la fois de permettre l'instauration d'une concurrence effective et d'assurer le maintien de la qualité du service public assumé par l'opérateur historique.

C'est ainsi que, dans le but de sélectionner un troisième opérateur, le gouvernement du Sénégal a lancé au courant de l'année 2006 une vente aux enchères pour l'attribution d'une licence globale.

1.3. Présentation de l'environnement actuel de la télécommunication

Le droit des télécommunications au Sénégal a toujours été marqué par l'exercice d'un monopole de l'Etat sur cet important secteur de l'économie nationale. La loi n° 72-39 du 26 mai 1972 relative aux télécommunications et celle n° 96-03 du 22 février 1996 portant code des télécommunications, reflètent amplement cette dynamique.

Or, en ce début du 21^e siècle, force est de constater que la communication est un enjeu majeur à l'ère de la numérisation des échanges entre les peuples et les nations de la planète. En effet, le mariage de l'informatique, de l'audiovisuel et des télécommunications a entraîné une révolution informationnelle, en même temps qu'une globalisation de notre société désormais obligée de fonctionner à l'universel.

Ce nouvel environnement ne pouvait manquer d'influencer, au Sénégal comme partout ailleurs, le dispositif juridique qui organise le secteur des télécommunications. C'est ainsi que le secteur des télécommunications est à l'étape de la libéralisation de la téléphonie fixe pour la présence de plusieurs opérateurs sur le marché.

Cependant, pour aboutir à la concurrence, tant attendu pour la téléphonie fixe, un processus a été suivi. Après l'étape législative, cette volonté d'ouverture du marché a fait l'objet d'une officialisation par une lettre de politique sectorielle.

Cette lettre représente l'ouverture effective du marché et c'est une information cruciale pour les investisseurs qui à partir de ce moment ont pu considérer le Sénégal comme un marché potentiel. Suite à cette lettre de politique sectorielle publiée par l'agence de régulation des télécommunications et des postes (ARTP), un appel à la concurrence a été lancé.

A la fin de cette procédure, le groupe Sudatel a été choisi comme adjudicataire de la troisième licence, son choix s'est fait au bénéfice strict des consommateurs, et dans les règles de l'art et de la plus parfaite transparence. Il a ensuite passé avec l'Etat sénégalais une convention de concessions et un cahier de charges afin de finaliser la procédure de son entrée sur le marché. Cette convention de concession et ce cahier fixent les conditions d'établissement, d'exploitation du réseau et de fourniture de services de télécommunications. Les conditions font l'objet d'une énumération limitative et concernent beaucoup de domaines, cela va des considérations relatives à la concurrence jusqu'aux considérations de défense nationale.

L'introduction de la concurrence est donc au cœur des nouvelles régulations, ce qui vise à améliorer l'efficacité productive et innovatrice des entreprises. Contrairement à une idée fréquemment rencontrée, la libéralisation des réseaux n'est pas synonyme d'effacement de la réglementation, car elle entraîne une recomposition de celle-ci. Elle implique l'élargissement de la fonction réglementaire, centrée jusqu'alors sur le contrôle du monopole, à la promotion et au contrôle de la concurrence.

Les innovations apportées par la nouvelle organisation du secteur des télécommunications font que le marché des télécommunications connaît de nombreux changements. En effet, les marchés se transforment sans cesse sous l'effet de l'innovation, qu'elle soit technologique ou organisationnelle. C'est ainsi que le marché des télécommunications au Sénégal évolue avec la mise en place de mesures incitatives à la concurrence car la nouvelle construction du marché encourage l'entrée de nouveaux agents économiques.

Le paysage de la télécommunication est donc aujourd'hui représenté par trois opérateurs que sont la Sonatel-Orange, Tigo et Sudatel et cette évolution va permettre au secteur d'installer la concurrence en son sein, d'obtenir de nouvelles opportunités et d'aller vers de nouvelles stratégies.

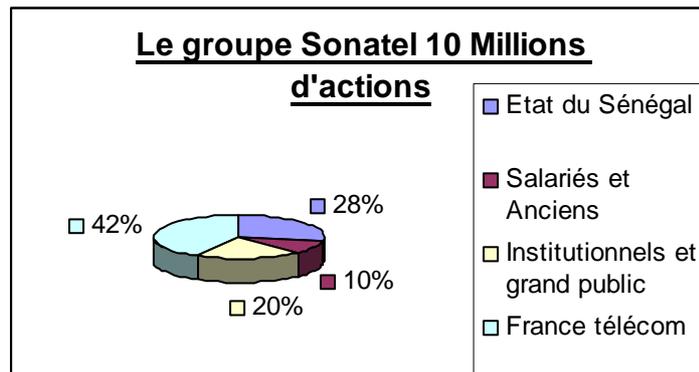
Le secteur de la téléphonie au Sénégal est un marché où les gains sont très évolutifs et où il est possible de rentabiliser de façon très rapide les produits et services offerts. C'est ce phénomène qui fait que les sociétés sont de plus en plus nombreuses à investir dans ce secteur.

Cependant, la téléphonie mobile représente aujourd'hui un des maillons essentiels du secteur des télécommunications au Sénégal, notamment en raison de son fort potentiel qui reste encore à exploiter.

L'essor qu'a connu le marché de la téléphonie au point d'attirer de gros investisseurs ces derniers temps est également dû au nombre peu élevé d'opérateurs évoluant dans ce secteur. En effet le secteur de la téléphonie présente plusieurs potentialités et peut donc recevoir d'autres concurrents dans son environnement.

1.4. Présentation de la Sonatel – Orange

Le groupe Sonatel est l'opérateur historique des télécommunications au Sénégal, il a été créé en 1985 par la fusion de l'office des postes et télécommunication et de téléSénégal. Il est devenu une société anonyme en 1997 en s'alliant à un partenaire stratégique, France télécoms, qui possède depuis lors 42.33 % de son capital.



Filiale de France Télécoms, le groupe Sonatel a rapidement diversifié son offre commerciale en lançant des formules « post payée » et « prépayée ». Par formule post payée, nous comprendrons que le client bénéficie d'un crédit d'appel illimité et reçoit une facture à la fin du mois qu'il doit honorer. Par formule prépayée, nous comprendrons que les communications sont payées à l'avance par l'achat de carte de recharge.

Deux filiales de la Sonatel opèrent sur le marché des télécommunications au Sénégal :

- Orange, société anonyme détenue à 100% par Sonatel et leader sur le marché de la téléphonie mobile ;
- Sonatel Multimédia, fournisseur d'accès Internet, également leader sur ce marché.

Avec Orange comme marque commerciale unique pour les offres du mobile, de l'Internet, du fixe et de la télévision, la Sonatel va maintenir sa position de leader au Sénégal et au Mali et ainsi faciliter sa croissance externe qui s'appuie désormais sur une marque à forte notoriété internationale.

En effet, Orange est leader de la téléphonie mobile au Sénégal avec 71.42 % de la part de marché, et poursuit son développement rapide. Le nombre d'abonnés mobile est en forte croissance avec un taux de croissance annuel moyen de 100 % depuis 1999.

La représentation se fait sur le tableau ci-dessous :

	2002	2003	2004	2005	2006
Chiffre D'affaires	162.94 Milliards	195.64 milliards	252.263 milliards	319.680 milliards	398.655 Milliards
Bénéfice net	46.48 Milliards	56.14 milliards	76.3 milliards	116.396 milliards	146.617 Milliards
Investissement	75.7 Milliards	49.90 milliards	56.93 milliards	82.570 milliards	110.874 Milliards
Parc de lignes fixes	27 128 Abonnés	228 844 abonnés	244 948 abonnés	266 612 abonnés	282 573 Abonnés
Parc de lignes mobiles	455 645 Abonnés	575 917 abonnés	781 430 abonnés	1 050 192 abonnés	2 086 914 Abonnés
Effectif permanent	1 586 Agents	1 673 Agents	1 411 agents	1 955 agents	2 094 Agents

Les chiffres représentés ci-dessus montrent la croissance enregistrée par le groupe Sonatel depuis 2002. Le Chiffre d'affaires et le bénéfice net de l'entreprise ont connu une croissance progressive d'année en année. Le parc clients et l'effectif du personnel ont suivi la même évolution.

Parallèlement, les investissements du groupe Sonatel ont aussi connu une croissance et ont atteint 110 milliards de FCFA en 2006. Ces investissements contribuent à rendre le réseau plus performant et plus à même de procurer aux clients la satisfaction qu'ils attendent en termes de qualité de service.

a) Historique

1985-1986 : Avec la réalisation de l'axe Kaolack – Banjul – Ziguinchor – Cacheu Tambacounda - Kédougou, le réseau Panaftel est achevé.

1986-1987 : Installation de 7 nouveaux centraux de communication à Grand-Dakar.

1987-1990 : Développement du réseau téléphonique au Sud et à l'Ouest du pays.

1990-1991 : Télécom plus est créée pour gérer les télécommunications internationales et introduction de la fibre optique sur l'axe Dakar-Louga-Saint louis-Podor-Kidira.

- 1992-1995 :** Modernisation du réseau international et développement du réseau de Dakar.
- 1996 :** Lancement du GSM au Sénégal; développement et modernisation du réseau à Diourbel.
- 1997 :** Privatisation de la Sonatel et entrée dans le capital de France télécoms à hauteur de 42.33 %
- 1998 :** Entrée en bourse de la Sonatel à la BRVM et près de 10.000 actionnaires font leur entrée dans le capital.
- 1999 :** La filiale Sonatel mobiles est créée avec la marque Alizé.
- 2001 :** Création de la filiale Sonatel Multimédia chargée du développement de l'activité Internet sous la marque Sentoo.
- 2002 :** La fondation d'entreprise Sonatel est créée ; inauguration du câble sous-marin SAT3/WASC/SAFE et création de la filiale Ikatel au Mali.
- 2003 :** Obtention de certification ISO 9001 version 2000 par Sonatel mobiles et démarrage des activités d'Ikatel Mali.
- 2004 :** Le secteur des télécommunications est totalement libéralisé, création de CGE et solution spécialisée dans les réseaux privés d'entreprise.
- 2006 :** Lancement de la télévision sur ADSL avec Keurgui TV ; changement d'identité visuelle de la Sonatel et adoption de la marque commerciale Orange pour les activités du mobile, de l'Internet et de la télévision au Sénégal et au Mali.
- 2006 :** Simplification de l'architecture de marque avec l'adoption de la marque Orange pour tous les produits Internet, mobile et TV de Sonatel ; adoption du nouveau logo Sonatel avec l'esperluette symbole de leur lien avec tous les partenaires.
- 2007 :** Lancement du service SEDDO pour les activités du mobile.

b) Organisation de l'entreprise

La direction du groupe Sonatel est constituée d'une Direction générale, d'une Direction générale adjointe, des directeurs des filiales et de 15 directions opérationnelles composées chacune de plusieurs départements, services et centres techniques.

Les 40 agences commerciales Sonatel réparties sur l'ensemble du territoire offrent un nouveau parcours client simplifié et convivial. Chaque client est ainsi en mesure de choisir en toute confiance et avec facilité parmi les offres innovantes adaptées à ses besoins.

La Sonatel entretient également avec les investisseurs et l'ensemble de ses actionnaires aussi bien institutionnels que particuliers d'excellents rapports de partenariat basés sur la confiance et le partage d'objectifs.

Les fournisseurs et les distributeurs privés constituent aussi des partenaires très impliqués dans la stratégie de l'entreprise avec qui la Sonatel entretient depuis de longues dates de très bonnes relations basées surtout sur la fidélité.

La Sonatel entretient aussi avec l'Agence de Régulation des Télécommunications et des postes (ARTP), les institutions télécoms nationales et internationales (UIT) et l'ensemble des opérateurs télécoms au Sénégal et en Afrique, des relations privilégiées de partenariat fondées sur l'objectif commun d'assurer un développement international de l'activité télécoms dans des bases saines et harmonieuses au bénéfice des utilisateurs.

En somme la Sonatel a instauré et cultivé la notion de partenariat depuis des années dans ses relations directes ou indirectes avec les différents acteurs de son environnement.

c) Top management

Monsieur Cheikh Tidiane MBAYE → Directeur Général du groupe SONATEL ;
Président Directeur Général de SONATEL mobiles

Monsieur Jean BARDER → Directeur Général adjoint

Monsieur Léon Charles CISS → Directeur Général SONATEL mobiles

Monsieur Samba SENE → Directeur des réseaux

Monsieur Alioune NDIAYE → Directeur Général IKATEL SA Mali

Monsieur Abdoulaye Khassimou KEBE → Approvisionnement et logistique

Madame Aïssatou DIENG → Directrice des opérations internationales

Madame Thérèse TOUNKARA → Directrice de la distribution et des services

Monsieur Macodou NDIAYE → Directeur des entreprises

Monsieur Aboubacar Sedikh DIOP → Directeur financier et comptable

Madame Gana NDOYE → Directrice des Ressources Humaines

Monsieur Bruno VALTER → Directeur résidentiels et professionnels

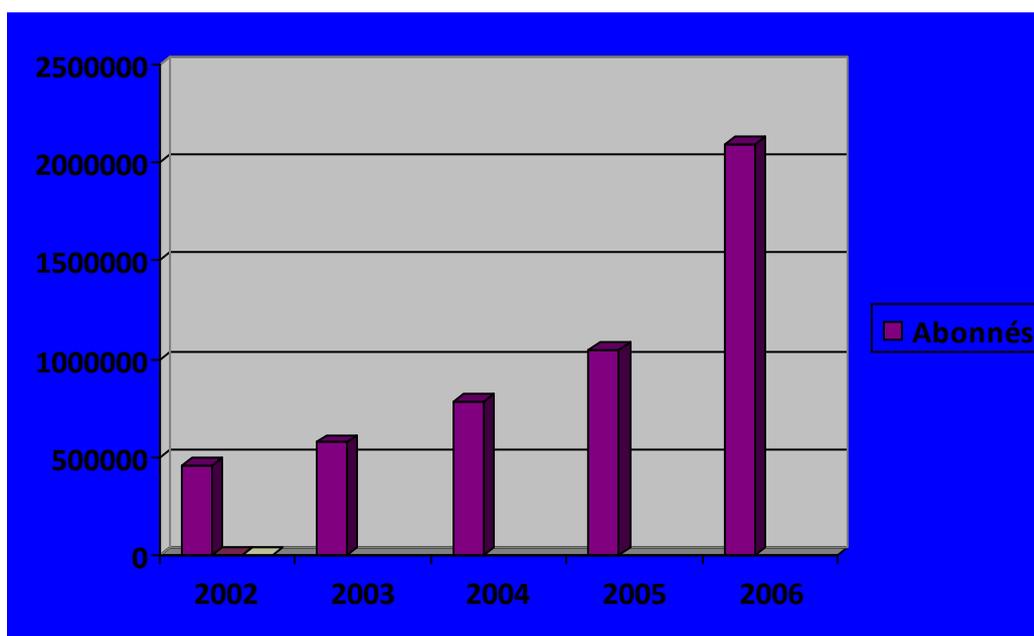
Monsieur Birago Moctar BEYE → Directeur des systèmes d'information

Monsieur Ahmed SY SARR → Directeur réglementation et affaires juridiques

d) Evolution

En 2006, la Sonatel a fortement contribué à l'amélioration des principaux indicateurs économiques du pays et au processus de génération et de redistribution de richesse : 12 % des recettes fiscales du pays soit 9.1 % du taux de croissance du PIB. La Sonatel a franchi le cap symbolique de 2 millions de clients mobiles au Sénégal ainsi qu'une augmentation de 75 % de son nombre d'abonnés Internet.

Evolution du nombre d'abonnés Mobiles de 2002 à 2006



En 2006, grâce à la convergence devenue possible entre les réseaux et les technologies de la téléphonie fixe, du mobile, de l'Internet et de la télévision, ainsi qu'à la volonté de simplifier la vie aux clients, le choix stratégique de la Sonatel devient irrémédiablement le changement de son système de marque.

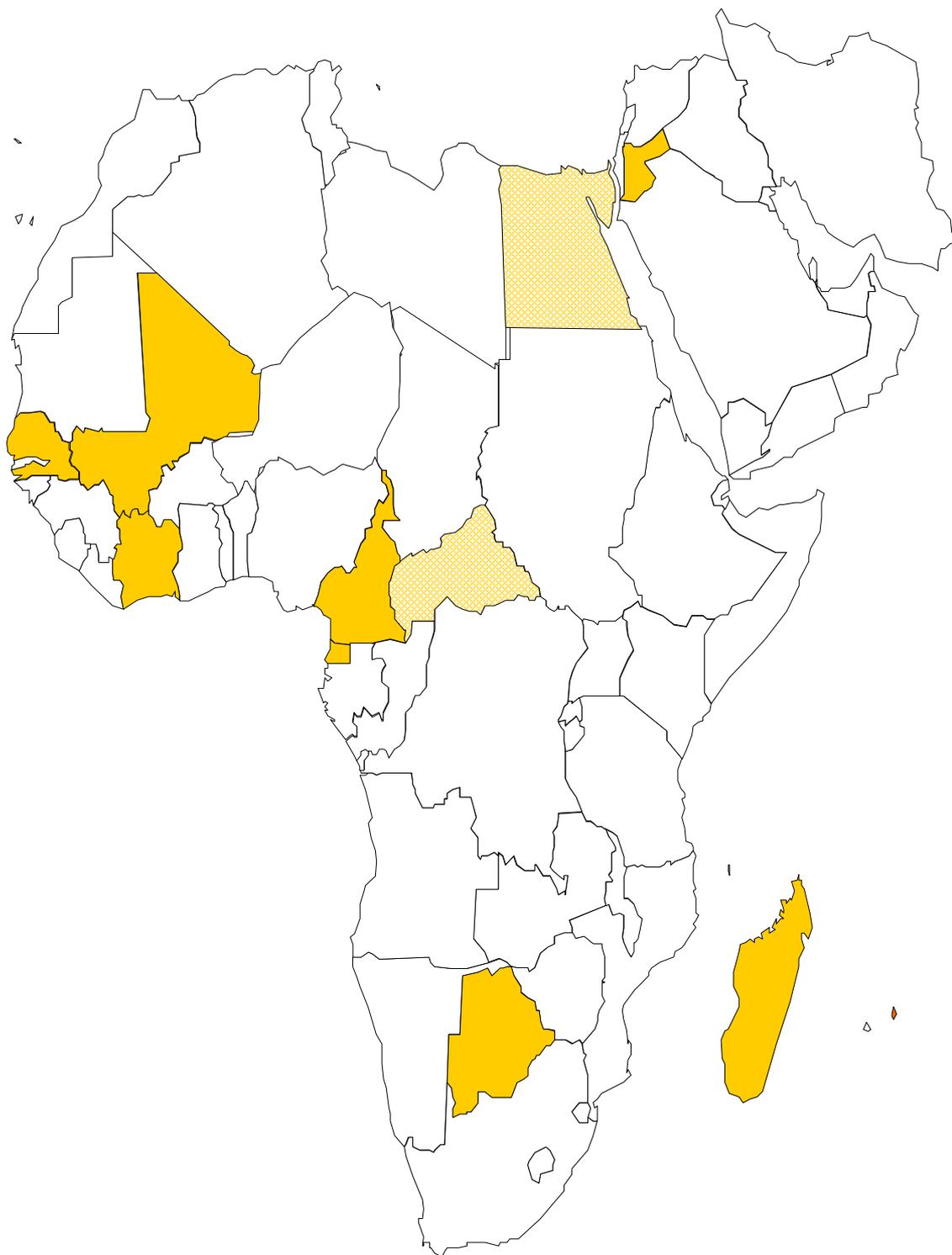
Orange est alors la marque commerciale unique pour pratiquement tous les services qu'offre la Sonatel. Pour les clients « entreprises », c'est Orange Business Services. Cette simplification a commencé par le nom des offres notamment sur le mobile avec une nouvelle gamme de Pre-paid. Orange pro et Orange S'cool remplacent respectivement Diamono pro et Diamono S'cool tandis que Diamono jeunes et Diamono classic deviennent Orange prépayé. Quant au post payé Orange Teranga, il remplace Teranga.

L'étendue du programme ADSL est ce qui a le plus marqué les activités du fixe au cours de l'année 2006 avec 29 000 abonnés à la fin de l'année. Ce service avait été implanté au Sénégal et dans la sous région en 2003, ce qui a permis le lancement d'une offre commerciale phare en juin 2006 : la télévision ADSL sous la marque Keurgui TV, devenue avec le changement de marque, TV d'Orange.

La Sonatel est toujours un monopole pour le fixe et occupe une position dominante sur le mobile et sur la transmission des données (Internet). En effet, elle détient la plus grande part de marché face à ses concurrents.

En Afrique, la marque Orange y effectue onze (11) opérations, elle est présente dans plus de 7 pays Africains et a à son actif 13 millions d'utilisateurs et ce chiffre ne cesse de progresser au fil des années. Orange est en train de se positionner d'une manière rapide mais sûrement et efficacement puisque le taux de réception des clients est positif, en moins de cinq ans elle est parvenue à étendre sa notoriété à travers toute l'Afrique et elle envisage de progresser et d'occuper la place de leader dans le domaine de la téléphonie.

Les pays occupés par la marque Orange sont représentés par la couleur orange claire dans le graphe ci-dessous :



II. Echantillonnage

L'importance et la complexité de notre étude relative à l'élaboration de stratégies marketing comme avantage concurrentiel, nous imposaient d'interroger au moins quatre cibles qui sont des acteurs clés dans le secteur de la téléphonie qui nous intéresse.

C'est ainsi que nous avons interrogé 100 clients répartis sur 3 régions à savoir la région de Dakar, Thiès et Diourbel. Ces régions ont été retenues du fait de leur forte densité impliquant une utilisation intensive des services de la téléphonie. Nous y avons interrogé 40 femmes, 40 hommes dont la tranche d'âge varie dans une fourchette de 35 à 60 ans, de même que 20 jeunes.

Côté distributeurs, nous en avons retenu 25 essentiellement basés dans la région de Dakar où ils sont beaucoup plus dynamiques.

Les télécentres qui ont été pendant longtemps les partenaires privilégiés de la Sonatel-Orange n'ont pas été oubliés et nous en avons interrogé 50 au même titre que les employés pour aussi un nombre de 50.

III. Instruments de la recherche

Notre étude est une étude qualitative, par conséquent nous avons l'obligation en dehors de l'intense recherche documentaire, de concevoir quatre guides d'entretien ne contenant que des questions ouvertes pour les cibles définies dans l'échantillonnage.

IV. Difficultés et limites

Comme pour toute étude et recherche, les difficultés n'ont pas manqué, aussi bien en phase exploratoire où la recherche documentaire était de rigueur qu'en phase d'étude de terrain où l'administration des guides d'entretien imposait le plus souvent un face à face.

En effet, durant la phase exploratoire, nos difficultés se sont trouvées au niveau de la recherche de documents puisque les mémoires, livres et revues spécialisées que nous avons eus à consulter ne nous ont pas renseignés sur toutes les informations dont on avait besoin.

Aussi, on n'a pas pu accéder à certaines informations chiffrées dont on avait besoin puisqu'il y avait une certaine réticence au niveau des employés de la Sonatel-Orange qui ne voulaient pas livrer leurs chiffres car estimant qu'il s'agissait de dossiers confidentiels ne devant pas sortir de l'entreprise.

Et concernant l'administration des guides d'entretien, nos interlocuteurs n'ont pas toujours été disponibles et souvent quand ils l'étaient, ils ne comprenaient pas toujours le sens de nos questions allant par moment jusqu'à douter ou simplement manifester une certaine méfiance. Donc cette étape a nécessité énormément d'efforts et de patience de notre part pour pouvoir leur faire comprendre et les mettre en confiance afin d'obtenir leur avis sur le sujet.

TROISIEME PARTIE :
Cadre analytique

Dans cette partie, nous veillerons à la restitution fidèle des points de vue de nos interlocuteurs en y apportant toutefois une touche personnelle relative à l'analyse et à l'interprétation que nous en ferons

I. Dépouillement du guide d'entretien clients (cf. annexe 1)

1.1. Abonnement et mobile d'abonnement (Question 1)

Les réponses obtenues à cette question tendent à confirmer d'une part les statistiques officielles relatives au marché de la téléphonie, qui révèlent qu'en fin décembre 2007, la Sonatel comptait quelques 2 500 000 abonnés et Tigo environ 1 000 000 d'abonnés.

En effet, 75 % des personnes interrogées déclarent être abonnées à Orange sur la base de trois raisons majeures à savoir :

- les offres de la société sont plus attrayantes
- la société communique beaucoup mieux
- la société est pionnière dans le secteur d'activités

Malgré que Tigo joue pleinement son rôle de challenger, elle arrive avec 25 % des sondés à se forger petit à petit une certaine notoriété quant à son dynamisme et sa politique de prix agressive. Parmi ces 25 %, plus de la moitié ont changé d'opérateurs, ils ont quitté la Sonatel pour aller vers Tigo prétextant le manque de réseaux et la cherté des prix.

1.2. Perception des produits commercialisés par la Sonatel (Questions 2,3,4)

La presque totalité de la clientèle interrogée adhère à l'idée selon laquelle la société est performante, qu'elle offre des produits diversifiés, qu'elle communique beaucoup et qu'elle se soucie davantage de la satisfaction clients sur la base d'une bonne segmentation du marché.

Malgré tout ceci, la majorité des personnes interrogées sur la question de l'efficacité de la stratégie considèrent qu'il y a une régression dans les stratégies marketing déployées par la Sonatel car elles estiment que ces stratégies tombent de plus en plus dans une certaine routine et que les différentes promotions réalisées par l'entreprise sont certes utiles mais insuffisantes et manquent d'innovations.

Il faut cependant reconnaître qu'une partie de la clientèle pense qu'il y a une évolution positive de cette stratégie marketing puisque la Sonatel offre plus de visibilité en utilisant un maximum de médias et en pratiquant périodiquement des promotions très attrayantes.

1.3. Perception de l'environnement (Questions 5,6)

La clientèle considère pour une grande partie que l'environnement des télécommunications au Sénégal est très prometteur et que la concurrence bipolaire qui prévaut jusqu'ici sur le marché est très saine. L'étude a révélé que la concurrence est perçue par la population comme étant une situation qui engendre des effets bénéfiques pour la clientèle, chaque entreprise cherchant à prendre le dessus sur l'autre.

Cependant cet avis n'est pas totalement partagé parce que d'autres pensent que les concurrents s'adonnent à une lutte sans merci et qu'il y a trop de coups bas, par conséquent la concurrence sur le marché sénégalais n'est pas saine.

L'ensemble des clients interrogés considèrent que l'arrivée d'un troisième opérateur serait une excellente chose pour les consommateurs parce que les offres pourraient devenir plus alléchantes et non seulement ils auront l'embarras du choix mais leurs charges de communication vont aussi diminuer.

1.4. Avantages concurrentiels (Questions 7,8,9,10,11)

La clientèle considère que la Sonatel tire sa notoriété de l'image de marque qu'elle s'est forgée en tant que société pionnière et leader qui a appris à rassurer sa clientèle par la fiabilité de ses offres et le sérieux de sa communication.

Cependant ces mêmes clients reconnaissent que Tigo est très entreprenante particulièrement en matière de communication et qu'elle tend à être beaucoup plus visible et beaucoup plus proche de la population. La majorité des interrogés affirment aussi que l'innovation est beaucoup plus présente du côté de Tigo que de celui de la Sonatel.

En tout état de cause, tous pensent que la Sonatel devrait revaloriser ses offres, baisser ses tarifs et faire plus de publicités pour augmenter sa part de marché. Pour ce qui est de la satisfaction clients, l'amélioration du réseau, l'augmentation du nombre de promotions et la gratuité de la communication à certaines heures seraient très fortement appréciées par la clientèle.

1.5. Perception des messages publicitaires (Questions 12,13,14)

De manière générale, la clientèle considère non seulement que les messages publicitaires de la Sonatel sont incompréhensibles mais aussi que les publicités sont insuffisantes. En effet, la majorité des clients affirment que les publicités sont en général compliquées et pas claires, il nécessite parfois de les décoder alors que tout le monde n'a pas cette capacité donc il faudrait les simplifier.

Cependant certains d'entre eux qualifient les publicités de compréhensibles et de performantes. En tout état de cause, tous suggèrent que les informations et les communications commerciales qui leur sont destinées devraient passer par le canal de la télévision et de l'affichage qui sont d'après eux les supports les plus explicites.

1.6. Tarification et politique de distribution (Questions 15,16,17)

La clientèle est tout à fait partagée sur la qualité de l'accueil qui lui est réservé au niveau des points de vente. Par contre pour certains, le personnel n'est ni attentif, ni courtois mais pour la majorité des clients, c'est tout à fait le contraire.

Cependant la tarification des appels est jugée chère par 84 personnes sur les 100 interrogées, seuls 16 d'entre eux la qualifient d'abordable.

Concernant la distribution, s'il y a des points sur lesquels tout le monde est d'accord, ce sont :

- la disponibilité et l'accessibilité des cartes de recharge parce que faisant l'objet d'une distribution à la fois intensive et extensive.
- La difficulté d'accéder aux puces d'abonnement du fait qu'il faut impérativement se les procurer auprès d'un point de vente Sonatel.

II. Dépouillement du guide d'entretien distributeurs (cf. Annexe 2)

Même si nous aurions souhaité un échantillonnage plus important en nombre et que les contraintes de temps et de moyens logistiques nous en ont empêchées, nous avons tenu à sélectionner les distributeurs les plus importants au regard des critères internes à la Sonatel. Ces critères tournent autour du niveau du chiffre d'affaires annuel, au niveau du degré d'organisation du distributeur et enfin en terme d'ancienneté dans sa relation avec la Sonatel.

2.1. Ancienneté (Question 1)

Sur la base de notre échantillonnage, 10 % des distributeurs interrogés datent leur relation avec la Sonatel au début des activités de la société. Ils n'ont pu nous indiquer une date précise. 70 % d'entre eux ont été beaucoup plus précis, datant leurs relations en 2003 et les 20 % restants situent le début de ces relations en 2006. 80 % d'entre eux ont sollicité la collaboration avec la Sonatel tandis que les 20 % autres ont été directement sollicités et coptés par la Sonatel du fait de leurs infrastructures commerciales.

2.2. Perception de la politique de distribution de la Sonatel (Questions 2,3,4)

Nos interlocuteurs ont une bonne perception de la politique de distribution appliquée par la Sonatel. C'est ainsi que 95 % d'entre eux déclarent que les stocks de cartes sont toujours disponibles et que leurs interlocuteurs sont toujours réactifs et alertes. Ils vont même jusqu'à dire que cette politique est meilleure que celle de la concurrence.

Du point de vue stratégique, nos interlocuteurs ont déclaré à 100 % souhaiter ce qui suit :

- La Sonatel devrait veiller à augmenter les revenus des distributeurs
- Elle devrait diminuer le nombre de revendeurs qu'ils trouvent exagérés
- Elle devrait enfin diminuer son prix de vente par la réduction de sa marge bénéficiaire

2.3. Rentabilité de la relation (Questions 5,6,7)

Les réponses obtenues à ce niveau peuvent être considérées comme des paroles de commerçants parce que si à 100 % les distributeurs considèrent à juste titre que les différentes promotions qu'organise la Sonatel sont une bonne chose parce que permettant l'augmentation constante des chiffres d'affaires, seuls 40 % d'entre eux reconnaissent gagner de l'argent avec la Sonatel. Les 60 % autres considèrent ne pas gagner beaucoup ou en tout cas ne pas avoir de perte. Tous reconnaissent que les fortes périodes de vente sont :

- Les périodes de promotion
- Les fins de mois

2.4. Analyse des ventes et difficultés rencontrées (Questions 8,9,10,12,13)

De l'avis des distributeurs, les opérateurs de téléphonie mobile de manière générale ont été bien inspirés de mettre sur le marché des cartes prépayées pour booster les ventes. Ces distributeurs étant des multiscartes ont déclaré pour 70 % d'entre eux que les cartes prépayées Orange se vendaient beaucoup plus, tandis que 15 % déclarent le contraire en faveur de Tigo. Les 15 % restants ont des réponses mitigées.

Si l'on en juge à leurs déclarations, les segments de marché qui achètent le plus de cartes en termes de nombre sont :

- Le SEDDO
- Les cartes de 1000F
- Les cartes de 2500F

Par ailleurs, ils considèrent que les messages lancés par la Sonatel n'ont pas tellement d'impact et manquent souvent de visibilité et de lisibilité, exceptés les messages relatifs aux promotions.

Seuls 8 % des distributeurs déclarent ne pas avoir de problèmes majeurs avec la Sonatel, tandis que les 92 % restants déplorent le trop grand nombre de rupture de stocks de cartes d'abonnement.

2.5. Suggestions faites à la Sonatel et à la clientèle (Questions 11,14,15)

Les axes d'amélioration auxquels les distributeurs pensent à 80 % sont :

- La diminution des prix
- Une agressivité et une clarté dans les campagnes de communication
- Une meilleure motivation financière des distributeurs

Les 20 % restants n'ont pas voulu se prononcer parce que disent-ils cela ne servirait à rien, leurs points de vue n'étant jamais intégrés par le staff.

Pour ce qui concerne les clients, les avis sont partagés car 47 % des distributeurs se comportent en vendeurs passifs qui se contentent tout juste d'ajuster leurs offres à la demande exprimée. Tandis que les 53 % autres se comportent en vendeurs persuasifs conseillant et recommandant tel ou tel produit à tel ou tel acheteur pour telle ou telle raison.

III. Dépouillement du guide d'entretien télécentres (cf. Annexe 3)

Les télécentres ont été depuis l'installation de la Sonatel et pendant des décennies les partenaires stratégiques privilégiés chargés de la distribution de proximité des services téléphoniques.

Ils ont ainsi beaucoup contribué à la réussite de la distribution intensive et extensive des produits Sonatel, même si depuis quelques temps, leurs activités semblent être en baisse du fait de redéploiements plus ou moins heureux de leur partenaire.

3.1. Evolution et difficultés des télécentres (Questions 1,2)

Les réponses fournies par les gérants de télécentres n'augurent en aucun cas d'un avenir radieux pour les télécentres. En effet, à l'unanimité, les gérants déclarent ce qui suit :

- Baisse continue de leurs chiffres d'affaires
- Difficultés récurrentes de couverture des charges
- Difficultés de commercialisation de certains produits à cause d'une certaine cannibalisation
- Réalisation de bénéfices impossible

Sur les 50 responsables de télécentre interrogés, les 45 nous ont donnés ces réponses, soient 90 % des télécentres.

3.2. Préconisations de solutions de sortie de crise (Questions 3,4,5)

A 100 %, les gérants déplorent certaines choses et suggèrent certaines autres choses.

▪ Les suggestions :

- La Sonatel devrait veiller à la partie relationnelle en apportant un meilleur suivi à l'activité des télécentres ;
- La Sonatel devrait associer à ce suivi relationnel une meilleure politique de motivation pour redynamiser l'activité des télécentres.

▪ **Les solutions de sortie de crise :**

- La Sonatel devrait diminuer les tarifs d'accès aux produits pour les gérants de télécentre ;
- La Sonatel devrait donner aux télécentres le monopole de la commercialisation des cartes d'abonnement.

3.3. Stratégies marketing et politique d'intéressement des télécentres
(Questions 6,7,8,9,10,11)

C'est à 100 % que les gérants de télécentre déclarent que les tarifs qui leur sont appliqués par la Sonatel sont prohibitifs et les mènent tout droit à la ruine. Ils vont jusqu'à se demander si la stratégie marketing de la Sonatel intègre le développement équilibré des télécentres car tout ce qui se fait ne profite qu'à la Sonatel. Ils pensent tous que l'arrivée d'un troisième opérateur serait une bonne chose si toutefois il proposait aux télécentres une collaboration avec des offres beaucoup plus alléchantes.

Malgré toutes ces inquiétudes, les télécentres demeurent optimistes à 40 % pensant que leur avenir n'est pas et ne sera mis en danger car il y aura toujours des clients pour les fréquenter. Les 60 % autres sont formels pour dire que les télécentres sont condamnés à disparaître s'il n'y avait à très court terme un changement d'attitude dans l'élaboration des offres par la Sonatel. Et, en tout état de cause, les télécentres fixes résistaient beaucoup mieux que les télécentres mobiles.

3.4. Les phénomènes de démotivation de la clientèle (Questions 12,13,14)

Nous avons perçu un certain réalisme dans les réponses des gérants de télécentre car, 80 % d'entre eux déclarent que le manque d'intimité de leurs locaux et les offres du produit SEDDO constituent les deux phénomènes qui empêchent la clientèle de continuer à les fréquenter.

Les 20 % autres, même s'ils reconnaissent la réalité des deux phénomènes précédents, ont tenu à ajouter la concurrence déloyale que leur font les circuits parallèles de distribution et le manque d'appui logistique dont ils souffrent.

3.5. Rentabilité et suggestions d'amélioration de la relation

(Questions 15,16)

A 100 %, les responsables considèrent que le métier de distributeur des produits Sonatel est beaucoup plus rentable que la gestion d'un télécentre. Par ailleurs, à l'unanimité, ils suggèrent que d'une part la Sonatel les traite en vrais partenaires et que d'autre part qu'elle les intègre dans les circuits de grossistes–distributeurs.

IV. Dépouillement du guide d'entretien employés/Sonatel (cf. Annexe 4)

Nous avons essayé d'obtenir la meilleure représentativité en interrogeant 50 employés répartis dans différents départements à savoir le Département Marketing et Communication (DMC), la Direction des Ressources Humaines (DRH) et le Département Administratif et Financier (DAF).

4.1. Motivation d'appartenance au personnel de la Sonatel (Questions 1,2)

40 % des personnes interrogées déclarent avoir intégré la Sonatel parce que c'est un secteur en perpétuel développement qui offre beaucoup d'opportunités de progression de carrières.

50 % d'entre eux déclarent que le secteur des télécommunications constitue un secteur de pointe qui participe le plus au développement du pays. Par conséquent, c'est une expérience qui mérite d'être vécue.

10 % déclarent que c'est leur secteur de prédilection car ils ont poursuivi des études en télécommunications.

Tous déclarent que la Sonatel a un bon positionnement que l'on peut juger à travers sa diversification de produits et que par ailleurs, elle tenait bien sa double position de pionnière et de leader.

4.2. Jugements envers la Sonatel (Questions 3,4)

Le personnel insiste beaucoup sur le fait que la société devrait intégrer davantage les points de vue des employés sur l'ensemble des aspects de son fonctionnement. Par ailleurs ils reconnaissent que la société fonctionne selon des procédures dont l'application est rigoureuse, ce qui fait qu'elle soit l'une des meilleures sociétés du pays.

L'esprit d'innovation serait semble-t-il très présent et la créativité est tout à fait encouragée au sein de la société.

4.3. Perception des stratégies marketing et améliorations à apporter **(Questions 5,6,7)**

A 70 %, les employés considèrent que les stratégies marketing développées par leur société sont très bonnes, excepté un certain manque d'agressivité dans la communication.

En toute logique, tous les axes d'amélioration convergent vers la communication et ceci est même valable pour les 30 % restants qui considèrent que ces stratégies marketing sont restrictives parce que ne couvrant pas tous les produits de la société.

C'est dans cette tranche qu'il a été manifesté le souci d'un manque de visibilité de la politique de communication de la Sonatel.

4.4. Evolution du secteur et axes d'amélioration (Questions 8,9)

A 100 % le personnel est conscient que le secteur déjà concurrentiel va le devenir davantage et ce au niveau de tous les produits et services. Par conséquent, ils souhaiteraient qu'il soit apporté de manière définitive des solutions aux réclamations récurrentes ci-dessous :

*** De la part des consommateurs**

- Inaccessibilité des produits
- Mauvaise qualité du réseau
- Niveau élevé des tarifs

*** De la part des distributeurs**

- Meilleure considération par plus de relationnel
- Augmentation des opportunités de gain
- Une plus constante disponibilité des stocks de produits

4.5. Libéralisation et situation concurrentielle (Questions 10,11,12,13)

A l'unanimité, les employés, même s'ils avouent avoir été inquiets au début, considèrent aujourd'hui que la libéralisation dans ce secteur de la télécommunication est une excellente chose en ce sens que la concurrence permet des avancées qualitatives, développe la créativité et pousse à une plus grande considération du consommateur.

Ils déplorent sans inquiétude cependant que la présence d'un concurrent peut toujours coûter une portion de part de marché aux entreprises déjà installées. Ce qui constitue à n'en pas douter un certain risque.

4.6. Axes d'amélioration des politiques et du fonctionnement de la Sonatel (Questions 14,15)

D'après les agents, la Sonatel devrait améliorer sa gestion de la relation clients afin de mieux les fidéliser. Elle devrait être plus agressive en matière d'offres et en matière de communication. Aussi, en matière de politique, il serait temps que le secteur des télécentres soit stimulé par des offres plus attractives.

QUATRIEME PARTIE :

Recommandations

I. Recommandations pour une amélioration du fonctionnement interne et externe de la Sonatel

1.1. Amélioration du fonctionnement interne

- La Sonatel-Orange devrait améliorer son fonctionnement interne en revoyant son système d'accueil. En effet elle devra mieux former ses agents d'accueil pour que ces derniers puissent réduire la durée d'attente, réserver un parking assez grand pour leurs clients possédant une voiture et climatiser les lieux pour que les clients puissent s'y sentir à l'aise.
- La Sonatel-Orange devrait appliquer la méthode « SONCAS » qui signifie Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie et l'inculquer à tous ses employés. Cette méthode va permettre à l'entreprise de satisfaire pleinement sa clientèle et d'attirer de nouveaux clients. Elle consiste à se préoccuper du cas de l'autre parce qu'en s'occupant de son client, on gagne obligatoirement son estime.
 - Pour appliquer la méthode « SONCAS », la Sonatel devra en premier lieu assurer la SECURITE à ses clients et cela va consister à prendre en charge à 100 % les produits et appareils qu'elle vendra et les garantir.
 - Ensuite la Sonatel-Orange devra susciter le sens de l'ORGUEIL du client en lui faisant savoir que la vente du bien est destinée à une classe spéciale dont lui afin qu'il sente un certain intérêt de l'entreprise à son égard.
 - La Sonatel-Orange devra inclure des NOUVEAUTES pour permettre à ses clients d'en bénéficier et de plus s'intéresser aux offres de la société.
 - La Sonatel-Orange devra assurer le CONFORT à ses clients en leur offrant des portables+puces, des services Internet et la TV d'Orange à payer sur plusieurs mois à leur convenance : mensuel, trimestriel ou semestriel. Cela va permettre à la Sonatel d'enregistrer une forte affluence et d'attirer de nouveaux clients.
 - La Sonatel-Orange devra prendre en compte l'ARGENT des clients en leur proposant leurs appareils et offres à des prix très compétitifs.

- La Sonatel-Orange devra offrir sa SYMPATHIE à ses clients en leur offrant des avantages à savoir des cadeaux, des récompenses ou des voyages aux meilleurs parmi eux.
- La Sonatel-Orange devrait améliorer sa relation avec ses clients en utilisant le marketing direct qui va consister à être en relation permanente avec ces derniers et avoir un suivi régulier de leur situation.
- La Sonatel-Orange devrait révolutionner en utilisant les SMS pour informer et remercier ses clients à travers les messages. Cette méthode donnera une sensation d'intimité et de complicité entre l'entreprise et ses clients.
- La Sonatel-Orange devrait diminuer le prix de ses offres Internet, TV d'Orange et surtout elle devra réduire les tarifs de ses communications téléphoniques.
- La Sonatel-Orange devrait offrir la gratuité des SMS pour une durée déterminée.
- La Sonatel-Orange devrait plus insister sur l'innovation car la stratégie d'innovation est le meilleur moyen pour faire face à la concurrence. En effet, en restant continuellement à la pointe, la Sonatel aura de bonnes chances d'essouffler ses concurrents.
- La Sonatel-Orange devrait assurer une veille concurrentielle efficace pour être au courant des actions des concurrents afin d'être les premiers à offrir de nouveaux services.
- La Sonatel-Orange devrait garder l'initiative dans tous les domaines pour préserver sa position : services aux clients, efficacité de la distribution, réduction de coûts.
- La Sonatel-Orange devrait offrir en tout temps des packs = portable+puce à de bons prix, ce sera plus intéressant pour les clients.

1.2. Amélioration du fonctionnement externe

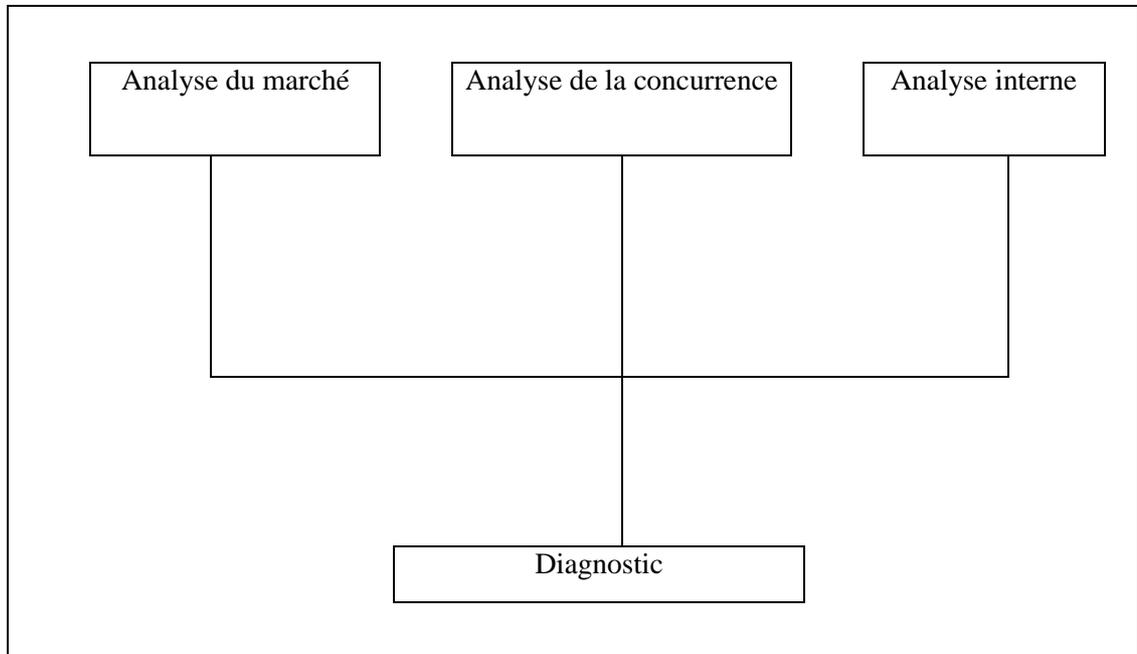
- La Sonatel-Orange devrait élaborer beaucoup plus de publicités aussi bien à la télévision que sur les affichages pour se rapprocher de la population. Elle devrait aussi améliorer ses publicités pour plus de compréhension.
- La Sonatel-Orange, pour être plus efficace que ses concurrents, devrait analyser le comportement des consommateurs qui consistera à étudier comment les individus, les groupes et les organisations choisissent, achètent, utilisent et abandonnent les biens ou les services afin de satisfaire leurs besoins et leurs désirs. Une telle démarche permet ensuite de déterminer de quelle façon améliorer les produits et en lancer de nouveaux, fixer ses prix, imaginer de nouveaux circuits, élaborer des messages et développer d'autres opérations marketing.
- La Sonatel-Orange devrait mettre en place un numéro qui sera communiqué aux distributeurs pour leur permettre d'appeler en cas de rupture de stocks. Ce numéro aura pour objectif d'assurer que les cartes d'abonnement soient toujours disponibles au niveau des distributeurs. L'entreprise doit leur assurer le stock afin d'éviter les ruptures.
- La Sonatel-Orange devrait utiliser le Trade marketing qui consistera à considérer le distributeur comme un client afin de repérer les attentes de chaque distributeur pour développer avec eux des relations personnalisées à long terme.
- La Sonatel-Orange devrait mettre sur place une équipe qui sera chargée de faire le tour des télécentres pour construire une relation durable avec les gérants et suivre leur situation afin d'éviter les fermetures répétées.
- La Sonatel-Orange devrait organiser de l'évènementiel pour plus de visibilité.
- La Sonatel-Orange devrait faire beaucoup plus de promotions car ce sont ces promotions qui incitent les populations à faire des achats.

- La Sonatel-Orange devrait élaborer des Promotions sur lieux de vente (PLV) afin de promouvoir les produits sur les lieux de vente en faisant appel aux services du merchandising pour pousser le produit vers le consommateur (marketing push).

II. Elaboration de stratégies marketing

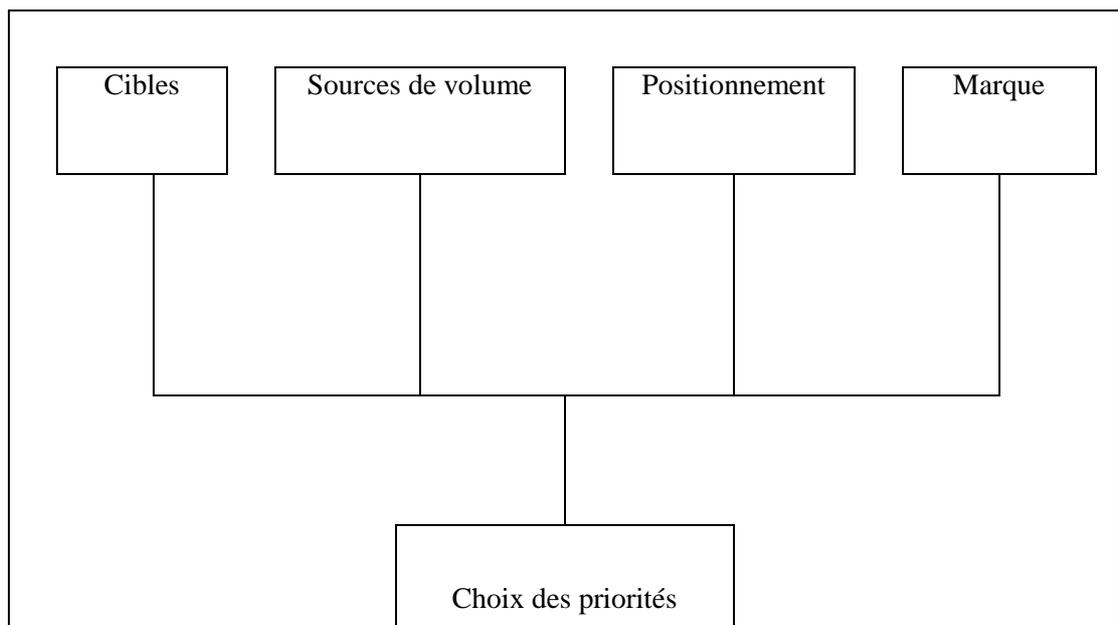
2.1 Les différentes étapes de la stratégie marketing

1. Analyse - Diagnostic



2. Fixation des objectifs

3. Choix des options stratégiques fondamentales



4. Formulation et évaluation du marketing

Elaborer une stratégie marketing revient pour l'entreprise non seulement de mettre en œuvre un concept qui lui permettra de regrouper toutes ses activités marketing et d'assurer le développement de ses ventes rentables, mais aussi d'atteindre ses objectifs le plus rapidement possible.

Il est important de souligner que pour élaborer une bonne stratégie marketing, l'entreprise devra concilier l'importance qu'elle attache à la concurrence avec l'intérêt qu'elle accorde à la clientèle. L'une ne devrait pas se développer au détriment de l'autre mais au contraire se rejoindre au sein d'une véritable optique marketing. Pour mettre en œuvre une stratégie marketing, il convient de franchir quatre grandes étapes que sont :

- l'analyse–diagnostic
- la fixation des objectifs
- le choix des options stratégiques fondamentales
- la formulation et l'évaluation du marketing

En effet, ces étapes sont très importantes et indispensables pour la bonne élaboration d'une stratégie marketing efficace et performante.

➤ **L'analyse–diagnostic** consiste à investir à la fois le marché et l'environnement interne de l'entreprise pour pouvoir éclairer et obtenir le maximum d'informations sur la société elle-même et l'environnement où elle évolue. Cette analyse–diagnostic comporte quatre séquences :

- l'analyse du marché : c'est la première chose à faire dans l'analyse–diagnostic parce qu'il est important de souligner que la stratégie marketing est un concept que l'entreprise devra mettre en place pour pouvoir élaborer une politique qui sera appliquée dans les marchés où elle veut s'implanter. Donc avant d'appliquer cette politique, l'entreprise a le devoir de se renseigner sur le marché où elle va se positionner.

L'analyse du marché va donc consister à connaître les besoins des prospects pour pouvoir concevoir des produits qui répondront à leurs désirs et de cette façon les biens pourront mieux se commercialiser et l'entreprise réalisera de bons chiffres d'affaires.

Ensuite, pour faire l'analyse du marché, l'entreprise devra se renseigner sur les règles en vigueur dans l'environnement autrement dit la législation afin de pouvoir agir légalement. Elle devra aussi connaître les ressources requises par chaque segment dans le but de savoir sur quels segments se lancer lors du positionnement.

- l'analyse de la concurrence : cette deuxième étape de l'analyse–diagnostic a pour objectif de mieux cerner les actions des concurrents sur le terrain. Il s'agira ici pour l'entreprise de s'informer sur les forces et faiblesses des concurrents afin de connaître les stratégies à adopter pour pouvoir leur faire face et les devancer.

- l'analyse interne : ceci est un point très important puisque pour élaborer une bonne stratégie, il faut aussi revoir le fonctionnement interne de la société dans le but de faire ressortir les éléments à améliorer. En effet, l'analyse interne a pour objectif de revoir les capacités de l'entreprise c'est-à-dire les moyens humains et financiers afin de savoir si l'entreprise est à même de subvenir à tous ses besoins, et l'image de marque afin de vérifier si l'entreprise est bien vue et si elle a une bonne réputation auprès des populations concernées.

- le diagnostic : c'est la dernière étape de l'analyse–diagnostic qui va consister à faire le résumé de tout ce qui a pu ressortir en faisant l'analyse du marché, l'analyse de la concurrence et l'analyse interne. En effet, le diagnostic est une étape qui découle de ces trois éléments et donc il se fait après l'analyse et permet de rendre compte de tout ce qui a pu être remarqué sur le marché. C'est dans cette partie qu'on parlera à la fois du comportement du marché, des concurrents et du fonctionnement de l'entreprise. De ce fait, elle aura à sa disposition les caractéristiques de tous les éléments qui évoluent dans son environnement.

➤ **La fixation des objectifs** est la deuxième grande étape de l'élaboration d'une stratégie marketing, elle se fait donc après avoir réalisé l'analyse de l'environnement et le diagnostic. Ceci signifie que l'entreprise détient toutes les informations sur son environnement immédiat et donc cette étape va consister pour cette dernière de prendre des décisions sur la base de ses opportunités et menaces et des forces et faiblesses de ses concurrents, choisir le meilleur positionnement pour elle et se fixer un but à atteindre.

Après cela, toutes les étapes qui suivront devront se faire en tenant compte de ce but préalablement défini.

➤ La troisième étape dans l'élaboration d'une stratégie marketing est le **choix des options stratégiques fondamentales**. Cette étape va consister à trouver les meilleurs moyens pour atteindre les objectifs fixés, elle comporte cinq séquences :

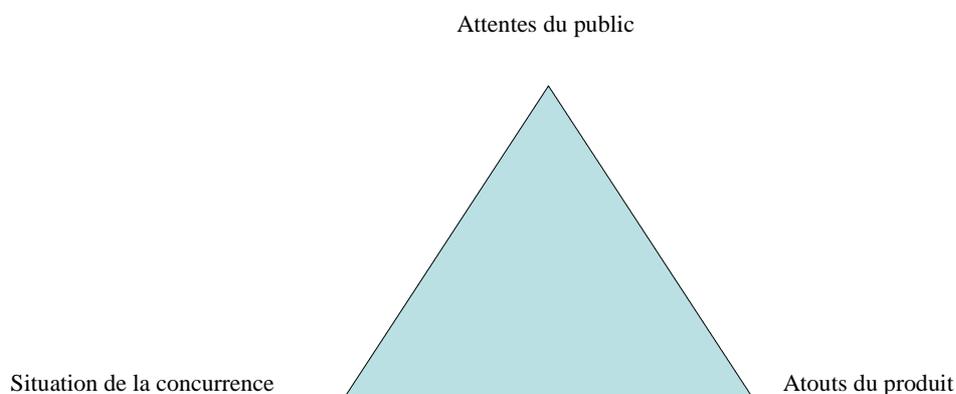
- En premier lieu, l'entreprise devra d'abord choisir la cible qui l'intéresse et ce, en se basant sur l'étude qui a déjà eu à être réalisée lors de l'analyse-diagnostic. L'entreprise devra choisir la cible où elle constate qu'il y a beaucoup plus de clients potentiels. Et donc elle devra choisir les personnes considérées comme étant les plus réceptives. Par conséquent, toutes les actions de l'entreprise vont s'articuler autour de cette cible, elle devra appliquer ses stratégies dans l'environnement de ces prospects pour pouvoir les attirer et en faire des clients de l'entreprise. Ici, il s'agira aussi de segmenter le marché pour faire ressortir les segments les plus rentables sur lesquels se positionner.

- Les sources de volume : il s'agit pour l'entreprise d'identifier les points sur lesquels va s'attaquer sa stratégie, elle peut soit s'attaquer à un concurrent direct, à un produit de substitution, à un segment bien défini,... Les sources de volume de vente sont donc un moyen d'expliquer les choix d'attaque de la stratégie de l'entreprise. Elles doivent être à la fois explicites et bien fondées.

- Le positionnement : après avoir choisi sa cible et les sources de volume, l'entreprise devra alors élaborer son positionnement. Pour cela, elle devra revoir ses acquis et le mode de fonctionnement du marché qu'elle veut pénétrer, c'est à partir de ce moment qu'elle pourra définir les comportements qu'elle veut adopter et la stratégie d'approche qu'elle veut emprunter pour s'implanter dans ce marché.

C'est durant cette étape que l'entreprise va choisir soit de se lancer en force ou de s'infiltrer doucement pour se faire adopter petit à petit. On n'est pas sans ignorer que le positionnement s'effectue en tenant compte de plusieurs aspects que sont les attentes des consommateurs, l'objectif général de l'entreprise et le succès du créneau de la cible.

A cet effet, le choix d'une stratégie de positionnement doit se situer en amont de toutes décisions relatives aux composantes du marketing mix. Pour développer une stratégie de positionnement, l'entreprise doit absolument maîtriser les trois points qui composent le triangle d'or dans lequel se situe cette stratégie :



C'est en maîtrisant tous ces points que le positionnement se fera dans les meilleures conditions et permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de la meilleure manière.

En matière de positionnement, les préoccupations principales de l'entreprise doivent être :

- la satisfaction du client et prospect qualifiés
- maintenir sinon une lutte concurrentielle tout au moins une veille concurrentielle

- la marque : c'est la quatrième séquence du choix des options stratégiques fondamentales et elle va permettre à l'entreprise de se faire connaître dans le marché et d'avoir une image de marque qui lui donnera d'importants atouts. Cette marque devra être choisie avec le plus grand soin et elle permettra à l'entreprise de se différencier de ses concurrents et de se faire connaître par sa clientèle.

La marque va non seulement appuyer le positionnement mais elle sera aussi un moyen de reconnaissance du produit et va garantir une sécurité à l'entreprise dans ce sens où la marque est un signal de qualité et elle apporte aux clients la certitude d'authenticité et la certitude de non retour en cas de dédommagement. Donc la marque est un concept fondamental qui participe grandement à la bonne évolution de l'entreprise.

- le choix des priorités : c'est la dernière étape du choix des options stratégiques fondamentales et elle regroupe l'ensemble des éléments qui ont précédé. Le choix des priorités consiste à déterminer précisément le marché sur lequel l'entreprise va s'implanter, les produits qui y seront écoulés et la source de volume. Après tout cela, le choix des priorités va aussi consister à identifier clairement les leviers d'actions de la stratégie c'est-à-dire les quatre axes du mix-marketing à savoir la place exacte où l'entreprise devra agir, le produit à commercialiser, le prix qui devra être appliqué au produit et la promotion qui se fera pour propulser le produit et permettre une bonne commercialisation de ce dernier.

➤ **La formulation et l'évaluation du marketing** est la dernière étape de l'élaboration d'une stratégie marketing, c'est l'élément final qui permet à l'entreprise de déterminer le marketing qu'elle veut appliquer autrement dit les plans d'actions qu'elle veut utiliser pour se rapprocher de sa clientèle et les satisfaire pleinement dans le but de permettre une bonne évolution de la société. Pour être plus efficace, ces plans d'actions doivent être à court terme et ils doivent s'adapter au marché.

La formulation du marketing revient à choisir les moyens de commercialisation et de communication qui seront utilisés à savoir la communication média, la communication hors média, l'évènementiel, les promotions et les différentes offres qui seront proposées tout au long de la durée de la stratégie. L'entreprise devra choisir le marketing qu'elle va appliquer pour à la fois attirer de nouveaux clients et fidéliser la clientèle déjà acquise.

Après avoir formulé ces plans d'action, il faudra maintenant que l'entreprise les évalue, et cela revient en premier lieu à mener une étude pour savoir si ce marketing qu'elle veut adopter pourra lui permettre d'obtenir un avantage concurrentiel. Et en deuxième lieu, l'évaluation consistera à mettre en place une méthode de suivi qui va permettre de bien contrôler si tout se passe comme prévu.

Pour réaliser cette formulation et évaluation du marketing, il faut se baser sur des prévisions sûres car c'est en faisant ces prévisions que l'entreprise pourra se valoriser et devancer ses concurrents.

2.2 Ebauche de stratégies marketing pour la Sonatel-Orange

➤ L'analyse-diagnostic

▪ L'analyse du marché : le marché de la télécommunication au Sénégal est un marché très ouvert où il y a une forte affluence. Le nombre de clients augmente d'année en année car le portable et l'Internet sont devenus des outils indispensables en ce début du 21^{ème} siècle. En effet le téléphone mobile est l'élément qui marche le plus car la population sent un réel besoin de se le procurer afin d'être joignable à tout moment et en tout lieu.

C'est un secteur concurrentiel où il convient de mener une lutte effrénée pour pouvoir sortir son épingle du jeu et réaliser des bénéfices. Cette lutte devra être axée sur des offres et promotions attrayantes car les clients présents sur ce marché sont à la recherche de la qualité et d'une prise en compte de leurs pouvoirs d'achat.

Le secteur enregistre la présence de deux opérateurs que sont la Sonatel et Tigo, la première entreprise effectue des opérations au niveau du fixe, du mobile et de l'Internet alors que la deuxième réunit toutes ses activités autour du mobile. Au courant de l'année 2005, près de 609 000 clients ont été recrutés par ces deux opérateurs de téléphonie mobile. Cela se traduit par un parc mobile de 3 500 000 abonnés à la date d'avril 2007.

Par conséquent, une nouvelle licence vient d'être agréée à un nouvel opérateur de téléphonie, donc le secteur va assister à l'entrée d'un nouveau concurrent à savoir le groupe Sudatel. Cette nouvelle entreprise envisage d'évoluer aussi bien au niveau du fixe, du mobile que de l'Internet, donc elle sera un concurrent direct de la Sonatel.

Cependant il reste énormément de choses à apporter dans ce marché car avec l'évolution permanente des technologies, les entreprises, pour attirer et fidéliser les clients, devront s'adonner à une course effrénée afin d'être les premiers à offrir de nouveaux services.

Le marché de la téléphonie est aussi caractérisé par l'émancipation des téléc centres qui sont au nombre de 6796 au Sénégal dont 3922 à Dakar et le reste, réparti dans les différentes régions du Sénégal.

Ce sont des structures qui rapportent beaucoup à la Sonatel mais, suite à la création des nouvelles offres de recharge comme Izi de Tigo ou Seddo de Orange, les téléc centres rencontrent de nombreuses difficultés dues à la diminution de ses clients.

Le marché de la téléphonie mobile est représenté par quatre segments :

- Le segment des plus jeunes (entre 8 et 14 ans) qui sont intéressés par les portables avec le maximum de jeux et de gadgets car étant attirés par les divertissements. S'agissant de leurs consommations téléphoniques, ce segment n'émet pas trop d'appels donc ils sont beaucoup plus intéressés par les SMS, par conséquent ils s'attendent à des prix accessibles et des tarifs pas très élevés.
- Le segment des moins jeunes (entre 15 et 25 ans) qui sont attirés par les portables regroupant le maximum de fonctionnalités à savoir les photos, vidéos et MP4 autrement dit les 3G car étant dans une phase où ils veulent affirmer leur identité. S'agissant de leurs consommations téléphoniques, ils utilisent à la fois les SMS, les MMS et les appels mais leurs appels sont la plupart du temps émis lorsqu'il y a des heures de diminution. C'est un segment qui est capable de beaucoup investir dans les appareils électroniques.
- Le segment des adultes (entre 26 et 49 ans) qui sont attirés par des portables fonctionnels leur permettant de mener à bien leurs différentes activités. C'est un segment qui émet beaucoup d'appels donc la Sonatel peut beaucoup gagner en s'alliant avec cette cible car ils investissent beaucoup.
- Le segment des troisièmes âges (50 ans et plus) qui ont besoin d'un portable simple et facile à utiliser. Ce segment est seulement intéressé par les appels car ne connaissant pas trop la manipulation des appareils et n'ayant pas besoin de toutes les fonctionnalités du téléphone, ils s'attendent à de bas prix.

Le marché de l'Internet et de la téléphonie fixe est caractérisé par trois segments :

- Les ménages qui utilisent ces outils modérément, la Sonatel devra appliquer de bas prix.
- Les entreprises qui utilisent ces outils en tout temps, de façon répétée et qui attendent beaucoup de qualité du réseau. L'entreprise devra leur appliquer un tarif élevé pour compenser les travaux à mener afin de leur offrir des services de qualité.
- Les cybercafés et télécentres qui utilisent ces outils comme principale activité. L'entreprise devra leur appliquer un prix avantageux qui leur permettra de faire des bénéfices et de continuer leur travail.

L'analyse de la concurrence : la Sonatel a deux concurrents sur le marché, l'un (Sudatel) a déjà acheté la licence et envisage d'intervenir à tous les niveaux à savoir la téléphonie fixe, mobile et l'Internet mais n'a pas encore commencé à exercer ses activités.

L'autre (Tigo) est bien présent sur le marché et offre uniquement des services de téléphonie mobile. Tigo est une entreprise qui évolue très rapidement et qui a le goût de l'innovation, en effet c'est une entreprise qui est très proche des populations surtout les plus démunies car offrant des produits peu coûteux et des tarifs très abordables. Tigo offre à ses clients les mêmes tarifs à savoir 1 F la seconde soit 60 F la minute de 18 H à minuit aussi bien pour un appel vers les téléphones fixes, l'international que les téléphones mobiles et l'envoi des SMS est à 20 F.

Elle fait beaucoup de publicités aussi bien sur les affichages qu'à la télévision et a adopté la méthode teasing pour ses publicités. Tigo évolue aussi dans l'évènementiel et va jusqu'à organiser des soirées de promotion tous les mois dans le but d'y offrir des puces Tigo afin d'augmenter le nombre de ses abonnés.

FORCES ET FAIBLESSES DES CONCURRENTS

❖ Forces de Tigo

- Forte présence sur les médias
- Tarifs très bas pour l'appel vers toutes destinations
- Présence d'un personnel jeune donc dynamique

❖ Faiblesses de Tigo

- Elle est juste présente au niveau du mobile
- Elle n'intéresse pas trop les riches et la classe moyenne à cause de ses tarifs jugés trop bas

❖ Force de Sudatel

- Elle offre des services sur le segment de la téléphonie fixe, mobile et de l'internet
- Modèle tarifaire orienté vers les populations

❖ Faiblesse de Sudatel

- Elle devra beaucoup investir pour attirer des clients

- L'analyse interne : la Sonatel est une société qui date de plus de vingt ans, elle évolue de plus en plus et a su garder son statut de leader face à ses concurrents. C'est une entreprise qui a de gros moyens humains puisqu'ayant à sa disposition plus de 2 094 salariés, donc elle possède d'importantes ressources humaines lui permettant de bien mener ses activités.

La Sonatel réalise de gros chiffres d'affaires qui s'élevaient à 398,655 milliards en 2006 avec un bénéfice net de 146,617 milliards et des investissements de 110,874 milliards. Cela signifie qu'elle fait de bonnes ventes et réalise de bons profits.

S'agissant de son image de marque, la Sonatel est bien vue par une bonne partie de la population, ce qui lui permet d'avoir la confiance de la majorité d'entre eux, raison pour laquelle elle possède le plus grand nombre de clients dans le secteur.

Cependant, des améliorations doivent être apportées au niveau de son fonctionnement interne car même si l'entreprise a une bonne évolution, on n'est pas sans ignorer qu'il faut toujours chercher l'amélioration et à plus forte raison lorsque la concurrence s'installe de plus en plus.

Les reproches faites à la Sonatel tournent autour de sa présence sur les médias, de ses actions sur le terrain et du côté relationnel avec ses clients. En effet, la Sonatel ne fait pas trop de publicités et donc elle a tendance à se faire oublier et à subir les assauts de son concurrent qui est très agressif au niveau de la communication.

L'entreprise est aussi un peu en recul par rapport aux innovations car, même si elle possède un portefeuille de produits bien segmentés, elle rencontre certaines difficultés dues à la lenteur de ses choix d'adaptation, de ce fait le concurrent propose des offres plus attrayantes et plus intéressantes. La troisième reproche s'articule autour de sa relation avec les clients, en effet ces derniers voudraient que la Sonatel tienne compte de leurs pouvoirs d'achat et qu'elle leur offre des prix mieux adaptés.

Donc il faudrait que la Sonatel augmente le nombre de ses employés afin de mieux satisfaire les demandes et déployer plus d'efforts sur le terrain pour avoir plus de présence sur le marché. La société devra aussi permettre un meilleur épanouissement de ses employés et cela revient au département des ressources humaines. En effet, ces derniers devront veiller à offrir plus d'avantages aux employés, cela permettra de les fidéliser afin de les garder au sein de l'entreprise, de ce fait, la Sonatel ne les perdra pas au profit d'une autre entreprise de télécommunication.

La Sonatel devra accentuer la stratégie d'innovation au sein de l'entreprise car c'est un point indispensable et très important mais qui n'est pas trop ancré dans le fonctionnement interne. L'innovation incitera les clients à renouveler leurs achats pour disposer d'un produit plus performant. Elle favorisera ainsi la croissance des marchés et, en la développant, la Sonatel-Orange pourra appliquer de meilleures stratégies et assurer durablement son implantation pour pouvoir conserver sa position de leader. Donc, il faut plus d'innovation et de créativité dans les activités de la Sonatel, pour cela, il faudra en faire une priorité au niveau du département marketing.

❖ Opportunités de la Sonatel

- Leader dans le secteur
- Plus grand nombre d'abonnés
- Elle évolue dans trois sous-secteurs très porteurs (Mobile, fixe, Internet)

❖ Menaces

- Arrivée d'un troisième opérateur (Sudatel)
- Sudatel qui envisage d'évoluer dans la téléphonie fixe, mobile et l'internet
- Tigo qui évolue rapidement en offrant des prix très compétitifs

- Le diagnostic : le marché des télécommunications est un marché très dense où il y a une rude concurrence. Cependant, il est très évolutif et la demande est en croissance permanente surtout au niveau de la téléphonie mobile et de l'internet.

La Sonatel a deux principaux concurrents, Tigo qui opère dans le mobile et Sudatel qui envisage d'évoluer dans les mêmes domaines que la Sonatel mais qui n'a pas encore fait son entrée dans le marché. La Sonatel est leader dans le secteur et a un bon fonctionnement interne malgré qu'il faut juste améliorer certaines choses à savoir l'innovation, les publicités, le statut des employés et la prise en compte des clients.

➤ La fixation des objectifs

Après avoir effectué l'analyse du marché, de la concurrence et du fonctionnement interne de la Sonatel, cette dernière devra mettre sur place sept grands objectifs :

- maintenir sa place de leader ;
- renforcer son département recherche et développement pour être le premier à offrir les nouveaux services en vigueur dans le monde de la technologie et accentuer l'innovation ;
- offrir les meilleurs prix du marché ;
- proposer des services à tous les segments du marché ;
- mettre à la disposition des populations des packs portable + puce ;
- être plus présent dans les médias ;
- revaloriser l'activité des télécentres.

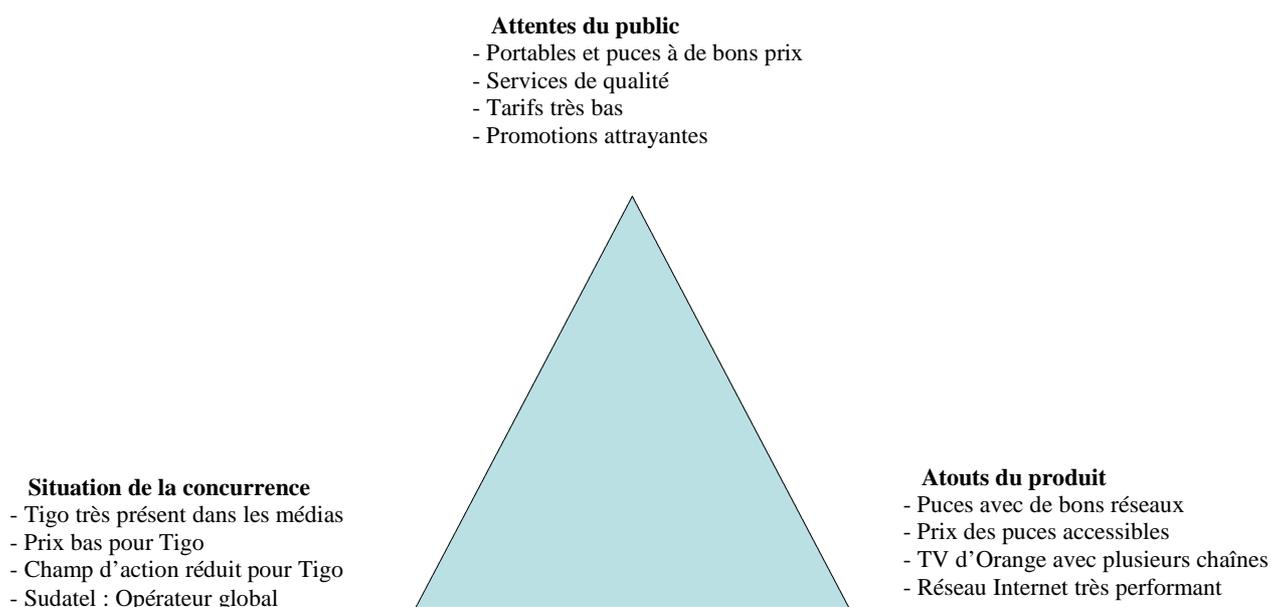
➤ **Le choix des options stratégiques fondamentales**

• La Sonatel aura comme cible toutes les populations qui s'intéresseront aussi bien à la téléphonie, l'internet que la télévision. Cependant, les deux cibles sur lesquelles elle agira le plus sont le segment des moins jeunes et le segment des adultes car ce sont ces deux segments qui rapporteront le plus à l'entreprise. Cela ne voudra pas dire que la Sonatel ne s'intéressera pas aux autres segments mais cela signifie qu'elle agira dans tous les segments malgré que ses actions se feront plus sentir au niveau des deux segments plus haut cités.

• Les sources de volume : la stratégie de la Sonatel va s'attaquer aux concurrents directs pour pouvoir les empêcher d'évoluer à leur aise. La stratégie axée sur les concurrents consistera à aller plus vite qu'eux en favorisant l'innovation et en étant très compétitif au niveau des prix, de la présence médiatique et des promotions. Par conséquent, elle devra faire la prévision des ventes en se basant sur l'évolution qu'elle veut avoir sur ses concurrents.

• Le positionnement : la Sonatel est déjà bien positionnée puisqu'étant présente dans toutes les régions du Sénégal mais il y a juste quelques règlementations à apporter.

Si on faisait le triangle d'or pour la Sonatel, cela va donner ceci :



Après avoir fait ressortir ces points, l'entreprise saura comment utiliser l'atout de ses produits en phase avec les attentes de sa clientèle pour pouvoir les satisfaire.

La Sonatel doit revoir son marketing mix, c'est en développant cette notion que l'entreprise pourra obtenir durablement des avantages concurrentiels. Cette méthode va consister pour l'entreprise à revoir ses prix puisqu'étant jugés trop élevés par une partie de la population. Elle doit être plus flexible et réduire ses tarifs de façon à offrir des services plus abordables.

Après le prix, la Sonatel devra mettre sur place de nouvelles offres très attractives aussi bien au niveau des télécentres que des téléphones fixes et mobiles.

Concernant la téléphonie mobile, l'entreprise devra revoir ses produits dans le but d'inclure la vente de portables associés aux puces et ceci devra se faire en se basant sur les caractéristiques de chaque segment, le coût consenti lors de la réalisation des produits, les prix élaborés par les concurrents mais surtout elle devra tenir compte du pouvoir d'achat des populations afin de les satisfaire et d'attirer plus de clients.

Ensuite, la société devra revoir la promotion de ses offres en améliorant la conception de ses publicités, la formulation de ses messages et les avantages accordés à ses clients. Pour ce dernier point, il s'agira de récompenser les clients en créant des concours où pourront adhérer le maximum de clients afin de leur offrir gratuitement certains services. Toujours dans la promotion, la Sonatel devra augmenter la fréquence de ses parutions afin d'être agressive et de se faire voir et entendre plus que ses concurrents.

La communication se fera principalement sur les affiches et à la télévision puisqu'étant les supports les plus cités par la population donc ils permettront de toucher le maximum de clients. S'agissant de la télévision, la Sonatel devra faire passer ses publicités juste avant le journal de 20 H car c'est la tranche horaire où il y a le plus de téléspectateurs.

Après cette étape, la Sonatel devra renforcer son circuit de distribution afin de rendre ses produits accessibles à toute la population.

- La marque : la Sonatel a changé la marque de ses produits il n'y a pas longtemps et cela est une bonne chose puisque la marque Orange est très bien vue, elle a donné un plus aux produits de la Sonatel qui sont devenus aux yeux des clients plus fiables et mieux adaptés. La marque Orange est donnée aux services mobiles et à la télévision tandis que Sonatel est la marque de la téléphonie fixe.

- Le choix des priorités : la Sonatel est présente partout au Sénégal donc elle doit permettre à tous ses clients d'être en possession de ses produits. Par conséquent, le système de distribution doit être renforcé pour permettre à toute la population d'accéder aux offres. Les prix d'abonnement sont accessibles mais il suffira juste de diminuer les tarifs de communication pour une totale satisfaction de la clientèle.

Enfin, la dernière priorité sera la communication, en effet, la Sonatel doit venir en force, élaborer de bonnes publicités et en créer une nouvelle chaque mois pour informer les clients sur une promotion ou sur une nouvelle offre. Cela va permettre à ces derniers de ne pas se sentir oubliés mais surtout cela va permettre de montrer un nouveau visage de la Sonatel-Orange afin de susciter l'entrée de nouveaux clients.

➤ **La formulation et l'évaluation du marketing**

- ❖ La Sonatel-Orange devra choisir plusieurs stratégies différentes pour pouvoir résister à la concurrence et garder sa place de leader :

- La Sonatel devra d'abord choisir la stratégie des coûts puisqu'elle couvre plusieurs secteurs d'activités. Cette stratégie lui permettra de pratiquer sur le marché les meilleurs prix afin de mieux s'installer et de rendre la tâche difficile aux concurrents. L'atout qu'a la Sonatel est qu'elle a le plus grand nombre de clients, donc si ses prix sont abordables, elle pourra bénéficier d'une forte affluence. Elle devra :

- vendre ses puces à 2000 F avec 1000 F de crédit,
- réduire les tarifs de communication à 50 F la minute pour les appels vers un fixe ou un portable et à 60 F la minute vers l'international
- rendre l'envoi de ses SMS gratuit pendant six mois
- offrir 2 appels illimités aux clients qui dépenseront 20 000 F de communication par mois.

- La Sonatel devra ensuite utiliser la stratégie de défense de position qui consistera à fortifier la place de ses produits et marques dans l'esprit des clients de façon à rendre sa position imprenable. Pour cela, elle devra investir massivement en communication publicitaire et cela va consister à élaborer des publicités chaque mois à faire passer à la télévision et sur les affichages.

- La Sonatel devra utiliser la stratégie orientée vers la concurrence qui consistera pour l'entreprise de prendre toutes ses décisions en fonction des actions ou réactions des autres compétiteurs. En effet, elle devra fournir un effort considérable dans la compréhension des mouvements de l'adversaire et essayer d'anticiper ses initiatives. Une telle approche permettra à l'entreprise de développer sa capacité de réaction et de pousser ses équipes marketing à se tenir constamment en éveil, prêtes à colmater la plus petite brèche et à profiter de la moindre défaillance adverse. Pour mener à bien cette stratégie, la Sonatel devra mettre sur place un système de veille concurrentielle efficace afin de détecter les moindres mouvements de ses concurrents et essayer de réagir avant eux.

- La Sonatel devra dans le même temps utiliser la stratégie orientée vers le client qui consistera à considérer la clientèle comme le point de départ de sa réflexion stratégique. A l'évidence, cette stratégie permettra à la Sonatel d'identifier les opportunités offertes sur le marché et les perspectives d'évolution à long terme. En s'attachant à l'analyse des besoins exprimés par la clientèle, elle pourra choisir ceux à satisfaire en priorité compte tenu de la cible choisie et de ses ressources et objectifs. Cette stratégie nécessitera un grand nombre d'intervenants sur le marché pour pouvoir identifier les besoins explicites et latents dans le but de les exploiter afin de satisfaire le maximum de clients et d'attirer les clients potentiels.

- Concernant sa distribution, la Sonatel devra d'abord utiliser la stratégie push qui consistera à utiliser la force de vente et le réseau de distribution pour promouvoir et vendre le produit au consommateur final. Ainsi, l'entreprise mettra ses produits en évidence dans des têtes de gondoles et près des caisses afin de provoquer des achats non planifiés.

Pour appliquer cette stratégie, la Sonatel devra s'allier avec les supermarchés et autres grandes surfaces afin d'y exposer ses produits tels que les cartes d'abonnement et les cartes de recharge pour inciter les clients de ces grandes surfaces à l'achat.

- Ensuite la Sonatel devra faire du Trade marketing associé à l'ECR (Efficient Consumer Response) qui consistera à mettre sur place une réflexion conjointe entre fabricants et distributeurs sur les moyens d'améliorer l'efficacité de la promotion, de la logistique, des lancements de produits nouveaux et de l'assortiment des points de vente. L'utilisation du Trade marketing va permettre à la société de développer les points concernant les assortiments, les politiques produits, le merchandising, la logistique et la promotion.

- Il faudra aussi que la Sonatel élabore de nouvelles offres, à savoir l'offre de portables aux clients car cela va être très rentable pour l'entreprise qui regroupera deux opérations en une seule, et pour lancer cette nouvelle offre, la société devra d'abord tenir compte des caractéristiques des quatre segments du marché afin d'offrir à chaque segment le produit correspondant.

- La Sonatel devra choisir, pour informer ses clients, la communication média et hors média. En effet, elle devra communiquer avec les publicités sur les panneaux publicitaires, à la télévision et à la radio mais aussi, elle devra fidéliser ses clients en utilisant le marketing direct afin de les informer et les remercier par téléphone et garder un contact permanent avec ces derniers. Cette technique se fera à l'aide de l'utilisation du CRM qui permettra d'avoir toutes les informations relatives aux clients et de pouvoir les joindre à tout moment.

- Pour les téléc centres, étant donné que leur régression est causée par les nouveaux services et les tarifs bas appliqués par les opérateurs, la Sonatel devra améliorer leur situation en diminuant les tarifs de communication dans les téléc centres. Pour appliquer cette réduction, il faudra proposer une nouvelle offre et en faire une grande promotion afin de relancer les téléc centres.

Cette offre consistera à faire sortir une nouvelle carte de 1000 F spéciale télécentre ; cette carte comme son nom l'indique contiendra 1000 F de communication et l'acheteur pourra l'utiliser à plusieurs reprises et au lieu de la tarification normale, cette carte aura comme tarif 40F/mn pour les fixes et portables et 70F/mn pour l'international. En lançant cette carte, la Sonatel pourra inciter la population à retourner vers les télécentres pour certains de leurs appels. Et s'il y a un grand nombre d'acquéreurs, la société aura une bonne avancée et elle permettra à ses télécentres de survivre.

❖ L'évaluation du marketing se fera en analysant le nombre d'adhérents chaque mois et cela en relation avec le service client. En effet, il faudra, pour vérifier que les stratégies ont une bonne évolution, recenser :

- une baisse des réclamations ;
- une augmentation du nombre d'abonnés ;
- une réduction des résiliations.

Pour effectuer l'évaluation de la stratégie axée vers les télécentres et afin de mieux rentabiliser cette nouvelle stratégie, il faudra que la Sonatel mette sur place une équipe qui sera chargée de faire le tour des télécentres au moins une fois par trimestre afin de s'enquérir des besoins et difficultés des télécentres. Cette stratégie visant le relationnel permettra à la société de détecter les erreurs et de pouvoir les rectifier avant qu'il n'y ait fermeture.

Cependant, la grande évaluation se fera trois mois après le début d'application des stratégies car pour évaluer une stratégie, il faut laisser un temps d'écoulement afin de permettre à cette dernière de faire ses preuves.

CONCLUSION

Le secteur des télécommunications n'a cessé d'évoluer depuis sa création, il a connu de nombreux changements et innovations dus aux avancées technologiques qui sont en perpétuel développement. Le téléphone est devenu un outil indispensable pour chaque habitant de la planète, il a connu une progression fulgurante, et petit à petit, il a pris une place importante dans le vécu des populations. Son utilité est reconnue de tous et il évolue dans plusieurs catégories, aussi bien sur le plan économique, culturel que social.

Avec l'évolution des technologies, le téléphone portable est apparu et est même parvenu à détrôner le téléphone fixe dans certains pays, donc avec le mobile, le secteur a regorgé un nouvel air et, est devenu beaucoup plus puissant.

Au Sénégal, le secteur des télécommunications est en pleine expansion, comme dans tous les Etats, le téléphone y occupe une place prépondérante puisqu'étant un outil utilisé par une grande partie de la population et qui tend à être l'outil indispensable que tout le monde doit avoir.

Avec la libéralisation du secteur des télécommunications au Sénégal qui était représenté par deux opérateurs auparavant, à savoir la Sonatel-Orange et Tigo, on assiste à l'apparition d'un nouveau concurrent : la Sudatel.

Ceci laisse entrevoir qu'il devrait y avoir de nouvelles règles pour chaque opérateur puisque la concurrence étant un concept qui met les entreprises dans un contexte de recherche permanente afin d'être le meilleur à tous les niveaux et d'avoir une plus grande part de marché.

Par conséquent, la recherche que nous avons entreprise pour mieux cerner l'évolution du secteur des télécommunications au Sénégal, l'efficacité des méthodes utilisées par les différents opérateurs et l'appréciation des populations nous a permis d'affirmer que les trois opérateurs présents au Sénégal devraient plus se préoccuper de leurs stratégies d'attaque et de fidélisation afin de mieux assurer leur survie dans ce milieu.

En effet, dans un marché fortement concurrentiel où les prix et les avantages se valent et où la différenciation reste difficile, il conviendra d'élaborer une bonne stratégie de la part des acteurs qui y sont confrontés. La stratégie marketing qui sera élaborée permettra de guider l'ensemble des activités marketing de la société et c'est une tâche qui exige de la discipline et de la souplesse.

Pour atteindre cet objectif, ces opérateurs devront avoir une bonne maîtrise de la situation, une meilleure connaissance des données à savoir les besoins des consommateurs et l'évolution technologique, un contrôle constant de l'avancement du marché dans lequel ils évoluent et surtout ces entreprises devront proposer des services qui seront en phase avec les besoins actuels. C'est seulement en s'assurant que toutes ces étapes ont été bien respectées que l'entreprise, face à ses concurrents, pourra évoluer d'une manière constante mais aussi sûrement et efficacement.

Le marché de la téléphonie sera désormais face à des consommateurs qui seront de plus en plus difficiles à fidéliser du fait de l'embarras du choix qu'ils auront avec la multiplicité des offres. En effet, avec la présence de plusieurs opérateurs, le consommateur sera plus exigeant et va beaucoup plus réclamer des droits et de la qualité vis-à-vis des offres qui lui sont proposées.

C'est pour cette raison que dans ce travail, nous avons tenu à faire ressortir les bons gestes et réflexes qu'une entreprise doit avoir lorsqu'elle est confrontée à une rude concurrence. Cette dernière doit pousser la Sonatel-Orange à beaucoup plus améliorer certaines de ses stratégies comme la communication avec ses clients à savoir la publicité et le marketing direct afin de les fidéliser et de se rapprocher davantage de la population.

L'entreprise doit surtout privilégier les recherches pour l'amélioration des offres en se basant sur les innovations technologiques car, pour mieux répondre aux exigences, il faut plus de flexibilité et de réactivité face aux nombreuses évolutions des technologies et de l'environnement.

La Sonatel-Orange est leader dans le secteur des télécommunications au Sénégal donc elle dispose de la part de marché la plus élevée. Par conséquent, elle devra, pour faire face à ses concurrents, choisir de défendre sa part de marché pour la conserver, c'est ce qui lui permettra de devancer ses concurrents lorsqu'il s'agira de proposer de nouvelles offres, de gagner le maximum de clients et en ce sens, elle pourra garder sa position de leader.

Bibliographie

Ouvrages de référence

- Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Marketing management, 11^{ème} édition, Nouveaux Horizons, 2003
- Jacques LENDREVIE, Julien LEVY, Denis LINDON, Mercator : théorie et pratique du marketing, 8^{ème} édition, 2006
- Jean-Pierre HELFER, Jacques ORSONI, Gestion Marketing, 8^{ème} édition, Vuibert, 2001
- Philip KOTLER, Bernard DUBOIS, Kevin Lane KELLER, Delphine MANCEAU, Marketing management, 12^{ème} édition, Nouveaux Horizons, décembre 2007
- Résumé du rapport sur le développement des télécommunications dans le monde, 2002

Etudes et recherches

- Saloum DIA, cours de « Marketing des services », quatrième année, SUPdeCO Dakar, 2006-2007
- Abdoulaye OUATTARA, cours de « Introduction au marketing stratégique », quatrième année, 2006-2007
- Mémoire de fin d'études « Elaboration de stratégies marketing dans un contexte concurrentiel : cas de la société de téléphonie mobile, Millicom Tchad » présenté par Debseu Constance BEULEU, Session 2006-2007 – SUPdeCO
- Mémoire de fin d'études « l'optimisation des investissements médias : cas comparatif des opérateurs de téléphonie mobile au Sénégal ORANGE–TIGO » présenté par Mahamadou Alassane Zourkaleïni, Juillet 2007 – SUPdeCO

Webographie

<ul style="list-style-type: none">● www.marketing-agera.fr● www2.ac-rennes.fr/cst/doc/Dossiers/goutdefil/repevenebell.htm● www.gouv.sn● fr.wikipedia.org/wiki/téléphone● www.orange.sn	<ul style="list-style-type: none">● www.b2b-marketing.fr● www.itu.int● www.memoireonline.com● www.oxyneo.typepad.com/o2blog/lexique_marketing/index.html● www.senegal-online.com● www.artp-senegal.org
--	---

Annexes

*** Guide d’entretien orienté client**

Client (Prénom, NOM) :

Homme

Femme

1. A quelle société de téléphonie mobile êtes-vous abonné et pour quelles raisons ?

.....
.....

2. Que pensez-vous des produits commercialisés par la Sonatel ?

.....
.....

3. Avez-vous constaté une évolution ou une régression dans les stratégies marketing de la Sonatel ?

.....
.....

4. Que pensez-vous des différentes promotions qui ont eu à être réalisées par la Sonatel ?

.....
.....

5. Comment percevez-vous l’environnement de la télécommunication au Sénégal ?

.....
.....

6. Que pensez-vous de l’arrivée de la nouvelle concurrence au Sénégal ?

.....
.....

7. Quels sont les avantages que la Sonatel a de plus que ses concurrents ?

.....
.....

8. Quels sont les avantages que les concurrents ont de plus que la Sonatel ?

.....
.....

9. Que pensez-vous que la Sonatel doit faire pour augmenter sa part de marché ?

.....
.....

10. Que devra faire l'entreprise pour mieux satisfaire les besoins des consommateurs ?

.....
.....

11. Quelles sont les choses que vous aimeriez voir parfaire par la Sonatel ?

- Offre
- Prix
- Publicité
- Tarif
- Autres

12. Quelles appréciations faites-vous des différentes publicités de la Sonatel ?

.....
.....

13. Les messages adressés au public sont-ils compréhensibles ou incompréhensibles ?

.....
.....

14. Selon vous, quel est le moyen le plus rapide pour vous faire parvenir des informations sur les nouvelles offres de la Sonatel ?

- Presse
- Télévision
- Radio
- Internet

Affichage

Autres

15. La tarification des appels est-elle :

Cher

Abordable

Pas cher

16. Etes-vous satisfait de la politique de distribution de la Sonatel ?

.....
.....

17. Pensez-vous qu'il y a un bon système d'accueil clients à la Sonatel ?

.....
.....

*** Guide d'entretien orienté distributeur**

Enquêté (Prénom, NOM) :

Homme

Femme

1. Depuis quand et comment êtes-vous devenu un distributeur des produits de la Sonatel ?

.....

2. Que pensez-vous de la politique de distribution appliquée par la Sonatel ?

.....

3. Quelles stratégies la Sonatel devra appliquer pour améliorer sa politique de distribution ?

.....

4. Etes-vous satisfait des avantages appliqués par la Sonatel pour ses distributeurs ?

.....

5. La vente des cartes de la Sonatel est-elle rentable pour vous ?

.....

6. Que pensez-vous des différentes promotions de la Sonatel ?

.....

7. En quelle période les produits de la Sonatel se vendent-ils le mieux ?

Promotion

Fêtes

Temps normal

Fin du mois

8. Quelles sont les cartes qui se vendent le plus ?

1 000 F

2 500 F

5 000 F

□ 10 000 F

9. Pensez-vous que les messages lancés par la Sonatel sur leurs nouvelles offres incitent les consommateurs à faire beaucoup plus d'achats ?

.....

10. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour écouler les différents produits de la Sonatel ?

.....

11. Que doit faire la Sonatel pour enrayer ces difficultés ?

.....

12. Quelles sont les cartes de recharge qui se vendent le plus entre Tigo et Orange ces six derniers mois ?

.....

13. Gagnez-vous plus en vendant les produits de la Sonatel ou ceux de son concurrent ? Pourquoi ?

.....

14. Quelles sont les stratégies que la Sonatel devra appliquer pour contrer ses concurrents dans le domaine de la distribution ?

.....

15. Vous arrive-t-il de recommander à des acheteurs de choisir la puce ORANGE ?

Si OUI, pourquoi ?

.....

*** Guide d'entretien orienté télécentre**

Enquêté (Prénom, NOM) :

Homme

Femme

1. Comment percevez-vous l'évolution des télécentres ces six derniers mois ?

.....

2. Rencontrez-vous des difficultés pour avoir un bénéfice ?

Si OUI, lesquelles ?

3. Selon vous, que devrait faire la Sonatel pour aider les gérants de télécentre à obtenir plus de bénéfice ?

.....

4. Que pensez-vous de la politique de gestion de la relation avec les représentants de télécentre appliquée par la Sonatel ?

.....

5. Quels sont les points qu'il faudrait améliorer pour une meilleure gestion de cette relation ?

.....

6. Comment jugez-vous les tarifs pour les télécentres appliqués par la Sonatel ?

.....

7. Comment analysez-vous la stratégie marketing élaborée par la Sonatel pour les télécentres ?

.....

8. Comment percevez-vous les nouvelles offres sur le fixe et sur le portable proposées par la Sonatel ?

.....

9. Que pensez-vous de l'arrivée du nouveau concurrent qui offre des services sur le fixe ?

.....

10. Pensez-vous que les télécentres pourront toujours exister d'ici quelques années malgré les nouvelles offres proposées sur le fixe et le mobile ?

.....

11. Selon vous, qu'est-ce qui marche le plus entre :

- Les télécentres fixes
- Les télécentres mobiles

12. Quels sont les phénomènes qui poussent les consommateurs à ne plus aller vers les télécentres ?

.....

13. Quels sont les changements qu'il faut apporter pour attirer les consommateurs vers les télécentres ?

.....

14. Quel est l'impact du système SEDDO dans la bonne marche des télécentres ?

.....

15. Est-il plus rentable de gérer un télécentre ou de distribuer des produits de la Sonatel ?

.....

16. Avez-vous d'autres idées de partenariat qui pourraient vous lier à la Sonatel ?

Si OUI, lesquelles ?

.....

*** Guide d'entretien orienté employé / Sonatel**

Enquêté (Prénom, NOM) :

Homme

Femme

1. Pourquoi avez-vous choisi de faire votre carrière dans une entreprise de télécommunication ?

.....

2. Comment voyez-vous le positionnement de la Sonatel dans son environnement ?

.....

3. Que pensez-vous du fonctionnement interne de la Sonatel ?

.....

4. Comment percevez-vous l'esprit d'innovation et de création au sein de l'entreprise ?

.....

5. Que pensez-vous des différentes stratégies marketing utilisées par la SONATEL pour la commercialisation de ses différentes offres ?

.....

6. Selon vous, quelles sont les améliorations à apporter dans ces stratégies ?

.....

7. Globalement, comment trouvez-vous les différentes publicités de la SONATEL ?

.....

8. Quelles sont les réclamations les plus fréquentes que reçoit la société ?

De la part du consommateur

.....

De la part du distributeur

.....

9. Que pensez-vous de l'évolution du secteur de la télécommunication ces six derniers mois ?

.....

10. La libéralisation du secteur de la télécommunication est-elle une bonne ou mauvaise chose pour la Sonatel ?

.....

12. Que pensez-vous du nouveau concurrent ? Qu'est-ce qu'il a de plus que la Sonatel ?

.....

13. Selon vous, quels sont les risques et avantages liés à la concurrence auxquels sera confrontée la Sonatel ?

.....

14. Qu'est-ce que la Sonatel devrait améliorer dans son fonctionnement pour mieux faire face à ses concurrents ?

.....

15. Quelles politiques croyez-vous que la SONATEL devrait appliquer pour rehausser certains de ses secteurs qui ont tendance à baisser ?

.....

La concurrence de la téléphonie en Afrique

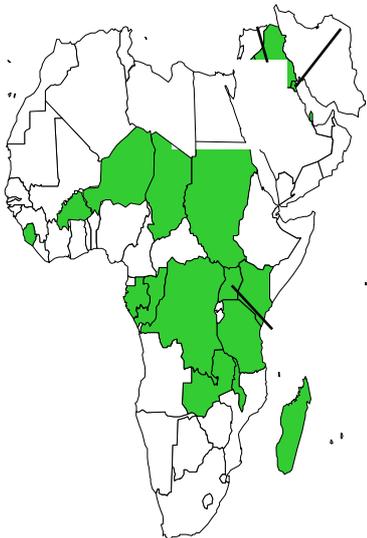
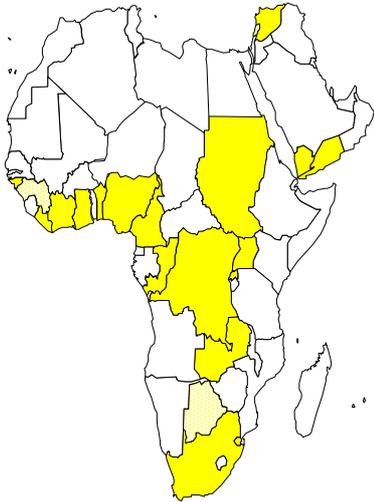
ORANGE ; 11 opérations ; 13 M utilisateurs



VODAFONE ; 7 opérations ; 31 M utilisateurs AFRICA



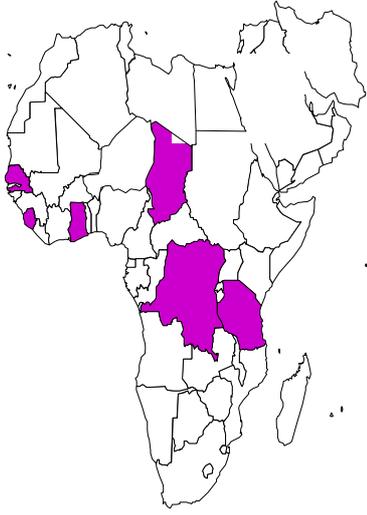
MTN ; 20 opérations ; 24 M utilisateurs



MTC; 18 opérations; 14 M utilisateurs



BISALAT; 9opérations; 11M utilisateurs



MILICOM ;7 opérations ; 2M utilisateurs

Organigramme de la Sonatel - Orange



bénéficiez de nombreux services gratuits sur les forfaits 6h et 16h

le décompte à la seconde : vos communications sont décomptées à la seconde près

la messagerie vocale : pour prendre connaissance des messages déposés dans votre boîte

la restriction d'appels au choix : pour contrôler gratuitement l'utilisation de votre ligne

le service continuité : pour informer vos correspondants de votre nouveau numéro, lors d'un déménagement

le service suivi consommation : pour suivre régulièrement votre encours de consommation, appelez le 800 28 00 (appel gratuit)

le service visibilité : pour une inscription gratuite dans l'annuaire téléphonique de Sonatel

l'appel en instance : pour être informé d'un second appel par un bip sonore

la présentation du numéro : pour voir le numéro de l'appelant*

(* si vous avez un poste téléphonique avec afficheur)

The Sonatel logo, featuring a stylized orange and red flame-like symbol to the left of the word "sonatel" in a lowercase, sans-serif font.

Service Clients : 4141 • Site web : www.orange.sn

A close-up portrait of a young woman with long, dark hair, smiling warmly at the camera. She is wearing a light green top. The background is dark and out of focus.

le fixe
professionnel

The Sonatel logo, featuring a stylized orange and red flame-like symbol to the left of the word "sonatel" in a lowercase, sans-serif font.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	6
-------------------	---

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

I. Problématique.....	10
II. Objectifs de la recherche.....	13
2.1 Objectif général.....	13
2.2 Objectifs spécifiques.....	13
III. Hypothèses de travail.....	14
IV. Revue de littérature.....	15
4.1 Evolution du téléphone.....	15
4.2 Evolution du secteur de la téléphonie.....	19
4.3 Contexte actuel de la télécommunication.....	27
V. Cadre conceptuel.....	30
5.1 Qu'est-ce qu'une entreprise ?.....	30
5.2 Qu'est-ce que le marketing ?.....	33
5.3 Qu'est-ce que la stratégie marketing ?.....	35
5.4 Qu'est-ce que le marché ?.....	37
5.5 Qu'est-ce que la segmentation ?.....	39
5.6 Qu'est-ce que le produit ?.....	40
5.7 Qu'est-ce que le service ?.....	41
5.8 Qu'est-ce que la veille concurrentielle ?.....	43
5.9 Qu'est-ce que la concurrence ?.....	44

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE

I. Univers de l'enquête.....	47
1.1 Présentation du Sénégal.....	47

a) Géographie.....	47
b) Démographie.....	47
c) Economie.....	48
d) Politique.....	49
1.2 Evolution du secteur des télécommunications au Sénégal.....	50
1.3 Présentation de l’environnement actuel de la télécommunication.....	58
1.4 Présentation de la SONATEL – ORANGE.....	61
a) Historique.....	62
b) Organisation de l’entreprise.....	63
c) Top Management.....	64
d) Evolution.....	65
II. Echantillonnage.....	68
III. Instruments de la recherche.....	68
IV. Difficultés et limites.....	68

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE
--

I. Dépouillement du guide d’entretien clients.....	71
1.1 Abonnement et mobile d’abonnement.....	71
1.2 Perception des produits commercialisés par la Sonatel-Orange.....	71
1.3 Perception de l’environnement.....	72
1.4 Avantages concurrentiels.....	72
1.5 Perception des messages publicitaires.....	73
1.6 Tarification et politique de distribution.....	73
II. Dépouillement du guide d’entretien distributeurs.....	75
2.1 Ancienneté.....	75
2.2 Perception de la politique de distribution de la Sonatel-Orange.....	75
2.3 Rentabilité de la relation.....	76
2.4 Analyse des ventes et difficultés rencontrées.....	76
2.5 Suggestions faites à la Sonatel et à la clientèle.....	77

III. Dépouillement du guide d’entretien télécentres.....	78
3.1 Evolution et difficultés des télécentres.....	78
3.2 Préconisations de solutions de sortie de crise.....	78
3.3 Stratégies marketing et politique d’intéressement des télécentres.....	79
3.4 Les phénomènes de démotivation de la clientèle.....	79
3.5. Rentabilité et suggestions d’amélioration de la relation.....	80
IV. Dépouillement du guide d’entretien employés.....	81
4.1 Motivation d’appartenance au personnel de la Sonatel.....	81
4.2 Jugements envers la Sonatel.....	81
4.3 Perception des stratégies marketing et améliorations à apporter.....	82
4.4 Evolution du secteur et axes d’amélioration.....	82
4.5 Libéralisation et situation concurrentielle.....	83
4.6 Axes d’amélioration des politiques et du fonctionnement de la Sonatel.....	83

QUATRIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS

I. Recommandations pour une amélioration du fonctionnement interne et externe de la Sonatel-Orange.....	85
1.1 Amélioration du fonctionnement interne.....	85
1.2 Amélioration du fonctionnement externe.....	87
II. Elaboration de stratégies marketing.....	89
2.1 Les différentes étapes de la stratégie marketing.....	89
2.2 Ebauche de stratégies marketing pour la Sonatel – Orange.....	95
CONCLUSION.....	107

Bibliographie

Annexes



ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE DAKAR

7, Avenue Faidherbe – BP : 21354 Dakar (Sénégal)

Tél. : 33 849 69 19 - Fax : 33 821 50 74

Site web : www.supdeco.sn

E-mail : supdeco@supdeco.sn