

LA PRATIQUE DE LA VEILLE STRATEGIQUE CHEZ LES OPERATEURS DE LA TELEPHONIE MOBILE EN ALGERIE

CAS PRATIQUE: MOBILIS THE PRACTICE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE AMONG MOBILE TELEPHONE OPERATORS IN ALGERIA CASE STUDY: MOBILIS

Soumiya LADJOUZI*
EHEC, labo PERMANAN, Algérie
s.ladjouzi@ensm.dz

Date Soumission :	Date Acceptation :	Date Publication :
19-10-2020	08-06-2020	28-12-2020

Résumé : Le secteur des télécommunications est en plein expansion en Algérie. La présence de plusieurs opérateurs de téléphonie mobile sur le marché fait que la veille stratégique est de vigueur si un opérateur souhaite faire face aux attaques de la concurrence qui accablent et menacent son avenir. L'objectif de cet article est de répondre à la problématique d'évaluation de la pratique de la veille stratégique chez un opérateur activant dans le secteur de la téléphonie mobile (ATM Mobilis). L'analyse qualitative menée auprès des veilleurs montre que Mobilis sera appelée à redynamiser son système de veille pour faire face à la concurrence.

Mots clés : veille stratégique, veilleurs, concurrence, téléphonie mobile.

Abstract: The telecommunications sector is expanding rapidly in Algeria. The presence of several mobile operators on the market means that competitive intelligence is required if an operator wants to face competitive attacks that overwhelm and threaten its future. The objective of this article is to answer the problem of evaluating the practice of competitive intelligence at an operator operating in the mobile telephony sector (ATM Mobilis). The qualitative

* Auteur Correspondant

La pratique de la veille stratégique chez les
opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.
cas pratique : Mobilis

analysis conducted with the competitive intelligence analyst shows that Mobilis will have to revitalize its monitoring system to face the competition.

Keywords: competitive intelligence, competitive intelligence analysts, competition, mobile telephony.

1- Introduction :

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus compliqué caractérisé par une pression concurrentielle de plus en plus importante, une globalisation des échanges, une forte évolution tant sur le plan technologique que sur le plan réglementaire, politique, économique, social...etc, un accroissement des flux d'information, une transformation des modes de gestion, une obligation d'anticipation des changements à venir, de réactivité, d'innovation, et de prise de décision rapide avec une meilleure sécurité. Pour cela, la veille stratégique est devenue un élément essentiel de la compétitivité des entreprises dans le cadre de la mondialisation. C'est simple, si votre entreprise ne veille pas, le marché et vos concurrents veillent, vous observent et préparent votre "avenir".

A cet égard, les entreprises algériennes doivent s'adapter à l'environnement et ses profondes mutations tant sur le plan national qu'international, afin de réduire le risque et l'incertitude (Kerkoub et Ladjouzi, 2014 : 127). Toutefois, selon M. Belkacemi et alii, l'entreprise algérienne palpe l'obligation d'agir sur l'environnement dans lequel elle est partie prenante, les obstacles de production de l'information représentent un frein majeur. (M. Belkacemi et alii, 2019 : 16).

A cet effet, notre étude a pour objet de mettre en lumière l'importance de la veille stratégique dans le secteur de la téléphonie mobile en Algérie. Le marché mondial des télécommunications mobiles se développe rapidement. La téléphonie mobile prend de plus en plus une importance significative dans l'économie de la plupart des pays africains. En cela, le marché africain du portable est le deuxième au monde en nombre d'utilisateurs "560 millions en 2015" (https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/c-est-comment-ailleurs/c-est-comment-ailleurs-le-telephone-mobile-en-afrique_2013218.html, (le 10/09/2019 à 20h 15).

Par ailleurs, l'Algérie compte aujourd'hui trois opérateurs de téléphonie mobile. Il s'agit d'ATM-Mobilis (Algérie Télécom Mobile), Optimum Télécom Algérie "OTA" (Ex Orascom Télécom Algérie) et Ooredoo (Ex Wataniya Télécom Algérie).

En effet, nous avons tenté d'étudier la pratique de la veille stratégique dans le secteur de la téléphonie mobile vu que c'est un secteur d'activité concurrentiel. Dans ce cadre, notre étude porte essentiellement sur l'opérateur ATM Mobilis. Ce dernier évolue dans un marché caractérisé par une forte concurrence et un rythme d'évolution très rapide.

La présente étude vise à répondre à la question principale suivante :

Où en est l'opérateur ATM Mobilis en matière de pratique de veille stratégique ?

Pour mener à bien cette étude, nous avons réalisé une étude qualitative selon la méthode des entretiens individuels. Nous avons interviewé l'équipe chargée des activités de veille au sein de l'opérateur en question. Donc, nous allons tenter, d'une part, d'exposer brièvement quelques éléments théoriques de ce sujet. D'autre part, nous exposons les résultats obtenus de l'étude réalisée au sein de Mobilis.

2- La veille stratégique : un processus de surveillance :

Comme l'a bien exprimé Humbert Lesca (Lesca, 2008 : 11), lorsqu'il a fait une comparaison entre « radar du navire » et « dispositif de veille de l'entreprise », le navire a son radar mais l'entreprise a-t-elle le sien ? On ne compte plus le nombre des auteurs, de toute langue, qui ont comparé le dirigeant d'entreprise au capitaine du navire, le navire étant, dans cette métaphore, une entreprise et l'équipage étant le personnel de cette entreprise.

Les entreprises évoluent dans un environnement hostile caractérisé par une concurrence accrue, une forte évolution tant sur le plan technologique que sur le plan économique, les obligeant à anticiper, et à innover pour une prise de décision rapide. Alors, pour réduire le risque et l'incertitude, l'entreprise doit adopter un processus continu systématisé de gestion de l'information appelé veille stratégique.

2-1. Définitions :

Actuellement, l'entreprise doit s'ouvrir vers l'extérieur tout en gardant la maîtrise de son environnement. Sa réussite dépendra en grande partie de sa capacité à gérer la collecte, le traitement et la diffusion de

La pratique de la veille stratégique chez les
opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.
cas pratique : Mobilis

l'information à des fins stratégiques. D'où l'importance grandissante de la notion de veille.

Le concept de veille est traditionnellement présenté comme un outil efficace permettant de comprendre l'environnement pour agir. Comprendre, c'est avant tout s'informer : ceci positionne l'information de veille comme la matière première que les entreprises doivent valoriser pour anticiper. Pour reprendre la formule utilisée par l'Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique (ARIST) en 1996, "*qui dit veille dit vigie*", veilleur, vigilance ou encore surveillance.

Les définitions du concept de veille stratégique sont nombreuses. Nous proposons de retenir les définitions suivantes :

Selon l'AFNOR¹ : « *La veille est une activité continue et à grande partie itérative visant à une surveillance accrue de l'environnement technologique, commerciale, ...etc. pour anticiper les évolutions* ».

Humbert Lesca propose la définition suivante : « *La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général* ». (Lesca, 1997 : 27).

Selon François Jakobiak : « *La veille stratégique constitue une observation de l'environnement suivi de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique* » (Jakobiak, 1991 : 232). Dans cette définition, l'auteur pointe l'importance de la veille pour la prise de décision.

En résumé, la veille stratégique est un processus informationnel continu dont la finalité est d'ouvrir des fenêtres d'opportunités à l'entreprise et de réduire l'incertitude de ses dirigeants. La veille c'est aller à la pêche des informations clés de l'environnement afin d'anticiper les changements et diminuer les incertitudes liées aux décisions stratégiques. En bref, c'est donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision.

¹ Norme expérimentale XP X 50-053 d'avril 1998 relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de veille en France.

2-2. Les étapes du processus de veille :

La veille stratégique permet d'obtenir des informations facilitant la prise de décision. Ces informations subissent une transformation au cours du processus de veille et permettent aux décideurs de faire le meilleur choix en réduisant les risques liés à l'incertitude.

En effet, le processus de veille repose sur neuf phases (Derouet, Lepoivre, 2005 : 9-11) :

Préalable : Sensibiliser les collaborateurs : c'est une phase très importante voire essentielle. Elle a pour but d'informer et de former l'ensemble des collaborateurs et les acteurs de la veille sur les enjeux et les méthodes employées. Elle permet de les sensibiliser à l'écoute et à leur mode de communication externe.

Phase 1 : Expression des besoins en information : cette phase fondamentale prend en compte les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle permet de définir le périmètre de la veille. L'expression des besoins permet de formaliser, avec l'analyse des DAS et des FCS de l'organisation, les attentes des collaborateurs et aussi de révéler les besoins latents en information. Dans un environnement en constante mutation, les besoins en information des organisations évoluent très rapidement. Il est indispensable de les actualiser régulièrement et, si nécessaire, de faire évoluer les axes de veille.

Phase 2 : Identifier les sources d'information : le nombre et la nature des sources d'information sont en constante augmentation. La valeur de ces sources est très variable et leur pertinence dépend du type d'information recherchée. Il est important d'évaluer les sources d'information pour apprécier la fiabilité de celles-ci, leur utilité et leur véracité. S'il existe un doute sur la véracité de l'information trouvée (ce qui est fréquent avec Internet), il est nécessaire de croiser les sources d'information.

Phase 3 : Recherche et collecte de l'information : cette phase est également appelée « traque ». Les veilleurs ou « traqueurs » explorent les sources et collectent l'information "utile". Une première sélection d'informations est réalisée en fonction de leur utilité et de leur véracité.

Phase 4 : Traitement de l'information : la valeur ajoutée du processus de veille apparaît lors de cette phase. L'information brute collectée est analysée, synthétisée et mise en forme.

La pratique de la veille stratégique chez les
opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.
cas pratique : Mobilis

Phase 5 : Stockage de l'information : les informations issues de la veille ne sont pas toujours utilisées en temps réel et un laps de temps plus ou moins long peut s'écouler entre leur collecte et leur exploitation. La mise en place d'une procédure de stockage de l'information peut se faire sous différentes formes (par exemple : base de données, entrepôt de données "data warehouse").

Phase 6 : Diffusion de l'information : l'information est diffusée vers les acteurs chargés de l'exploiter en actes concrets. Le responsable de la diffusion doit se poser 4 questions au démarrage du processus de diffusion :

- A qui diffuser ?
- Pourquoi diffuser ?
- Comment diffuser ? Par quel canal de communication ?
- Comment éviter les freins à la circulation et à la diffusion de l'information ?

Phase 7 : Utilisation : une fois l'information " utile" collectée, traitée puis diffusée, elle doit être utilisée. Cette utilisation justifie la mise en œuvre du processus de veille. Elle permet de mesurer l'utilité de l'information diffusée et de guider le veilleur dans ses actions futures.

Phase 8 : Retour d'expérience (feedback) : phase essentielle de succès du processus de veille, le retour d'expérience donne de la valeur à l'information et fournit au veilleur des précisions telles que :

- L'utilité et la pertinence de l'information diffusée ;
- La véracité de cette information ;
- La nécessité de poursuivre les recherches d'information ;
- La possibilité de passer à un autre axe de veille.

Cette phase, souvent négligée, améliore le processus de VS.

Phase 9 : Contrôle : peu pratiquée dans les organisations ayant mis en place un processus de veille, cette phase améliore l'efficacité de la veille et son impact sur la performance de l'organisation. Elle se fait au moyen des tableaux de bord qui incluent des critères et des indicateurs qualitatifs, quantitatifs, financiers et d'utilisation.

3- La téléphonie mobile dans le monde :

« Avec plus de 674 millions de téléphones portables vendus dans le monde en 2004 (contre 91 millions d'unités en 1999) et un chiffre

d'affaires de 91 milliards de dollars pour l'année 2005, la téléphonie mobile fait partie des marchés les plus prometteurs de ce début de siècle. Depuis la production et l'extraction de matières premières, jusqu'au service clientèle des opérateurs, en passant par la fabrication des équipements, tous les secteurs de l'économie sont embarqués dans cette réussite. Cette multiplicité fait qu'il est à l'heure actuelle difficile d'évaluer le nombre d'emplois qui en dépendent, plus ou moins directement, à travers la planète »."Téléphonie mobile", Microsoft® Encarta® 2009 [DVD]. In (Keita et alii, 2015 : 34).

La téléphonie mobile désigne toute l'infrastructure de télécommunication permettant d'utiliser des téléphones portables (que l'on appelle également téléphone mobile, téléphone cellulaire ou encore Natel¹ en Suisse), afin de téléphoner presque partout dans le monde. La téléphonie mobile a catégorisé ces appareils selon plusieurs critères à savoir leurs capacités, mais aussi selon la technologie sur laquelle ils reposaient. Les téléphones portables ont ainsi d'abord évolué en GSM² (Global System for Mobile) avant de se convertir en smartphones.

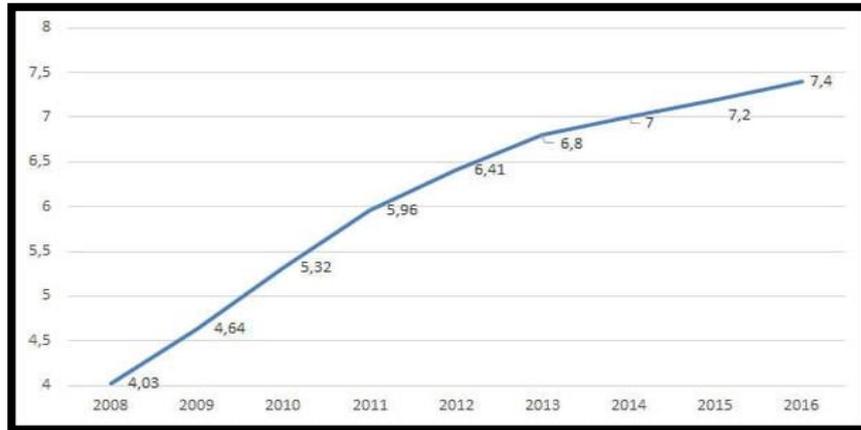
Dans le monde à fin 2016, ce sont près de 7,4 milliards d'abonnements mobiles qui étaient souscrits, soit quasiment la totalité de la population mondiale, selon les estimations de l'International Telecommunication Union (ITU). (Voir figure N°1).

¹ Natel est une marque utilisée comme nom, exclusivement en Suisse, pour désigner les téléphones mobiles. En 1975, les PTT suisses décident d'introduire un réseau de téléphonie mobile pour les véhicules sous le nom de Natel (Nationales Autotelefonnetz : Réseau téléphonique automobile national) dans le cadre du programme de promotion économique du Conseil fédéral.

² C'est une norme élaborée dans les années 80 dans le but de définir les paramètres pour un réseau de communication cellulaire numérique. La norme GSM est universellement utilisée pour les réseaux de communication sans fil.

La pratique de la veille stratégique chez les opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.
cas pratique : Mobilis

Figure N° 1 : Nombre d'abonnés au mobile dans le monde (en milliards)



Source : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/internet-mobile/1009553-monde-le-nombre-d-abonnes-au-telephone-mobile/>, (le 15/06/2018 à 21h 45).

Face à cette évolution du parc abonné de la téléphonie mobile, les opérateurs sont évidemment confrontés à une très forte concurrence. Cette dernière est due surtout à la saturation des marchés, certains marchés affichent des taux de pénétration supérieurs à 100%, ce qui implique que pour augmenter le nombre de clients il est nécessaire d'arracher des parts de son concurrent. Pour éviter des guerres de prix et les problèmes d'interconnexions, certains gouvernements ont mis en place des autorités de régulation pour veiller au respect des modalités de régulation du secteur.

4- Le marché de la téléphonie mobile en Afrique :

Les télécommunications prennent de plus en plus une importance significative dans l'économie de la plupart des pays africains. En cela, ce secteur est devenu une source incontournable de croissance économique et de développement. Le nombre de souscripteurs aux services mobiles sur le continent africain est passé de 51,8 millions en 2003 à 246 millions en 2008 (International Telecom Union "ITU", African Telecommunication Indicators, 2009). En 2004, l'Union Internationale des Télécommunications soulignait déjà que l'Afrique est la partie du monde où la progression de l'usage de la téléphonie mobile est la plus rapide au monde (Alzouma, 2008 : 39). Le marché des télécoms en Afrique s'illustre essentiellement à travers les usages du

mobile. Par rapport au réseau du fixe, les coûts du réseau mobile sont moindres, et la durée de déploiement plus courte. Aussi le taux de pénétration en Afrique est-il passé de 0,8 % pour le mobile en 1998 à 33 % dix ans plus tard tandis que la pénétration des lignes fixes stagnait "passage de 1,2 % à 1,5 %" (ITU, 2009).

Selon Naffet Keita et alii (Keita et alii, 2015 : 2), en Afrique, si en 1995 seuls 7 % des pays autorisaient la concurrence, ce chiffre passe à 56 % en 2002. En fait, le nombre de réseaux mobiles en Afrique est passé de 33 opérateurs en 1995 à 100 opérateurs en 2001. Pour la période 2002-2003 plus de 100 opérateurs de téléphonie mobile en activité sur le continent ont été recensés. Les mêmes auteurs observent en 2004 que les 3/4 des pays africains autorisent la concurrence entre réseaux cellulaires et seuls 14 pays sur 55 n’avaient pas encore à libéraliser le secteur. Selon le recensement de GSMA¹(voir figure N°2), les chiffres vont croître encore, pour atteindre 725 millions d’abonnés uniques à échéance 2020, et ce principalement au Nigeria, en Éthiopie, en Égypte, au Kenya, en Tanzanie, en RDC et en *Algérie*.

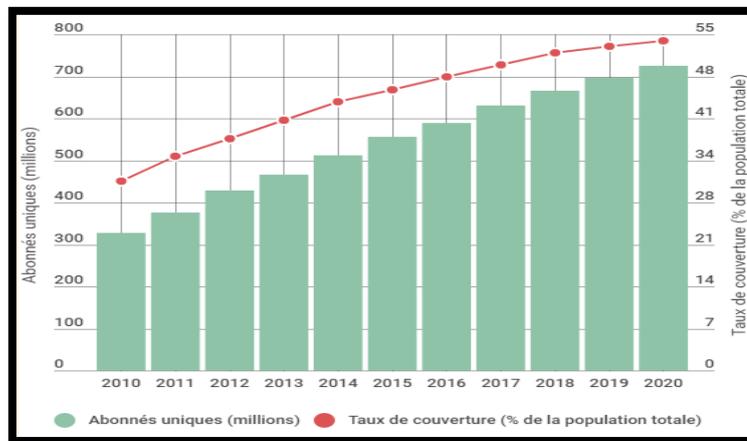


Figure N° 2 : Abonnés mobiles en Afrique

Source : GSMA, 2016.

5- Le marché de la téléphonie mobile en Algérie :

¹ C'est une association qui représente près de 800 opérateurs et constructeurs de téléphonie mobile à travers 220 pays du monde.

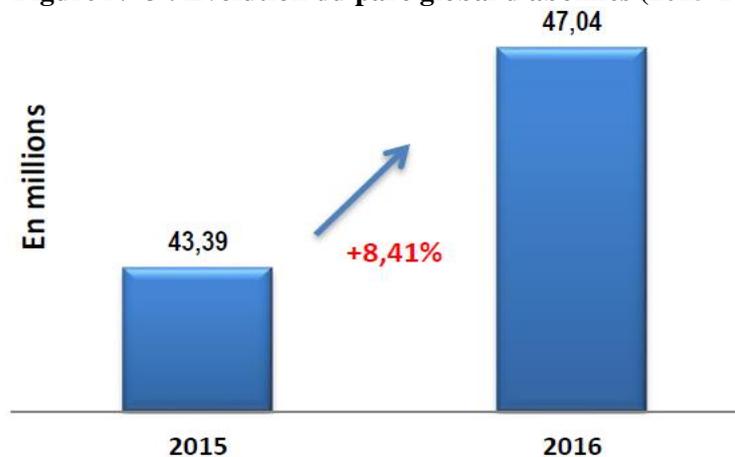
La pratique de la veille stratégique chez les opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.
cas pratique : Mobilis

Le marché algérien de la téléphonie mobile a connu des mutations et des évolutions marquantes au cours de son existence, surtout depuis la privatisation du secteur par l'État via la loi n°2000-03 du 05 Août 2000.

5-1. Le parc global des abonnés actifs aux réseaux mobiles :

Le parc global des abonnés actifs aux réseaux mobiles (GSM, 3G et 4G) est en constante croissance d'année en année, comme le montre la figure N° 3.

Figure N° 3 : Évolution du parc global d'abonnés (2015-2016)



Source : Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie, ARPT, Alger, 2016, P.3.

Le parc global de la téléphonie mobile a enregistré une augmentation de 3,65 millions abonnés actifs au cours de l'année 2016, soit une hausse de 8,41% par rapport à la même période de l'année 2015.

5-2. La répartition des abonnés selon le type d'abonnement :

Comme l'indique le tableau ci-dessous, les clients détenteurs de cartes prépayées représentent en 2016, 90,18% du total des abonnés de la téléphonie mobile, contre seulement 9,82% pour le postpaid. Pour la même année, le nombre des abonnés du prépayé a connu une augmentation de 7,96% et celui du post payé a vu une augmentation de 12,80%, et ce, par rapport à 2015.

Tableau N° 1 : La répartition des abonnés selon le type d'abonnement prepaid et postpaid

Répartition des abonnés	2014	2015	2016
Prepaid	38 502 333	39 296 986	42 423 337
	(88,92%)	(90,56%)	(90,18%)
Postpaid	4 795 841	4 093 979	4 617 984
	(11,08%)	(9,44%)	(9,82%)

Source : Rapport annuel de l'ARPT, Alger, 2016, P.34.

5-3. Les parts de marché des opérateurs mobiles :

En termes de parts de marché relatives au parc d'abonnés (GSM, 3G et 4G), la situation est la suivante :

Tableau N° 2 : Répartition des parts de marché (GSM, 3G et 4G) des opérateurs mobiles

Part de marché (abonnés)	2014	2015	2016
ATM	30,08%	32,47%	36,87%
OTA	42,99%	39,19%	34,79%
WTA	26,94%	28,34%	28,33%

Source : Rapport annuel de l'ARPT, Alger, 2016, P.34.

5-4. Le parc global des abonnés actifs aux réseaux mobiles par opérateur :

Le parc de la téléphonie mobile a connu une croissance de 8,41%, passant de 43,4 millions d'abonnés en 2015 à 47 millions d'abonnés en 2016. Cette croissance est en partie le fait du lancement des réseaux de troisième génération des trois opérateurs de téléphonie mobile.

Tableau N° 3 : Pénétration de la téléphonie mobile

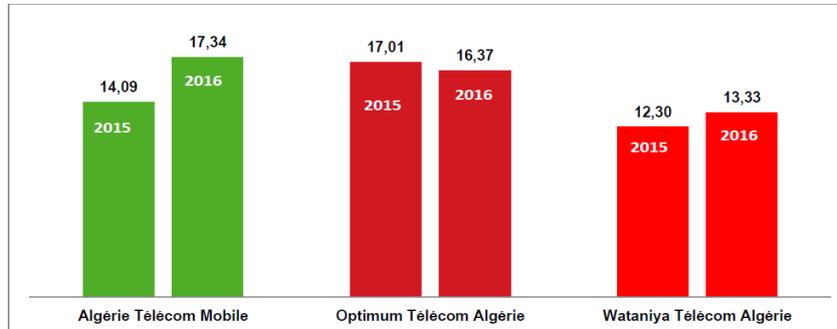
Opérateurs mobiles	2014	2015	2016
ATM	13 022 295	14 087 440	17 344 746
OTA	18 612 148	17 005 165	16 367 886
WTA	11 663 731	12 298 360	13 328 689
Total abonnés	43 298 174	43 390 965	47 041 321
Pénétration aux réseaux mobiles	109,62%	107,40%	113,35%

Source : Rapport annuel de l'ARPT, Alger, 2016, P.33.

L'évolution du parc global des abonnés actifs (en millions) réparti par opérateur se présente comme suit :

La pratique de la veille stratégique chez les opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.
cas pratique : Mobilis

Figure N° 4 : Parc global des abonnés actifs



Source : Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie, ARPT, Alger, 2016, P.4.

6- La pratique de la veille stratégique chez ATM Mobilis :

6-1. Brève présentation de l'opérateur Mobilis :

Filiale d'Algérie Télécom, Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie, devenu autonome en août 2003. Son capital étant de 25.000.000.000 DA. Il opère sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Son siège social est situé dans le quartier d'affaires de Bab Ezzouar à Alger. Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 20 Million d'abonnés en un temps record. (<http://www.mobilis.dz/apropos.php>, (le 27/06/2018 à 18h 53).

ATM Mobilis est dirigée par un Président Directeur Général (PDG) et entourée de divisionnaires, directeurs centraux et régionaux et de conseillers. Mobilis se décompose en trois principales divisions : la Division des Affaires Générales, la Division Commerciale et Marketing, la Division Réseau et Services. Ces trois divisions sont soutenues par quatre directions autonomes : la Direction des Finances et de la Comptabilité, la Direction Stratégie, Programmation et Performance, la Direction des Systèmes d'Information, la Direction de la Communication et de la Marque. Un organe de conseil est mis à la disposition du PDG, entouré par divers conseillers spécialisés dans différents domaines d'activités (technique, ressources humaines, finance, juridique et affaires générales...).

6-2. Etat des lieux de la veille stratégique au sein de Mobilis :

Les données recueillies à travers nos différents entretiens ont été analysées en utilisant l'analyse sémantique. Nous avons abouti à la synthèse suivante :

6-2-1. L'organisation de la veille au sein de Mobilis :

La veille est une pratique incontournable dans l'entreprise. Celle-ci permet de répondre aux différentes attentes en matière d'informations, afin d'adapter ou d'anticiper les évolutions nécessaires. En effet, l'environnement actuel des opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie est caractérisé par l'incertitude et l'imprévisibilité. Sous ces contraintes, l'information doit être collectée, traitée et mise à la disposition des utilisateurs.

Chez l'opérateur Mobilis, le système de veille¹ est organisé de la manière suivante :

A/ La sous-direction plan et veille stratégique de la Direction de la Stratégie, de Programmation et Performance (DSPP): s'occupe de la veille stratégique (en particulier la veille concurrentielle, technologique et financière) et censée coordonner les différents types de veille exercés dans l'opérateur.

La DSPP joue un rôle clé dans le développement de Mobilis. Parmi les missions de cette direction (Document d'organisation générale, validé par le conseil d'administration d'ATM-Mobilis en 2013) :

- ✓ Définir la stratégie d'ATM Mobilis en s'assurant de la cohérence avec la stratégie du groupe Algérie Telecom ;
- ✓ Traduire cette stratégie dans le programme pluriannuel, dans le plan d'actions pour les directions opérationnelles et support et dans l'organisation de Mobilis ;
- ✓ Effectuer les propositions d'évolution de l'organisation en fonction des évolutions stratégiques prévues dans le programme ;
- ✓ Intégrer dans le programme les impacts business des évolutions technologiques sur apport de la Division Technique Réseau et Services ;
- ✓ Suivre le programme pluriannuel au sein de chaque direction à travers le suivi des plans d'actions ;
- ✓ Accompagner les directions dans la maîtrise et le suivi des plans d'actions ;

¹ Le mot 'veille' figure 3 fois dans l'organigramme de Mobilis.

La pratique de la veille stratégique chez les
opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.
cas pratique : Mobilis

- ✓ Consolider les tableaux de bords de reporting de la direction générale contribuant à la tenue des objectifs du plan d'actions général de Mobilis (business plan, plans d'actions) et adapter la stratégie si nécessaire ;
- ✓ Décrire les processus internes de la direction en collaboration étroite avec la direction de la qualité ;
- ✓ Assurer la veille sur les initiatives technologiques arrivant sur le marché Telecom, et conduire les actions permettant un approfondissement de ces techniques pour Mobilis ;
- ✓ Assurer la diffusion des connaissances des technologies dans les directions à vocation technologiques de Mobilis.

B/ La sous-direction marketing stratégique et relations partenaires à travers le département analyse et EDM de la direction marketing Grand Public¹ : s'occupe de la veille marketing, la veille tarifaire, la veille juridique et la veille financière.

C/ Le département réglementation et veille télécom de la direction affaires juridiques et contentieux² : s'occupe de la veille juridique.

D/ La sous direction communication et digital de la direction marque et communication : s'occupe de la veille e-réputation.

6-2-2. Le processus de veille :

Les axes de la veille sont déterminés selon les besoins en informations exprimés par le PDG ainsi que les responsables des quatre directions : direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance (DSPP), direction marketing GP, direction distribution et ventes GP, direction ingénierie et développement réseau.

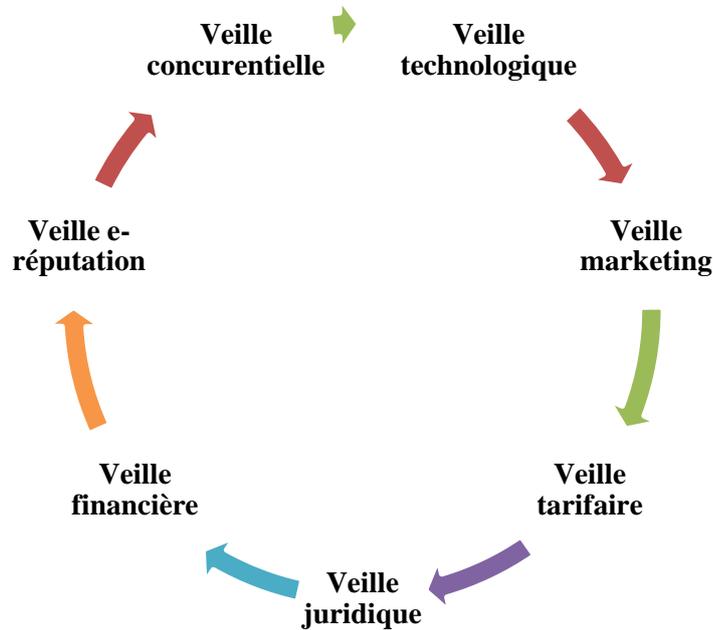
Au cours des entretiens, nous avons remarqué que les mots qui se répètent le plus d'une façon similaire sont : la veille concurrentielle, la veille technologique, la veille marketing et la veille financière.

Voici les différents types de veille que nous avons décelés au sein des directions de Mobilis (voir figure suivante) :

¹ La direction marketing GP est une structure de type opérationnel.

² La direction affaires juridiques et contentieux est une structure de type opérationnel.

Figure N° 5 : Typologie de veille au sein de Mobilis



Source : construit par les auteurs.

- **La veille concurrentielle** : qui s'occupe principalement de la surveillance : des réalisations des concurrents et des réseaux de vente sur le territoire national.
- **La veille technologique** : qui s'occupe de la surveillance des avancements et des évolutions technologiques dans le monde.
- **La veille marketing** : elle permet de surveiller toutes les informations relatives au marché de Mobilis ainsi que la concurrence en vue de les utiliser dans les actions marketing.
- **La veille tarifaire** : face à la multitude des offres et des promotions proposées par les opérateurs, la veille tarifaire vise à surveiller les prix et les tarifs pratiqués par la concurrence.
- **La veille juridique (réglementaire)** : elle s'occupe de la surveillance : site du journal officiel ; www.joradp.dz, site de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques (ARPCE : ex ARPT) ; les décisions, les rapports et les statistiques...etc, des modifications de la réglementation ayant lien avec Mobilis (exp ; s'il y a une réforme du code de travail, les

La pratique de la veille stratégique chez les
opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.
cas pratique : Mobilis

veilleurs doivent informer le DRH...etc.) et des procédures de registre de commerce.

Dans le cadre de la veille juridique, notons qu'un résumé se fait sur les nouveaux arrêtés ou décrets. Ces derniers seront envoyés par la suite aux directeurs régionaux et centraux.

- **La veille financière :** elle est exercée d'une façon similaire par deux directions : la DSPP ainsi que la direction marketing.

Il convient de signaler que les deux concurrents de Mobilis (Ooredoo et Djezzy) appartiennent à des groupes cotés en bourse. Ces derniers publient leurs résultats sur le net (CA, nombre d'abonnés prépayés et postpayés, les investissements, l'EBITA...etc.). A cet égard, Mobilis surveille les informations financières relevées de leurs sites internet.

- **La veille e-réputation :**

Selon le sous-directeur communication et digital, la veille e-réputation de Mobilis se fait sur le web et sur les médias sociaux. Cette veille permet de surveiller d'une façon systématique les concurrents sur les médias sociaux (exp : les événements des concurrents), surveiller les publications et l'animation des contenus sur les médias sociaux (Facebook, Twiter, Youtube, LinkedIn, Instagram, Google+).

Concernant la collecte de l'information, d'après les entretiens menés, la collecte de l'information se fait principalement par internet selon le besoin d'information des utilisateurs.

Par ailleurs, nous avons regroupé les sources utilisées lors de la collecte de l'information par les veilleurs dans les 3 catégories suivantes : les sources formelles et informelles, les sources internes et externes, les sources ouvertes et fermées.

Les principales sources utilisées sont exposées dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 4 : Panorama des sources d'information utilisées pour la veille de Mobilis

Sources d'information	
Formelles	Informelles
<ul style="list-style-type: none"> ↗ La presse ↗ Sites web des concurrents ↗ Sources internes de l'opérateur 	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Les informations récupérées du terrain (exp : la discussion des commerciaux des concurrents avec les vendeurs de Mobilis)
Internes	Externes
<ul style="list-style-type: none"> ↗ Les informations tirées du big data de l'opérateur (le parc abonné, nombre d'abonnés par offre, les informations clients "région, consommation, connexion") 	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Les concurrents ↗ L'ARPC ↗ Sites web ↗ Les agences ↗ Les centres d'appel
Ouvertes	Fermées
<ul style="list-style-type: none"> ↗ La presse ↗ Les sites spécialisés ↗ L'ARPC 	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Les études réalisées à travers l'utilisation des clients mystères

Source : construit par les auteurs.

Pour enrichir l'information collectée et lui donner une valeur ajoutée, le veilleur peut utiliser plusieurs techniques et outils pour le traitement et l'analyse de l'information. Ainsi, l'étape d'analyse est la plus chronophage dans le processus de veille. Elle demande des compétences pointues et ne peut être réalisée efficacement que par des experts.

A travers les entretiens menés, nous avons déduit que l'information peut être analysée, soit par les veilleurs, soit par les responsables concernés par les résultats de la veille.

En effet, les veilleurs vont procéder au tri des informations selon les informations historiques (déjà possédées) et les informations nouvellement acquises. Il s'agit d'une analyse et d'une interprétation simple qui résident essentiellement dans le filtrage des informations recueillies en termes d'utilité, d'objectivité et surtout de fiabilité.

La pratique de la veille stratégique chez les
opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.
cas pratique : Mobilis

Après le traitement et l'analyse, l'information est diffusée aux clients de la veille (responsables concernés par les résultats de la veille).

La diffusion de l'information est réalisée principalement par l'intranet (messagerie électronique sécurisée).

Après la diffusion, on note que le feedback sur l'information diffusée entre les veilleurs et les clients de veille est nécessaire pour assurer une bonne coordination et maintenir le bon fonctionnement du processus de veille.

Ainsi, dans la plupart des cas, il existe un feedback positif (par mail) de la part des destinataires concernés.

A titre d'exemple, voici le témoignage du sous-directeur plan et veille stratégique : « *Les feedbacks c'est surtout par rapport aux compléments d'informations. Ils demandent des compléments d'informations, ...ils nous disent par exp, vous avez abordé un nouvel élément, veuillez nous rajouter l'analyse qui correspond...etc.* ».

Cependant, les supports de stockage utilisés par les veilleurs sont des supports électroniques. A cet égard, les veilleurs estiment que les informations de veille sont sécurisées puisqu'elles sont diffusées uniquement par la boîte mail de l'entreprise. Cette dernière étant sécurisée par la Direction Systèmes d'Information (DSI).

NB : on a été orienté vers la DSI pour avoir des éclaircissements sur les outils et les procédures de sécurisation de l'information face à la concurrence.

En effet, il existe une charte d'informations et tout un dossier des procédures élaboré par la DSI¹. Pour chaque procédure, un ensemble de règles s'impose.

A travers l'étude du dossier fourni par la DSI (Document interne de Mobilis, Dossier des procédures, 2017.), nous allons exposer brièvement quelques procédures qui nous semblent importantes :

Procédure inventaire des biens informationnels :

Objectif : l'inventaire est un document sur lequel se trouve une description détaillée des biens informatiques. Évaluation annuelle obligatoire des biens d'une entreprise afin de clairement identifier tous les biens :

¹ Le dossier des procédures nous a été délivré, quelques informations relatives à quelques procédures n'ont pas été divulguées pour des raisons de confidentialité.

- Des biens physiques (serveurs, réseau, imprimantes, baies de stockage, poste de travail, des matériels non IT) ;
 - Des informations (bases de données, fichiers, archives) ;
 - Des logiciels (applications ou systèmes) ;
 - Des services de la documentation (politiques, procédures, plans).
- Procédure contrôle d'accès réseau :
Objectif : Empêcher les accès non autorisés aux services disponibles sur le réseau.
- Procédure acquisition matériels informationnels (l'information n'a pas été délivrée).
- Procédure de classification des actifs informationnels : il existe plusieurs procédures de classification. La décision de classifier résulte de l'analyse de l'importance du document au regard de son contexte et des textes applicables. Les documents sont classifiés selon leurs confidentialités, intégrités et disponibilités.
- Procédure de développement informationnel :
Objectif : Sécurité du développement des systèmes : la prise en compte de la sécurité dans le développement des systèmes d'information. Reconnaître la sécurité comme une fonction essentielle, et la prendre en compte dès la conception des projets.
- Procédure sortie d'un (physique/informationnel) :
Objectif : des contrôles ponctuels doivent être effectués pour détecter une sortie de bien. Règle : Autorisation préalable : il convient de ne pas sortir un matériel, *des informations* ou des logiciels des locaux de l'organisme sans autorisation préalable.

De cela, on peut constater qu'il s'agit d'un ensemble de procédures d'ordre général qui concerne toutes les directions de Mobilis y compris celles concernées par le système de veille.

6-2-3. Outils et résultats de la veille :

Nous avons constaté que Mobilis souffre d'une insuffisance incontestable en matière d'outils de veille. Les veilleurs ne disposent que de quelques logiciels open source "téléchargés gratuitement sur internet".

Les veilleurs de la DSPP et de la direction marketing produisent plusieurs supports d'informations (produits de veille ou livrables de

La pratique de la veille stratégique chez les
opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie.
cas pratique : Mobilis

veille¹) qui peuvent intéressés les responsables pour la conduite de leurs activités et la prise de décision. Quant aux deux autres directions (direction affaires juridiques et contentieux, direction de la marque et de la communication, on trouve uniquement des livrables d'alerte (une diffusion d'alerte en cas d'une information importante).

6-2-4. Implication des ressources humaines :

A travers l'analyse des réponses des interviewés, nous avons pu constater ce qui suit :

- ✓ L'absence d'un budget alloué spécialement à la formation dans le domaine de veille ;
- ✓ L'aspect théorique lié à la veille semble être bien maîtrisé par les veilleurs, contrairement à l'aspect lié à la pratique (plus précisément ; les outils de recherche sur internet et les logiciels de veille) ;
- ✓ Le personnel des autres directions n'est pas informé sur les activités de veille ;
- ✓ Absence d'un réseau de communication interne (entre veilleurs-personnel des autres directions) permettant la coordination des activités de veille.

7- Conclusion :

La veille stratégique demeure un outil moderne qu'une entreprise se dote pour avoir une meilleur vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents et assurer ainsi sa pérennité dans un environnement qui devient de plus en plus hostile.

A travers l'étude qualitative réalisée auprès des veilleurs de Mobilis, nous avons pu établir les conclusions suivantes :

- ✓ L'insuffisance de l'engagement du top management en matière de veille, cela se traduit par un manque de moyens humains, financiers et techniques alloués au dispositif de veille de l'opérateur :
 - *Moyens humains : manque de spécialistes de veille ;*
 - *Moyens financiers : absence d'un budget alloué à la veille ;*
 - *Moyens techniques : insuffisance des outils et des logiciels de veille.*

¹ Par exemple : des rapports de veille, des info-flash, des alertes hebdomadaires...etc.

- ✓ Absence d'une culture de partage de l'information au sein de l'opérateur.
- ✓ Les veilleurs sont éveillés quant à la pratique de la veille chez la concurrence. Ils sont persuadés que les concurrents possèdent des structures de veille qui sont opérationnelles.

Finalement, nous pouvons conclure cette étude, en affirmant qu'actuellement la veille stratégique est devenue une fonction capitale pour ATM Mobilis. A cet effet, pour affronter les défis posés par les changements rapides de l'environnement du secteur de la téléphonie mobile et les incertitudes de plus en plus nombreuses, Mobilis sera appelée à redynamiser son système de veille stratégique pour faire face à la concurrence et prendre ainsi les meilleures décisions, compatibles avec les choix stratégiques de l'opérateur.

Bibliographie :

1. ALZOUUMA G., *Téléphone mobile, Internet et développement : l'Afrique dans la société de l'information ?*, Revue tic et société, Vol. 2, n° 2/ 2008, P.39.
2. BELKACEMI M. et alii, « *L'intelligence économique en Algérie : bilan et analyses après 13 ans d'existence officielle* », Revue des sciences commerciales, HEC Koléa, Vol.18, N°1, , Juin 2019, P.16.
3. DEROUET D. et LEPOIVRE F., *Veilles : processus et méthodologie*, Rapport NEVAOCONSEIL, V02/2005, France, 2005, PP. 9-11.
4. INTERNATIONAL TELECOM UNION "ITU", African Telecommunication Indicators, 2009, Available at: <https://www.itu.int/pub/D-IND/fr> , [Accès le 10/06/2018].
5. JAKOBIAK F., *Pratique de la veille technologique*, Éditions d'organisation, Paris, 1991, P.232.
6. KEITA N. et alii, *Téléphonie et mobilité au Mali*, Ed. Langaa RPCIG et African Studies Centre, Cameroon, 2015, P.34.
7. KERKOUB A. et LADJOUZI S., *L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision : Cas de Sonelgaz*, Revue des sciences commerciales, N°17, Juin 2014, P.127.
8. LESCA H., *Gouvernance d'une organisation : prévoir ou Anticiper ? La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion n°231-232, Grenoble, février 2008. P.11.
9. LESCA H. *Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997, P.27.