

NNT : 2017SACLE023

Ecoles doctorales : Centre de Recherche et d'Etudes en Management (Université Aube Nouvelle)
N°578 Sciences de l'Homme et de la Société (Université Paris Saclay)

THESE DE DOCTORAT
DE L'UNIVERSITE AUBE NOUVELLE
ET DE L'UNIVERSITE PARIS SACLAY
PREPAREE A L'UNIVERSITE AUBE NOUVELLE ET
A L'UNIVERSITE D'EVRY VAL D'ESSONNE

Spécialité : Sciences de Gestion

Dynamique d'évolution dans un secteur oligopolistique et capacités d'adaptation des opérateurs historiques d'industries de réseau. Application de l'approche basée sur les capacités dynamiques à l'opérateur historique des télécommunications du Burkina Faso

Présentée à l'Université Aube Nouvelle par Monsieur TRAORE Zakaria

Soutenue publiquement le 07 juillet 2017 devant un jury ainsi composé :

- Président** : Monsieur **Bertrand SOGBOSSI BOCCO**, Professeur titulaire des Universités CAMES en Sciences de Gestion/Université de Parakou (Bénin)
- Rapporteurs** : Monsieur **Yvon PESQUEUX**, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et des Métiers (France)
Monsieur **Bertrand SOGBOSSI BOCCO**, Professeur titulaire des Universités CAMES en Sciences de Gestion/Université de Parakou (Bénin)
- Membres** : Monsieur **Gilles ROUET**, Professeur des Universités en Sciences de Gestion Université Paris-Saclay (France)
Monsieur **Serge Balibié BAYALA**, Maître de conférences agrégé CAMES en Sciences de Gestion, Université Ouaga II (Burkina Faso)
- Directeur de thèse** : Monsieur **Alidou OUEDRAOGO**, Professeur Titulaire en Sciences de Gestion, Université de Moncton (Canada) et Université Aube Nouvelle (Burkina Faso)
- Co-Directrice de thèse** : Madame **Marie CARPENTER**, Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion, Télécom Ecole de Management (France)

L'Université Paris-Saclay (U-PSaclay), l'Université d'Evry Val d'Essonne (UEVE), Télécom Ecole de Management (TEM) et l'Université Aube Nouvelle (U-AUBEN) n'entendent donner aucune approbation, ni improbation quant au contenu et aux opinions exprimées dans cette thèse. Ces opinions n'engagent que leur auteur.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette œuvre a été possible grâce à la contribution inestimable de plusieurs personnes. Qu'elles trouvent à travers ces mots la traduction de ma reconnaissance.

Pour plus de quatre ans à cheminer ensemble dont une année consacrée à l'encadrement de mon mémoire de Master Recherche et trois années sur cette présente thèse, mes premiers mots de gratitude vont à l'endroit du Professeur Alidou OUEDRAOGO, Professeur en management stratégique à l'Université de Moncton (Canada) et Professeur associé à l'Université Aube Nouvelle (Burkina Faso).

Mes remerciements vont également à l'endroit du Professeur Marie CARPENTER, Maître de conférences HDR, à Télécom Ecole de Management (France) pour la codirection de cette thèse et partant toute la patience dont elle a fait montre, et les soutiens et encouragements durant mes séjours doctoraux à Evry, en France.

Pour leur disponibilité à l'évaluation de ce travail, mes remerciements vont à l'endroit des membres du jury, positionnés certes sur deux sites différents, l'un au Burkina Faso et l'autre en France, mais réunis en temps réel par le canal de la vidéo-conférence : Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Pr Serge B. BAYALA et Pr Alidou OUEDRAOGO ; Pr Yvon PESQUEUX, Pr Gilles ROUET et Pr Marie CARPENTER. Les précieuses et pertinentes observations formulées par Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO et Pr Yvon PESQUEUX dans le cadre de leurs pré-rapports ont ajouté une plus-value indéniable à ce travail de recherche.

Mes remerciements vont à l'endroit des responsables de l'Université Aube Nouvelle (U-AUBEN), en l'occurrence le Président Directeur Fondateur M. Isidore KINI, le Recteur Pr Maxime SOME, le Directeur de l'Ecole Doctorale, Pr Jean KOUDOU, la Secrétaire Générale Mme Chantal BOUDA, le Directeur de la Scolarité M. Eugène TAMINI et Mme Prisca BONKIAN à la Direction de la Scolarité, pour leur soutien et appui moral.

Pour le suivi aussi bien pédagogique qu'administratif, je remercie Pr Chantal AMMI, ex-directrice du Laboratoire Innovation Technologie Economie et Management (LITEM), Pr Madeleine BESSON, directrice du LITEM, Jean-Luc Moriceau, Professeur HDR, Responsable des formations doctorales à TEM, Sylvie PREHU, assistante de direction à la Direction de la Recherche et des Formations Doctorales de TEM.

Je remercie tous les cadres et responsables de l'ONATEL, du SYNATEL, de l'ARCEP, du MDENP, de la CNCC et de l'ABCE pour les échanges fructueux lors des entretiens.

Pour leur soutien d'ordre divers, je remercie tous mes collègues doctorants de France et du Burkina dont Mme Ida Rachelle OUEDRAOGO/OUOBA, pour son appui au niveau de l'ONATEL et mes collègues de services. Je remercie également Mlle Sandrine BOUDA et M. Modeste MILLOGO pour la relecture du document.

Pour terminer, je remercie tous les membres de ma famille aussi bien élargie que restreinte pour leur appui moral, leur patience et leur compréhension. Mes enfants Rachida, Cheick et Farida trouveront un sillon tracé par leur père qui sera fier de les voir l'emprunter et le prolonger.

DEDICACE

Ce travail est dédié à mes deux parents :

- Mon père Ali TRAORE disparu, il y a de cela une trentaine d'années, alors que je n'étais qu'un adolescent ;
- Ma mère Minata TRAORE disparue au cours du dernier trimestre de l'année 2015.

Que vos âmes reposent en paix !

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

2G	: Deuxième génération
3G	: Troisième génération
4G	: Quatrième génération
ABCE	: Association burkinabè des consommateurs de services électroniques
ADSL	: Asymmetric Digital Subscriber Line
AGCS	: Accord général sur le commerce des services
AIMS	: Association Internationale de Management Stratégique
AMRTP	: Autorité Malienne de Régulation des Télécommunications/TIC et Postes
ANPTIC	: Agence nationale de Promotion des technologies de l'information et de la communication
ANSSI	: Agence nationale de sécurité des systèmes d'information
ARCE	: Autorité de régulation des communications électroniques
ARCEP	: Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes
ARTAO	: Association des Régulateurs de Télécommunications de l'Afrique de l'Ouest
ARTEL	: Autorité de régulation des télécommunications
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BF	: Burkina Faso
BLR	: Boucle Locale Radio
BRVM	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
BSS	: Base Station Subsystem
BTS	: Base Transceiver Station
CD	: Capacité dynamique
CDMA	: Code Division Multiple Access
CEDEAO	: Communauté des états de l'Afrique de l'Ouest
CIL	: Commission de l'informatique et des libertés
CIRT	: Computer Incident Response Team
CNCC	: Commission Nationale de la Concurrence et de la Consommation
COFTEL	: Conférence des opérateurs et des Fournisseurs de Services de Télécommunications des Etats de l'UEMOA
CPCE	: Code des postes et des communications électroniques
CREM	: Centre de Recherche et d'Etudes en Management

CRT	: Comité de Régulation des Télécommunications
CRTEL	: Comité des Régulateurs de Télécommunications de l’UEMOA
CSDPPT	: Coopération Solidarité Développement des Postes Télex et Télécommunications
CSLP	: Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
EPIC	: Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
DAJ	: Direction des affaires juridiques
DC	: Dynamic capacity
DCV	: Dynamic capacity view
DG	: Directeur (ion) Général (e)
DGDIN	: Directeur (ion) Général (e) de Développement des Infrastructures Numériques
DOQ	: Département de l’Organisation et de la Qualité
DRAJ	: Département de la réglementation et des affaires juridiques
DRMFM	: Direction de la Régulation des Marchés du Fixe et du Mobile
DTH	: Direct To Home
ENT	: Ecole Nationale des Télécommunications
ESMT	: Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications
FAI	: Fournisseurs d’accès internet
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FRATEL	: Réseau Francophone de la régulation des télécommunications
GATT	: General Agreement on Tariffs and Trade
GPRS/EDGE	: General Packet Radio Service/Enhanced Data Rates for GSM
GSM	: Global System for Mobile communications
GSMA	: Global System for Mobile communications Association
ICT	: Information and Communication Technology
IDH	: Indice de développement humain
IDI	: Indice de développement des TIC
IHPC	: Indices harmonisé des prix à la consommation
INSD	: Institut de la Statistique et de la Démographie
IPTV	: Internet Protocol Television
ISO	: International Standard Organization
IUT	: International Union Télécommunications
LITEM	: Laboratoire Innovation Technologie Economie et Management
MCIA	: Ministère du Commerce de l’Industrie et de l’Artisanat

MDENP	: Ministère du Développement de l'Economie Numérique et des Postes
MDS	: Milliards
MEBF	: Maison de l'entreprise du Burkina Faso
MERCI	: Mouvement pour l'Engagement et le Réveil Citoyen
MMSC	: Multimedia Message Service Center
MPTIC	: Ministère des Postes des Technologies de l'Information et de la Communication
MSI	: Mobile System Investment
MTC	: Mobile Telecommunications Company
MVNO	: Mobile Virtual Network Operator
N/A	: Non applicable
N/D	: Non disponible
NG-WDM	: Next Generation-Wavelength Division Multiplexing
OH	: Opérateur historique
OHIR	: Opérateur historique d'industrie de réseau
OHT	: Opérateur historique de télécommunications
ONATEL	: Office National des Télécommunications
OMC	: Organisation mondiale du commerce
ONEA	: Office Nationale de l'Eau et de l'Assainissement
ONU	: Organisation des nations unies
OPT	: Office des Postes et Télécommunications
OPV	: Offre publique de vente
OTT	: Other The Top
p.	: Page
PAS	: Programme d'Ajustement Structurel
PCA	: Président (e)/ Présidence du Conseil d'administration
PE	: Positionnement épistémologique
PECGL	: Paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln
PECP	: Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique
PERC	: Paradigme épistémologique réaliste critique
PERS	: Paradigme épistémologique réaliste scientifique
PIB	: Produit intérieur brut
PNDES	: Plan National de développement économique et social
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement

PPTE	: Pays pauvres très endettés
RBV	: Ressources Based View
RI	: Rapport Institué
RTC	: Réseau de téléphonie commutée
S. A	: Société Anonyme
SAT	: Satellite
SCADD	: Stratégie de croissance accélérée pour le développement durable
SE	: Société d'Etat
SFI	: Société Financière Internationale
SHS	: Sciences de l'Homme et de la Société ou Sciences Humaines et Sociales
SIM	: Subscriber Identity Module
SMS	: Short Message Service
SMSC	: Short Message Service Center
SONABEL	: Société Nationale de l'Electricité du Burkina
SONABHY	: Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures
SONITEL	: Société nigérienne de télécommunications
SOTELMA	: Société de télécommunications du Mali
SYNATEL	: Syndicat national des travailleurs des télécommunications
TELMOB	: Téléphonie mobile (projet, marque commerciale, société)
TEM	: Télécom Ecole de Management
TIC	: Technologie de l'Information et de la Communication
TNT	: Télévision numérique terrestre
UA	: Union africaine
UE	: Union européenne
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UAT	: Union Africaine des Télécommunications
UIT	: Union Internationale des Télécommunications
U-AUBEN	: Université Aube Nouvelle
UEVE	: Université d'Evry Val d'Essonne
UP-SACLAY	: Université Paris-Saclay
VRIN	: Valuable Rare Inimitable and Non-substituable
VSAT	: Very Small Aperture Terminal
WARA	: West Africa Rating Agency

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	iii
DEDICACE	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
SOMMAIRE.....	x
RESUME.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
Introduction Générale.....	1
PARTIE 1/	15
APPROCHE THEORIQUE DES CAPACITES D'ADAPTATION ET DE LA PERFORMANCE D'UN ANCIEN MONOPOLE PUBLIC DANS UN ENVIRONNEMENT LIBERALISE	15
Introduction.....	16
Chapitre 1/ L'identification et la mobilisation des capacités dynamiques au cœur de la stratégie de recherche de performance et d'avantage concurrentiel	17
Chapitre 2/ Les dynamiques économiques et institutionnelles dans les industries de réseau : du monopole à l'oligopole	46
Conclusion de la première partie	76
PARTIE 2/	77
MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE	77
Introduction.....	78
Chapitre 3/ Aperçu du cadre institutionnel international et sous régional des télécommunications.....	79
Chapitre 4/ Contexte national et mise en perspective historique des politiques économiques et de l'environnement des télécommunications au Burkina Faso	101
Conclusion de la deuxième partie	132
PARTIE 3/	133

CADRE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE	133
Introduction.....	134
Chapitre 5/ De la problématisation à la formulation d'un modèle d'analyse	135
Chapitre 6/ Méthodologie de l'étude	157
Conclusion de la troisième partie	180
PARTIE 4/	181
EXPERIENCES D'ADAPTATION ET DE PILOTAGE DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS PAR L'OPERATEUR HISTORIQUE DU BURKINA FASO.....	181
Introduction.....	182
Chapitre 7/ Présentation des résultats de l'étude empirique	183
Chapitre 8/ Discussion des résultats.....	235
Conclusion de la quatrième partie.....	259
CONCLUSION GENERALE	260
1/ Contraintes et facteurs déterminants de l'évolution des télécommunications.....	262
2/ Synthèse des résultats.....	264
3/ Contributions théoriques, empiriques et managériales	266
4/ Limites de l'étude.....	267
5/ Voies de recherche futures	268
Bibliographie	269
Liste des tableaux	289
Liste des figures	292
Liste des encadrés	294
Annexes.....	295
Table des matières.....	329

Dynamique d'évolution dans un secteur oligopolistique et capacités d'adaptation des opérateurs historiques d'industries de réseau. Application de l'approche basée sur les capacités dynamiques à l'opérateur historique des télécommunications du Burkina Faso
--

RESUME

Le secteur des télécommunications a connu une évolution fulgurante cette dernière décennie avec la diffusion de nouvelles technologies et occupe une place importante dans l'économie des pays en développement. Il constitue de ce fait un enjeu important pour les autorités politiques, les régulateurs, les opérateurs de télécommunications, les fournisseurs d'équipements et de services connexes, les institutions financières et les acteurs sociaux.

Brisant le monopole détenu par un opérateur historique, les réformes intervenues dans ce secteur à partir des années 1998 dans la plupart des états africains, ont permis l'instauration d'une concurrence régulée.

Pour analyser cette évolution marquée par des relations instituées entre les différents acteurs de cette industrie et la performance de l'opérateur historique, l'ONATEL, ce travail s'inscrit prioritairement dans le champ disciplinaire du management stratégique et mobilise l'approche des capacités dynamiques selon Teece (2007). Cette perspective est complétée par un cadre d'analyse de la dynamique institutionnelle qui combine les sciences politiques et l'économie industrielle selon Jullien et Smith (2008).

A travers une étude exploratoire et une étude qualitative basées principalement sur des recherches documentaires et des entretiens semi-directs, ce travail a pour objet d'analyser l'évolution de l'opérateur historique des télécommunications au Burkina Faso dans son secteur d'activités.

Malgré des contraintes d'ordre économique et réglementaire, l'opérateur historique a pu mobiliser des capacités dynamiques qui ont contribué à l'amélioration de ses performances et de sa position concurrentielle. Ces capacités ont été mobilisées dans le cadre de trois types de relations entre les acteurs, à savoir la relation conflit-coordination, la relation compromis-convention et la relation coopération-coercition.

Mots clés : avantage concurrentiel, capacité dynamique, monopole, libéralisation, ouverture à la concurrence, opérateur historique, privatisation, relations instituées, ressources et compétences, industrie de réseau.

The dynamics of evolution in an oligopolistic sector and the adaptive capacities of firms in network industries. A dynamic capabilities-based approach to the analysis of the performance of the incumbent telecommunications operator in Burkina Faso.
--

ABSTRACT

The telecommunications sector has evolved dramatically over the past decades with the diffusion of new technologies and it has become a key activity in the economy of developing countries. As a result, the dynamics of this sector are of interest not only to the telecom operators and their suppliers of equipment and related services but also to political authorities, regulators as well as financial institutions and other social actors.

From a position of monopoly on the part of a historical operator, major reforms were undertaken in this sector in most African states from 1998 onwards to introduce controlled competition.

The evolution of the relationships between the various actors of this industry and the performance of the historical operator, ONATEL, are analyzed primarily from a strategic management perspective using the model of dynamic capacities of Teece (2007). This perspective is further enhanced by the use of a framework that focuses on institutional dynamics and combines political science and industrial economics approaches (Julien and Smith, 2008).

A qualitative, exploratory study was conducted by combining secondary data analysis and interviews with industry executives and experts in order to analyze how the historical operator of telecommunications in Burkina Faso repositioned itself during this period. Despite economic and regulatory constraints, ONATEL was found to have developed dynamic capacities that contributed to the improvement of its performance and helped it establish a sustainable competitive position in the new market and network configuration. These capacities were mobilized within four forms of relationships that were evolving in parallel between the different types of actors in the sector, compromise-convention relationships, conflict-coordination relationships and co-operation-coercion relationships.

Keys words: competitive advantage, dynamic capacity, monopoly, liberalization, opening to competition, historical operator, privatization, instituted relationships, resources and competences, industry of network.

INTRODUCTION GENERALE

1/ Contexte

D'une situation de monopole conférée par les pouvoirs publics, à un contexte de libéralisation d'un secteur, suivi de la privatisation d'un opérateur, et à son processus d'adaptation, de positionnement dans ce secteur, il transparaît une trajectoire dynamique intéressante à appréhender. Cette dynamique caractérise les opérateurs historiques d'industries de réseau dont l'évolution est passée par les étapes suivantes : monopole, démantèlement du monopole, privatisation de l'opérateur historique, instauration d'une concurrence le plus souvent sous la forme d'un oligopole. La forme juridique prédominante d'entreprises en situation de monopole dans les industries de réseau est l'entreprise publique.

La présence d'une entreprise publique sur un marché se justifie essentiellement par les missions de service public au profit d'une frange importante d'une population donnée et aussi par des besoins de sécurité, de défense ou de stratégie. Cependant, avec le vent de la libéralisation impulsée par les institutions de Bretton Woods à partir des années 1990, à la suite du processus de libéralisation généralisée des secteurs au niveau de l'espace européen, les Etats africains ont retiré d'un certain nombre de secteurs économiques les entreprises publiques au profit d'entreprises privées, afin de faire jouer les règles de la concurrence.

En effet, il est admis que l'ouverture d'un marché à la concurrence permet entre autres l'abaissement des prix, l'obtention d'une meilleure qualité des biens et services offerts, leur diversification et l'implémentation de l'innovation.

Ainsi, dans un contexte de libéralisation des industries de réseau, l'opérateur historique de par sa position dominante acquise de facto en tant qu'ancien monopoleur, va chercher à s'adapter à son environnement en mettant en place des stratégies organisationnelles nécessaires, pour conserver sa suprématie dans le secteur libéralisé. L'opérateur historique d'industrie de réseau (OHIR) a, de façon naturelle, de nombreux atouts. En effet, si le processus de privatisation qui consiste pour l'Etat à céder une partie importante du capital de la société à des partenaires stratégiques, a été conduit selon les règles de l'art, l'opérateur historique s'en tire en disposant des ressources et des compétences adéquates pour gérer l'entreprise. Cela s'effectue dans le cadre d'un partenariat managérial avec l'Etat, dans la mesure où celui-ci conserve, dans la majeure partie des cas, une partie du capital de l'entreprise. Par conséquent, une gestion partenariale avec le partenaire stratégique au premier rang et l'Etat au second plan, qui a un rôle de veille et d'assurance sur l'exercice de la mission de service qui devra s'imposer. Ceci constitue également un atout pour cet opérateur dans sa

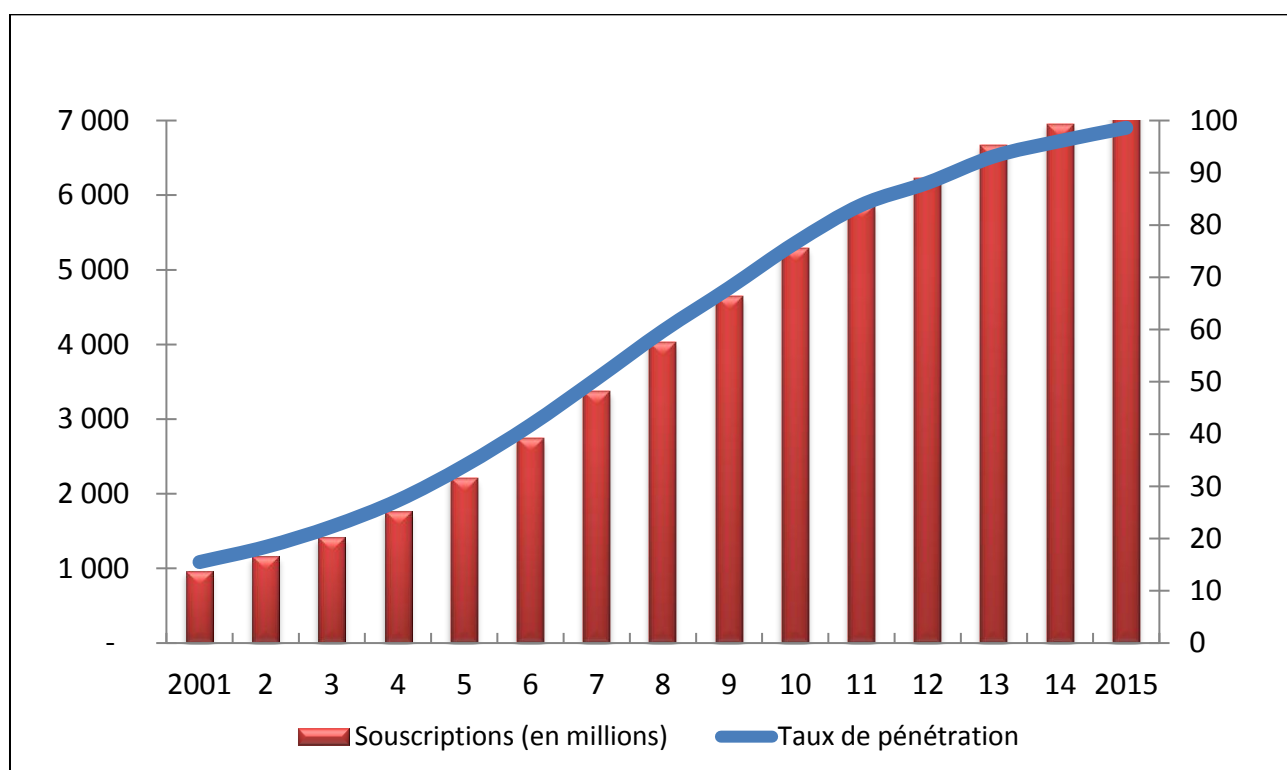
stratégie de domination du secteur libéralisé, et aussi, constitue un atout favorable à la réalisation d'investissements utiles.

Selon l'IUT (2013), Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont perçues comme le nouvel outil de développement, de croissance et de compétitivité. Composante essentielle des TIC, le secteur des communications électroniques a connu un développement remarquable ces dernières décennies, grâce à l'innovation technologique intégrant et combinant les outils nouveaux des technologies de l'information et de la communication. Ceci est marqué également par l'émergence de nouveaux acteurs et l'évolution des modèles économiques entraînant une profonde mutation du secteur.

Avec l'ouverture à la concurrence internationale, des entreprises publiques ont dû subir, sous le joug de l'Etat, une transformation juridique pour se voir ériger en société anonyme afin d'affronter un environnement devenu concurrentiel. C'est le cas par exemple en Europe avec la directive européenne de mise en concurrence dans le secteur des télécommunications, pour France Télécom, opératrice historique française des télécommunications, devenue ORANGE depuis juillet 2013 et Belgacom en Belgique, également premier opérateur national.

Cette évolution se justifie par le développement technologique, surtout la téléphonie mobile, dont la percée est fulgurante. En effet, la figure 1 illustre les souscriptions mondiales de téléphonie mobile en millions d'abonnés et la proportion pour 100 habitants, sur la période de 2001 à 2015 (ICT Indicateurs IUT, 2015) :

Figure 1: Evolution des souscriptions au mobile et du taux de pénétration de 2001 à 2015



Source : L'auteur sur la base des données d'indicateurs ICT de l'IUT (Rapport 2015) (<http://www.itu.int/>[consulté le 19 janvier 2017])

Le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile est passé de 962 millions en 2001 à 7.216 millions pour 2015. Ceci représente un taux de pénétration de 15,5% en 2001 à 98,6% en 2015. Cela traduit la tendance à la croissance du secteur de la téléphonie mobile, vecteur essentiel des télécommunications/TIC.

Dans cette perspective, la croissance des TIC dans les pays en développement est en deçà de celle observée dans les pays développés. En effet, la pénétration du mobile a été très forte dans les pays développés dès les premières années de cette révolution technologique. Progressivement, cette tendance s'est inversée dans les pays en développement comme illustré dans le tableau 1.

Tableau 1: Evolution des abonnés au mobile entre pays développés et pays en développement de 2000 à 2015

	Abonnés (en millions)	Proportion	Abonnés (en millions)	Proportion	Abonnés (en millions)	Proportion
	2000		2005		2015	
Pays développés	469	65,2%	992	44,98%	1 517	21,41%
Pays en développement	250	34,8%	1 213	55,02%	5 568	78,59%
Total	719	100,00%	2 205	100,00%	7 085	100,00%

Source : L'auteur sur la base des données d'indicateurs ICT de l'IUT (Rapport 2015) (<http://www.itu.int/>[consulté le 19 janvier 2017])

Le nombre total de souscriptions dans le monde en 2000 était de 719 millions dont 469 millions pour les pays développés, soit 65,2%. En 2005, le nombre total était de 2 205 millions dont 992 millions pour les pays développés, soit 45%. Enfin en 2015, sur un nombre total de souscriptions de 7 085 millions, 1 517 millions concernaient les pays développés, soit 21%. On constate que la croissance s'inverse donc au fil du temps en faveur des pays en développement.

L'Afrique, considérée comme le « nouvel eldorado » des télécommunications ou « réservoir de croissance » pour le monde des télécommunications (Servant, 2009), n'est pas en reste où le marché des télécommunications constitue un véritable pôle de création d'emplois et de croissance. En effet, le taux de pénétration du mobile en Afrique est estimé par l'IUT (2015) à 17,4%, contre 78,2% en Europe, 77,6% en Amérique et 47,2% pour le monde entier.

A partir des années 1995, les pays africains ont entamé le processus de libéralisation de leurs secteurs des télécommunications à divers degrés : ouverture partielle ou totale à la concurrence du secteur, privatisation partielle ou totale de l'opérateur public. C'est le cas entre autres du géant sud-africain Telkom South Africa, de Nitel du Nigéria qui représente le premier marché africain des télécommunications, de Maroc Télécom, de SOTELMA au Mali, de SONITEL au Niger, de SONATEL au Sénégal et de l'ONATEL S.A au Burkina Faso.

Pendant qu'au Burundi, le processus de privatisation de l'Office National des Télécommunications (ONATEL) lancé en 2009 peinait à se réaliser encore en 2013, et que Togotélécom au Togo jouissait toujours du statut de monopole à cette même date, la plupart des opérateurs privatisés affichent des résultats successifs en évolution régulière.

En effet, L'Office National des Télécommunications (ONATEL) du Burkina Faso, opérateur historique des télécommunications de ce pays, affiche en 2015 un chiffre d'affaires

de 144,8 milliards de FCFA, soit 220,7 millions d'euros¹, en progression de 10,6% par rapport à 2014 ; un résultat d'exploitation de 38,4 milliards de FCFA, en progression de 44% par rapport à 2014 ; un résultat net en hausse de 28,7% à 25,3 milliards de FCFA. La base clients mobile a connu un rythme de croissance s'établissant à 6,7 millions de clients, soit une croissance de 23,6%. L'ONATEL S.A a réalisé en 2015 des investissements de 29,2 milliards de FCFA, soit une augmentation de 30% par rapport à 2014, afin de moderniser et de densifier son réseau. Dans son rapport sur l'ONATEL d'août 2015, parmi les trois critères justifiant la note BBB- de l'agence de notation WARA, figurait l'expertise avérée sur le marché des services de télécommunications, issue de son statut d'opérateur historique.

Le Groupe SONATEL², opérateur historique des télécommunications au Sénégal, avec des filiales dans d'autres pays, enregistre quant à lui, au 31 décembre 2015, un chiffre d'affaires de 863 milliards de FCFA, en hausse de 47,3 milliards de FCFA par rapport à l'année 2014, un résultat net de 221 milliards de FCFA, en hausse de 2,9 milliards FCFA, soit 1,3% par rapport à 2014. La base clients est de 26, 6 millions soit une légère hausse de 0,8% relativement à 2014.

On peut constater que ces entreprises intervenant dans le domaine des télécommunications sont autant de success-stories d'entités publiques, anciens monopoles transformés en société privées, et qui ont pu se maintenir dans leur environnement concurrentiel.

2/ Problématique générale

Sur le plan empirique, des thématiques diversifiées ont été traitées en rapport le concept d'opérateur historique. En effet, il peut être évoqué celles relatives à l'impact de la libéralisation sur ce type d'organisation (Gasmi et al. 2009), à l'accès aux infrastructures par les opérateurs alternatifs au regard de leur détention par l'opérateur historique et l'interopérabilité des réseaux (Pénard et Thirion, 2007), à la problématique des droits exclusifs détenus par la plupart des opérateurs historiques et à l'abus de position dominante et la justification de la régulation (Boylaud et Nicoletti, 2001), aux changements structurels et réglementaires, à la déréglementation, à la libéralisation et à la privatisation (Leroy-Therville, 2000 ; Plané, 2002 ; Kane, 2008 ; Cheneau-Loquay, 2001), à la structure organisationnelle

¹ 1 euro équivaut à 655,957 Fcfa à la date du 03 novembre 2016

²Rapport annuel 2015 de la Sonatel disponible sur le site www.sonatel.sn consulté le 24 janvier 2017

notamment la séparation verticale entre le transporteur et le gestionnaire d'infrastructures (Van de Velde et al., 2012).

La plupart de ces études sont inscrites dans le champ disciplinaire de l'économie et du droit, avec les instruments des sciences économiques et des sciences politiques. Ainsi, les approches stratégistes et concurrentielles des opérateurs dans les industries de réseau sous l'angle du management stratégique dans un contexte de libéralisation sont peu abordées (Bonardi, 2008 ; Cateura, 2009).

Aussi, les changements intervenus aux niveaux concurrentiel, réglementaire et technologique vont engendrer des difficultés d'adaptation aux opérateurs déjà présents, mais aussi durant toute la dynamique de positionnement concurrentiel.

Avec l'ouverture à la concurrence et la privatisation, la question du positionnement des opérateurs historiques se pose avec acuité et détermine le devenir en termes d'adaptation et même les mécanismes de domination de ces opérateurs, en vue d'être leaders. En effet, il est admis que les organisations ont tout intérêt à construire des capacités dynamiques, sous peine d'être confrontées à des résultats calamiteux, face à un environnement en perpétuelle mutation et une diversité des sources de changement (Altintas, 2009). Aussi, pour Helfat et al. (2007), les capacités dynamiques sont toujours orientées vers un objectif ou une intention particulière, dont la recherche de la performance, de la productivité, d'un avantage concurrentiel et du maintien du cycle d'amélioration continue. Cependant, Altintas (2009) ajoute que la difficulté réside dans le fait que les capacités dynamiques soient souvent définies par leurs conséquences (la reconfiguration des ressources et compétences), mais aussi l'absence d'études empiriques les identifiant clairement, dans le cadre d'une vue globale dans un environnement concurrentiel.

3/ Questions et objectifs de recherche

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons nous interroger sur les véritables origines de la performance de ces entreprises en vue de la domination d'un secteur concurrentiel oligopolistique. Nous pouvons nous interroger également sur toutes les manœuvres stratégiques et organisationnelles mises en œuvre durant ce parcours pour arriver à des résultats performants.

Le succès d'une firme dépend des ressources intrinsèques (ressources, savoir, savoir-faire, ses capacités dynamiques, les routines, sa capacité à entreprendre). Aussi, face à un

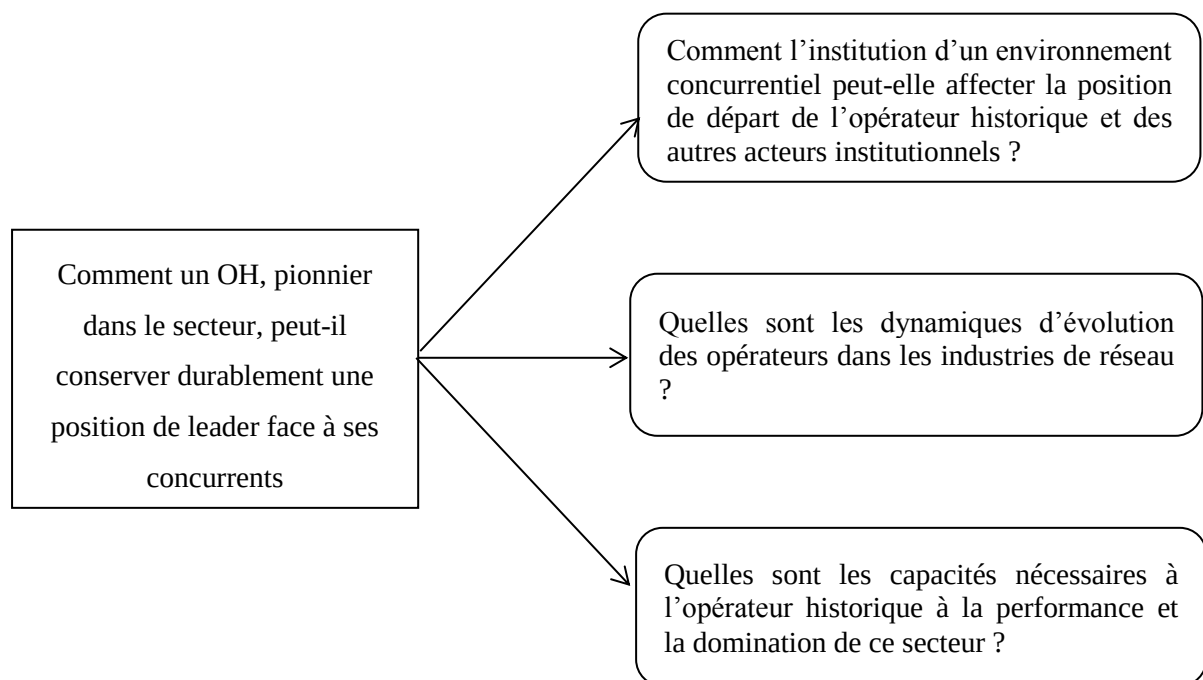
environnement changeant ou complexe, les organisations sont amenées à adopter un mode d'organisation qui leur permet de subsister ou de tirer le meilleur profit de ce changement. Ceci nécessite des capacités à mobiliser et à développer comme préconisée par l'approche par les capacités dynamiques qui s'impose de plus en plus comme le cadre de référence en ce qui concerne l'analyse de l'avantage concurrentiel durable (Labrousche, 2014).

Il se pose alors la question principale de savoir comment un opérateur historique (OH), pionnier dans le secteur, peut-il conserver durablement une position de leader face à ses concurrents ? De façon spécifique :

- comment l'institution d'un environnement concurrentiel peut-elle affecter la position de départ de l'opérateur historique et des autres acteurs institutionnels ?
- quelles sont les dynamiques d'évolution des opérateurs dans les industries de réseau ?
- quelles sont les capacités nécessaires à l'opérateur historique à la performance et la domination de ce secteur ?

Ces questions sont représentées de façon schématique comme suit :

Figure 2: Déclinaison question principale et questions secondaires



Source : L'auteur

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'évolution du secteur des télécommunications d'un pays afin d'appréhender la manière dont l'opérateur historique identifie et développe des capacités dynamiques nécessaires au maintien d'une position dominante.

4/ Intérêt de l'étude

Cette étude a un triple intérêt, sur les plans théorique, empirique et managérial.

Sur le plan théorique, la question de l'analyse et de la compréhension des mouvements organisationnels dans un environnement concurrentiel, bien abordé dans plusieurs études, nous semble toujours intéressante surtout dans un contexte de régulation. Il s'agit aussi de placer l'entreprise africaine dans un contexte de changement induit par celui de son environnement, et vue sur une période assez déterminante de son évolution. L'analyse de l'évolution des organisations ou la mise en exergue de la dynamique organisationnelle consiste à analyser leurs comportements, leurs mouvements et trajectoires pour en dégager les théories nouvelles, et, conforter ou contredire celles existantes. Les capacités dynamiques constituent de ce fait un socle théorique adéquat à l'analyse de tels mouvements organisationnels, surtout lorsqu'ils portent sur des études longitudinales (Easterby-Smith et al., 2009 ; Pantin, 2006) et l'analyse du déploiement des stratégies dans une organisation sur une longue période (Mintzberg et Lampel, 1999). Le cadre d'analyse des capacités dynamiques de Teece et al (2007) combiné à celui de Jullien et Smith (2008) sera mobilisé pour ce faire. Cette deuxième approche est institutionnelle et prend en compte les dynamiques des industries et l'influence des relations « politiques » à plusieurs niveaux et vis-à-vis de plusieurs groupes d'acteurs. Elle nous servira à opérationnaliser l'identification et la mobilisation des capacités dans des industries de réseau à technologie rapide comme celui des télécommunications.

Sur le plan empirique, le secteur des télécommunications nous semble d'un intérêt particulier. En effet, ce secteur constitue un terrain riche à l'analyse du dynamisme organisationnel nécessité par la libéralisation. Cela se justifie aussi par le fait qu'il s'agit d'infrastructures essentielles, uniques et de cas de monopoles imparfaits, généralement des oligopoles, se matérialisant par l'octroi de licences d'exploitation, avec assujettissement à des conditions d'exploitation spécifiques à travers un cahier de charges.

Ainsi, l'univers d'observation de ce travail porte sur les opérateurs historiques de télécommunications qui sont des types d'organisations ayant un historique intéressant dans

leur environnement pour avoir évolué dans un premier temps dans une situation de monopole, et dans un second temps, font face à une situation de concurrence âpre, bien qu'oligopolistique au regard du dynamisme et des enjeux importants du secteur.

Aussi, le développement des télécommunications connaît un essor spectaculaire ces dernières années, projetant les entreprises du secteur dans un champ d'études avec de nombreuses perspectives. Roy et Audet (2002, p.43), dans une étude exploratoire sur le secteur des télécommunications indiquaient que : *« la dernière décennie a été marquée par une accélération des changements au sein des organisations, engendrée par l'introduction massive des nouvelles technologies de l'information et des communications (notamment Internet), la déréglementation, l'ouverture des marchés, la mondialisation d'une économie fondée de plus en plus sur le savoir et l'arrivée sur le marché d'une main-d'œuvre mieux informée, en quête d'autonomie et de plus en plus diversifiée sur le plan culturel »*.

Aussi, l'intérêt porté sur les anciens monopoles publics privatisés tient du fait que les entreprises concurrentes ne sont pas intervenues sur un terrain neutre. En effet, elles ont trouvé justement ces types d'organisation jadis publiques et par conséquent qui ont un savoir-faire et une certaine maîtrise du domaine et doivent servir de « pilote » au secteur libéralisé.

Sur le plan managérial, il s'agira de contribuer aux problèmes pratiques des autorités gouvernementales et aux managers d'entités publiques engagées dans un processus de privatisation, dans le cadre de l'ouverture de leur secteur à la concurrence. En effet, il existe encore un certain nombre de domaines où un monopole public est toujours maintenu par les pouvoirs publics. Il s'agit par exemple au Burkina Faso de la fourniture de l'énergie électrique, de l'eau, du gaz butane. Ces domaines sont gérés par des sociétés d'Etat qui figuraient sur la liste des entreprises publiques à privatiser.

Au-delà du processus de libéralisation, ce travail pourrait être une source de propositions de stratégies à tous les acteurs multiformes (opérateurs, autres prestataires de services, organes de représentation des consommateurs, organisations de promotion, de régulation...) évoluant dans le secteur de télécommunications dans le cadre de la gestion de l'entité et de l'environnement dans lequel ils évoluent.

5/ Positionnement théorique et épistémologique

Cette recherche se positionne prioritairement dans le corpus théorique du management stratégique, discipline des sciences de gestion. La réflexion stratégique porte sur la dynamique

organisationnelle et les mécanismes d'adaptation et de positionnement pérenne d'opérateurs historiques dans un environnement concurrentiel. Aussi, l'approche de cette problématique nécessite de se projeter dans les courants théoriques de l'analyse concurrentielle pour expliquer ou comprendre le développement d'entreprises, passant d'une situation de monopole à un environnement concurrentiel dont l'âpreté n'est pas fondée sur le nombre de concurrents mais sur la spécificité de l'industrie dans laquelle évoluent les acteurs. Elle rompt avec les nombreuses clés d'analyses empruntées à la science économique et à la science politique et juridique.

Dans cette perspective théorique, les ressources et les compétences ont pendant longtemps été évoquées comme sources de différenciation pour une entreprise dans un environnement concurrentiel (Barney, 1991). Cependant, cette approche est statique et ne permet pas, sur une longue période, d'expliquer les facteurs de performance et de domination d'un secteur par une entreprise. Il s'agit alors de partir de cette limite théorique pour mettre en évidence l'apport assez particulier et fondamental des capacités intrinsèques dans ce processus. Nous nous fondons ainsi sur l'approche des capacités dynamiques (CD) ou « dynamic capacity view » (DCV) du fait que ces capacités, quelle que soit leur forme ou leur nature, sont un levier indispensable à l'organisation pour s'adapter aux changements de son environnement et/ou de mettre en œuvre des intentions stratégiques (Collis, 1994 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Elles permettent également de reconfigurer les ressources et les compétences organisationnelles de l'entreprise bien qu'elles ne constituent pas une condition suffisante de sa compétitivité. De façon plus précise, elles constituent un capital organisationnel qui est un ensemble d'investissements matériels et immatériels permettant de s'ajuster à des exigences futures (Kogut et Kulatilaka, 2001). Ce corpus théorique sera complété par un cadre d'analyse de la dynamique institutionnelle qui combine les sciences politiques et l'économie industrielle.

Cet ancrage théorique nous permettra de proposer un cadre d'analyse de l'adaptation et de mobilisation de capacités à même de dominer un marché par un ancien monopole d'Etat dans un cadre concurrentiel.

Comme l'estime Mintzberg (1989), un regard historique et la mise en perspective de l'évolution d'une structure nécessite de bien appréhender cette organisation dans un environnement dynamique ; ceci passe par une analyse en profondeur et une position du chercheur dans une démarche de construction de la réalité, en interaction avec l'objet de recherche et ainsi que les différents éléments qui le composent pour produire et justifier les

connaissances valables (Piaget, 1967 cité Gavard-Perret et al., 2012). Nous nous situons dans le prolongement de la pensée ou du système de croyances selon lequel la connaissance, le mécanisme de sa production et de sa justification fondent la recherche et sa conduite. Aussi allons-nous nous placer dans une perspective constructiviste.

6/ Démarche méthodologique

Ce positionnement épistémologique induit fondamentalement une démarche exploratoire et qualitative. Le terrain d'investigation est le secteur des télécommunications dans l'UEMOA à travers une étude de cas pour pouvoir appréhender un opérateur qui a réussi à mobiliser des capacités dynamiques. Elle consiste en une recherche analytique, compréhensive et historique qui prend principalement son origine depuis l'ouverture du secteur à la concurrence en 1998, jusqu'en 2015. Se focalisant sur l'opérateur historique de télécommunications du Burkina Faso dans son environnement concurrentiel, l'étude s'est faite en deux étapes fondamentales :

- Une étude exploratoire permet de valider le choix du pays, grâce à l'exploitation des données disponibles auprès d'organismes de régulation et d'ouvrages spécialisés ;
- Une phase qualitative consiste en un travail sur le terrain et porte sur une recherche documentaire pour permettre de disposer d'écrits, de compte rendu, de rapports et d'autres documents et informations sur la vie de l'entreprise à même d'orienter l'étude. Elle est approfondie par des entretiens individuels semi-directifs et des observations directes auprès des acteurs du secteur.

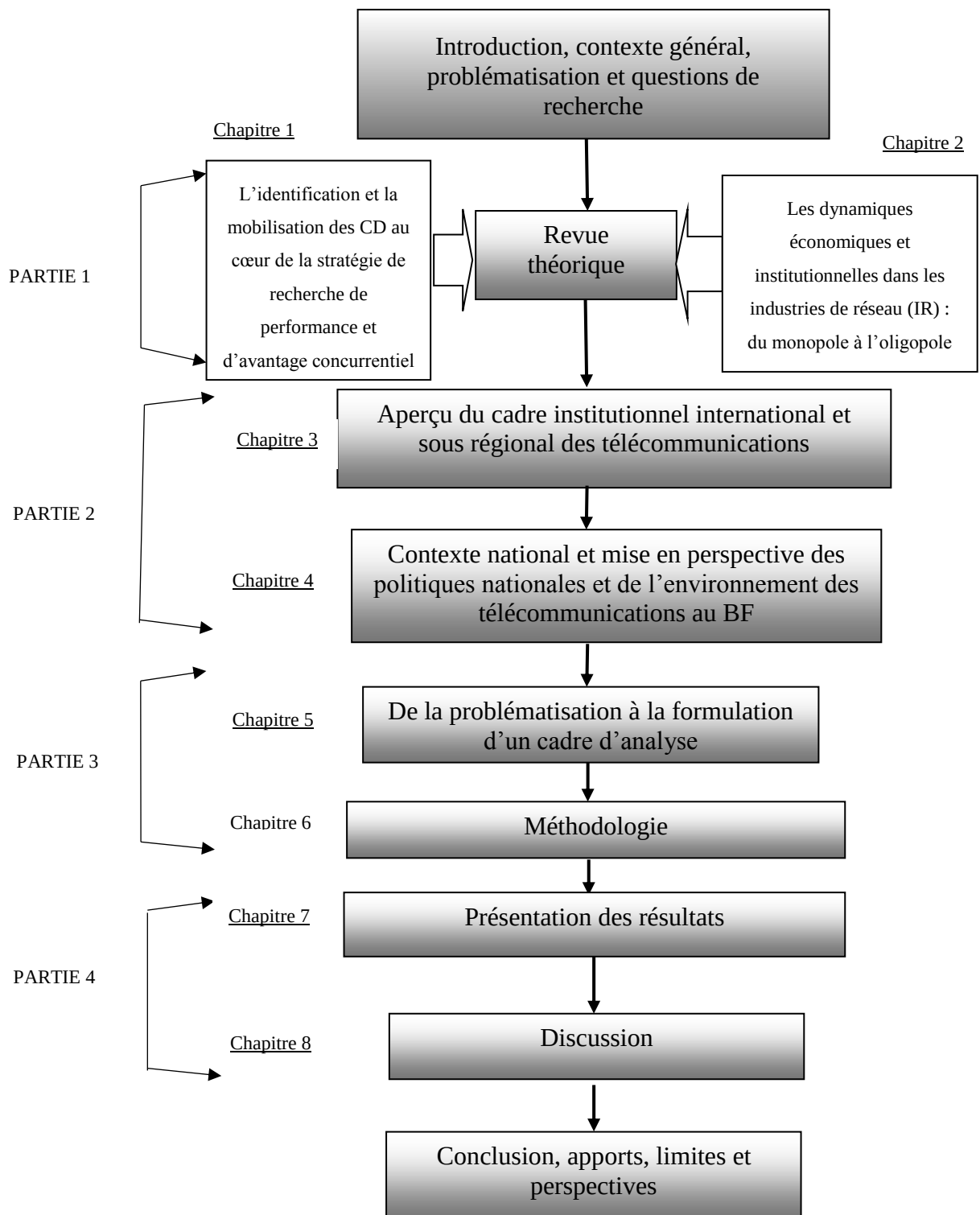
Le choix d'opérateurs de la zone UEMOA se justifie par le fait qu'il existe une convergence économique, financière et législative dans cet ensemble sous régional, toute chose qui éviterait une disparité fondamentale des éléments à observer. Aussi, il s'agit de comprendre comment l'opérateur historique du Burkina Faso a réussi à garder une position confortable face à la concurrence. La compréhension de cette performance sera faite par l'apport du cadre des capacités dynamiques, facteurs nécessaires à l'évolution dynamique et du positionnement stratégique des entreprises. Nous mobiliserons également le cadre d'analyse des dynamiques d'une industrie adapté des sciences politiques.

7/ Organisation de la thèse

Cette thèse est organisée en quatre grandes parties comprenant chacune deux chapitres.

La première partie aborde l'approche théorique de la dynamique organisationnelle d'un ancien monopole public évoluant dans un environnement ouvert à la concurrence. Dans cette partie, les deux chapitres aborderont successivement l'apport de la théorie des capacités dynamiques à la performance et la domination dans un secteur (chapitre 1) et l'évolution des opérateurs dans les industries de réseau (chapitre 2). La deuxième partie porte sur la mise en contexte de l'étude et aborde le contexte international et sous régional (chapitre 3) et le contexte national (chapitre 4). La troisième partie porte sur le cadre d'analyse (chapitre 5) et la méthodologie (chapitre 6). La quatrième partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats (chapitre 7) et à la discussion (chapitre 8). Ainsi, il se dégage une architecture globale présentée dans la figure 3.

Figure 3 : Architecture générale de la recherche



Source : L'auteur

PARTIE 1/

**APPROCHE THEORIQUE DES CAPACITES D'ADAPTATION ET DE
LA PERFORMANCE D'UN ANCIEN MONOPOLE PUBLIC DANS UN
ENVIRONNEMENT LIBERALISE**

Introduction

Expliquer pourquoi et comment les organisations changent, a toujours été une thématique centrale en management des organisations et même dans d'autres disciplines (Van de Ven et Poole, 1995). Aussi, nous nous intéresserons à la contribution théorique et empirique portant sur un type d'organisations constitué par les opérateurs historiques d'industries de réseau. Ces organisations ont évolué dans un environnement particulier marqué par leur présence dominante sur un marché, en situation de monopole, avant de voir cet environnement connaître un changement nécessité par les réformes économiques, technologiques, institutionnelles et réglementaires.

Ces mouvements institutionnels nécessitent de la part des organisations présentes des stratégies d'adaptation aux fins de pouvoir se pérenniser et mieux occuper une place de choix dans un environnement concurrentiel. Aussi, nous mobiliserons l'apport des capacités dynamiques à la justification du positionnement concurrentiel dans ces types d'industries dont spécifiquement les opérateurs historiques des télécommunications qui constituent l'objet de notre étude. Une perspective institutionnelle nous permet de mieux appréhender toute la dynamique qui caractérise ce type d'industrie. Ainsi, dans cette partie, nous présenterons dans un premier temps l'approche des capacités dynamiques à l'explication des mouvements organisationnels d'adaptation, de domination et de recherche de performance et d'avantage concurrentiel (chapitre 1). Dans un second temps, nous ferons une revue théorique des concepts d'opérateur historique et d'industrie de réseau, leur évolution dans un environnement marqué par des réformes économiques imposées par les institutions internationales, en l'occurrence la libéralisation du secteur et la privatisation de l'opérateur historique d'industrie de réseau (chapitre 2).

Chapitre 1/ L'identification et la mobilisation des capacités dynamiques au cœur de la stratégie de recherche de performance et d'avantage concurrentiel

Introduction

S'adapter à un environnement dynamique et complexe, y asseoir sa suprématie et demeurer leader renvoient aux théories du management stratégique et à l'ensemble des mécanismes permettant la recherche et le maintien de la performance, la recherche sans cesse d'un avantage concurrentiel. La théorie des capacités dynamiques (CD), approche pertinente en management stratégique, apporte des éclairages à ces perspectives. Ceci nécessite de s'ancrer dans une vision évolutionniste et dynamique de l'entreprise, de sa capacité à identifier, à mobiliser et à agencer tous les facteurs essentiels et incontournables (ressources, compétences, aptitude, capacité) dans cette évolution dans un environnement concurrentiel.

1.1/ La vision évolutionniste et dynamique de l'organisation

S'inscrivant dans la théorie du changement et la théorie évolutionniste, la vision dynamique de l'organisation est pertinente car elle offre une meilleure prise en compte des paramètres de contingence de l'entreprise. Une dynamique est un enchaînement de faits ou d'événements affectant un système selon une certaine durée, se déroulant sur un ou plusieurs niveaux et portant sur des domaines donnés.

Les entreprises évoluent dans des environnements tantôt stables tantôt dynamiques ou même très dynamiques. L'approche évolutionniste a été développée pour capter les faits majeurs du processus d'évolution de l'entreprise dans son environnement. Elle met en évidence l'importance des routines et l'enracinement de l'expérience passée comme source d'avantage concurrentiel (Nelson et Winter, 1982 ; Barney, 1991 ; Teece et al. 1997). Rejetant l'approche mécaniste, le modèle évolutionniste voit dans les routines notamment opérationnelles, génériques et de recherche une source d'apprentissage qui explique les différences de performance des entreprises. Les savoirs, en s'accumulant, constituent des actifs spécifiques déterminant la trajectoire de l'entreprise, faisant en sorte que tout changement ou évolution de l'organisation ne peut être considéré comme aléatoire mais

découle de caractéristiques endogènes déterminées par les contraintes de sentiers ou sentier de dépendance.

Dans cette perspective dynamique, l'efficacité des organisations reposerait sur leur faculté à intégrer le changement pour transformer la structure en organisation apprenante, ce qui est source d'avantage concurrentiel.

L'analyse de l'évolution des organisations est une pratique courante en sciences de gestion. La dynamique organisationnelle qui en est une composante essentielle est un concept assez prolifique car se trouvant au croisement de plusieurs champs disciplinaires, notamment la sociologie des organisations, l'économie des organisations et la théorie des organisations. Elle s'inscrit comme partie intégrante ou se situe au prolongement de la vaste théorie sur le changement organisationnel et consiste à analyser les comportements, les mouvements et trajectoires des organisations. Aussi, cette vision évolutionniste et dynamique sera renforcée progressivement par des apports plus robustes, notamment celles des ressources et compétences et celles des capacités dynamiques.

1.2/ Les approches basées sur les ressources et les compétences

La théorie de la firme et de l'avantage concurrentielle a été initiée par Penrose en 1959. Cette approche basée sur les ressources met ces dernières au cœur du processus de développement, de différenciation de l'entreprise dans sa stratégie de recherche d'un avantage concurrentiel. Les ressources sont des actifs détenus ou contrôlés par l'entreprise lui permettant de déployer sa stratégie et ses activités, en vue d'atteindre ses objectifs. Il s'agit traditionnellement :

- des ressources financières (ressources d'emprunt, la capacité d'autofinancement, les ressources en capital...);
- des ressources humaines (effectif, qualification et expertise, expérience...);
- des ressources matérielles (terrains, bâtiments, matériel, mobilier...);
- des ressources immatérielles (brevets, licences...).

Une autre considération des ressources les combine en trois grands sous-ensembles (Durand, 2000) :

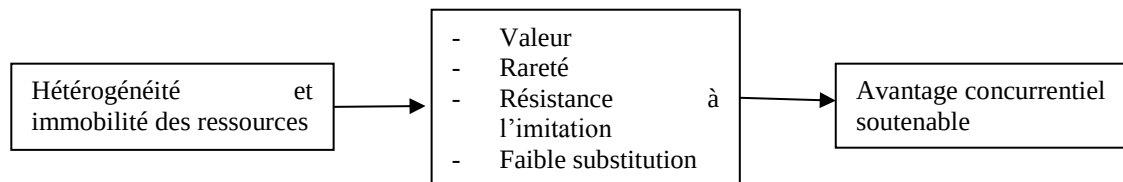
- le système technique (caractéristiques de l'outil de production);
- les ressources humaines (dépositaires de savoirs et de compétences individuelles);

- l'image commerciale de l'entreprise (sa réputation, son portefeuille de marques...).

Ainsi, les firmes se différencient par une distribution hétérogène des ressources au cours du temps ainsi que par la possession de ressources rares et inimitables comme source d'avantage concurrentiel (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Nelson, 1991 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Pour ces auteurs, les ressources rares et inimitables sont ce qui permet à l'entreprise de se différencier par rapport à ses concurrents, en d'autres termes, il s'agit de tout élément qui lui procure un avantage concurrentiel.

Barney (1991) utilise le sigle VRIN (Valuable, Rare, Inimitable and Non-substituable) pour caractériser les ressources.

Figure 4 : Caractéristiques des ressources et avantage concurrentiel soutenable

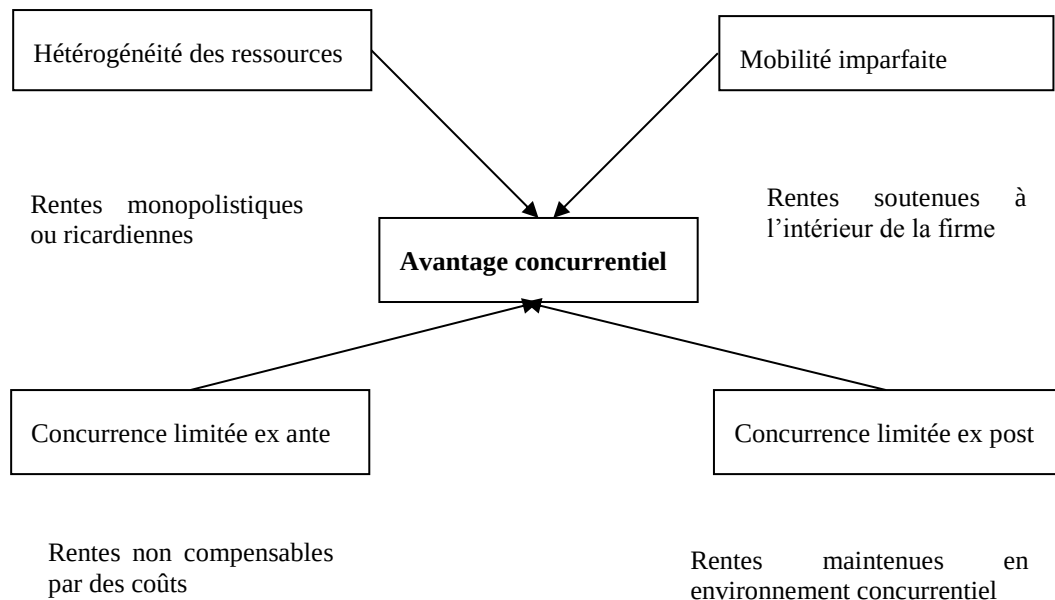


Source : Barney (1991, p.106)

Ainsi, pour procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise, les ressources doivent avoir de la valeur, être rares, inimitables et non substituables.

Les ressources et capacités spécifiques sont considérées comme des déterminants fondamentaux de la performance d'une firme (Penrose, 1959 ; Teece, 1997 ; Barney, 1991). En effet, pour Penrose (1959), la firme est comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance. Pour Baudry et Dubrion (2009), les ressources sont composées de capital physique, humain et organisationnel. Elles sont contrôlées par l'entreprise et permettent de mettre en œuvre une stratégie afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Pour Peteraf (1993), les ressources sont des rentes qui procurent à la firme un avantage concurrentiel déterminé toutefois par les conditions de marché tel qu'illustré par la figure 5 ci-dessous.

Figure 5 : Rentes et avantage concurrentiel



Source : Peteraf (1993, p.186)

Les conditions du marché rendent certains facteurs de production difficiles à échanger, d'où leur mobilité limitée et leur appropriation par une firme. Il en est de même des limites à la concurrence (ex ante et ex post) pour lesquelles les ressources ne sont pas connues a priori, mais aussi du fait que les concurrents ne peuvent pas se les approprier ou les reproduire.

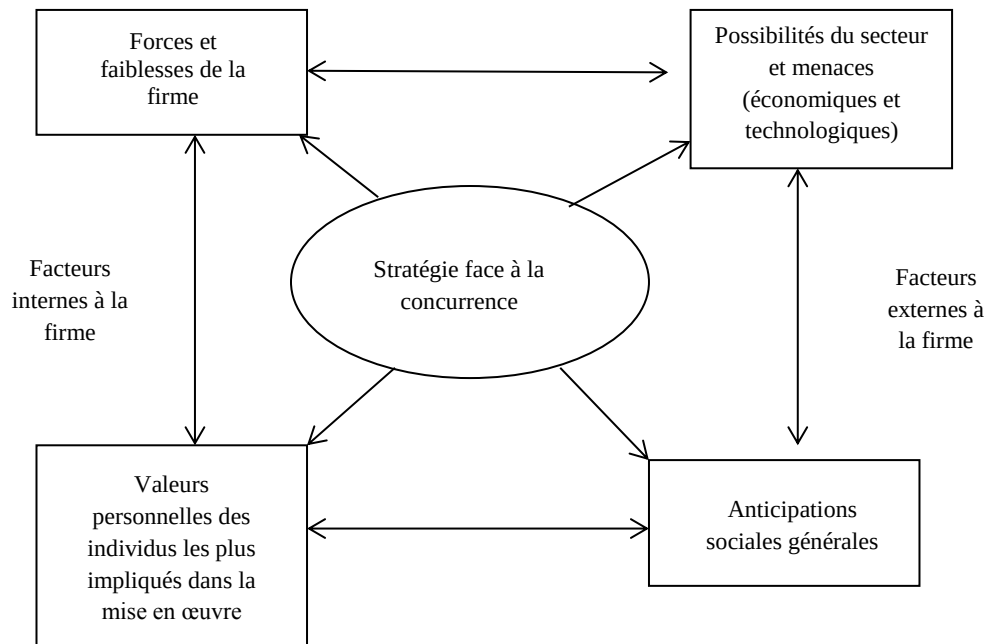
En plus des ressources, les compétences sont déterminantes au succès d'une entreprise. Les compétences portent sur les ressources organisationnelles (système d'information, processus et procédures), les ressources technologiques (savoir-faire, brevets et licence...) et les ressources réputationnelles (notoriété, label, marque...) et désignent la capacité à utiliser de façon optimale les ressources afin d'atteindre un objectif fixé.

Ainsi, Dosi (1997) assimile les firmes à des ensembles de compétences-clés et d'actifs complémentaires associés à ces compétences, et, dont les frontières s'apprécient aussi bien en termes de coûts de transaction qu'en termes d'apprentissage, de dépendances de sentier, d'opportunités technologiques, de sélection et de complémentarité des actifs.

Le lien entre ressource, compétence et capacité est fondateur de l'approche des capacités dynamiques. Tout ceci nécessite au préalable la formulation d'une stratégie pour

réaliser un succès. Quatre facteurs clés mis en évidence dans la figure 6 sont à prendre en compte pour déterminer les limites de ce qu'une firme peut réaliser avec succès (Porter, 1981) :

Figure 6 : Quatre éléments clés de formulation d'une stratégie efficace face à la concurrence



Source : Porter (1981, p.610)

Pour Porter (1981), il s'agit de deux groupes de facteurs selon que leur origine est interne ou externe. En ce qui concerne les facteurs internes, il s'agit :

- de la prise en compte des forces et faiblesses de la firme en identifiant les types d'actifs et de compétences dont elle dispose par rapport à ses concurrentes, en tenant compte les ressources financières, de la situation technologique, de l'image de marque, etc.
- des valeurs personnelles des individus les plus impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie.

Au compte des facteurs externes, on note :

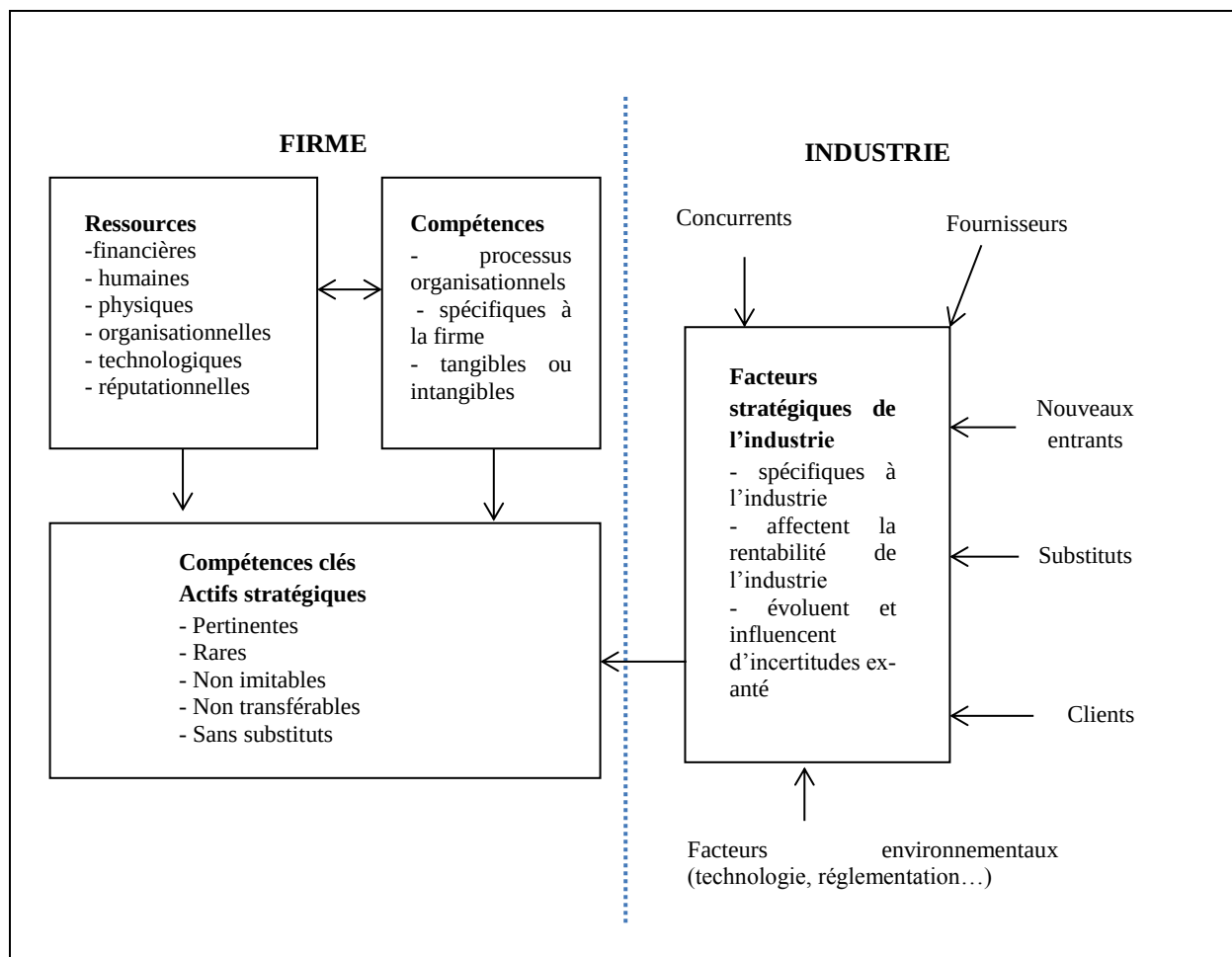
- la prise en compte des possibilités et menaces du secteur en terme économique et technologique
- les anticipations sociales générales.

De plus, Porter (1982) propose trois types de stratégies à la disposition des firmes dans leur environnement concurrentiel à savoir :

- la stratégie de domination par les coûts par laquelle la firme obtient un avantage concurrentiel par une maîtrise ou une gestion efficiente des coûts ;
- la stratégie de différenciation par laquelle la firme obtient un avantage concurrentiel à travers des biens et services proposés et perçus comme uniques dont les prix seraient supérieurs à ceux du marché ;
- la stratégie de concentration qui permet à la firme de se focaliser sur des segments spécifiques du marché.

L'apport des ressources et des compétences au positionnement de la firme dans son industrie a fait l'objet d'un modèle synthétique par Amit et Shoemaker (1993) pour mettre en évidence les stratégies d'adaptation à l'environnement ou « strategic fit » comme suit (Figure 7).

Figure 7 : Modèle synthétique firme/industrie



Source : Amit et Shoemaker (1993, p.37)

Ce modèle met en évidence la conception interactive entre l'analyse interne des ressources et des compétences de la firme et l'analyse externe du secteur. Dans l'industrie, la place de la firme par rapport à ses concurrents est fondamentale. D'autres acteurs prédéterminent cette place. Il s'agit des nouveaux entrants potentiels, des fournisseurs et des clients. L'existence de substituts et l'influence des facteurs environnementaux, notamment la technologie et la réglementation sont primordiales à la mise en œuvre d'une stratégie cohérente dans une industrie. Pour ces auteurs, l'analyse du secteur doit se faire de manière subjective, en fonction des ressources et compétences de la firme. L'objectif n'est plus l'évaluation de l'intensité concurrentielle et l'identification d'une position stratégique favorable, mais la mise en évidence de ressources et de compétences qui seront susceptibles de fonder un avantage concurrentiel.

Prahalad et Hamel (1990) utilisent une métaphore sur les caractéristiques de la compétence de base ou compétence fondamentale. Ainsi, ils assimilent l'entreprise à un arbre dans lequel :

- les branches principales sont les produits de base ;
- les petites branches ou unités sont les fleurs et les fruits les produits vendus aux entreprises ;
- les racines sont les compétences de base car ce sont elles qui apportent la nourriture, le soutien et la stabilité à l'entreprise.

Aussi, Grant (1991) suggère que les compétences distinctives à forte valeur ajoutée, notamment les ressources humaines, le marketing, la recherche et le développement, fondent la réputation de l'entreprise. Pour Tarondeau et Huttin (2001), les compétences distinctives permettent de reconnaître les domaines d'excellence de distinction de l'entreprise de ses concurrents.

L'approche basée sur les ressources et compétences a présenté des limites théoriques dans la mesure où les ressources étaient considérées comme statiques, ce qui est difficilement défendable dans un environnement dynamique. La détention des ressources et des compétences ne suffit pas pour expliquer l'avantage concurrentiel. Encore faut-il une utilisation stratégique pour qu'elles soient utiles (Penrose, 1959 ; Grant, 1991). Aussi, bien que le modèle basé sur les ressources (RBV) ait montré une certaine efficacité pour expliquer l'avantage concurrentiel durable de certaines entreprises, il n'a pas su expliquer l'avantage concurrentiel sur des marchés connaissant des changements rapides et imprévisibles

(Eisenhardt et Martin, 2000). Ces derniers auteurs proposent donc d'utiliser les capacités dynamiques pour éclairer cette faiblesse du modèle initial afin de le renforcer.

1.3/ L'approche par les capacités dynamiques

1.3.1/ Origine du concept

La Théorie des capacités dynamique (CD), bien qu'abordée par Weick en 1995, est véritablement mise en évidence avec les travaux fondateurs de Teece, Pisano et Shuen en 1997. C'est une perspective intéressante pour le management stratégique et se positionne comme une avancée vis-à-vis de l'approche traditionnelle de l'analyse concurrentielle développée par Porter (1980) basée sur le modèle des cinq forces du marché. L'approche des capacités dynamiques fera l'objet d'une conceptualisation théorique et d'une tentative de concrétisation. Elle tire également son fondement de l'insuffisance de la théorie évolutionniste et des modèles basés sur les ressources et compétences. En effet, Teece et al. (1997) reprennent l'approche idiosyncrasique (c'est-à-dire qui a des particularités et des réactions différentes d'une entreprise à une autre, face aux agents extérieurs) de la théorie des ressources qu'ils estiment peu dynamique, pour recentrer la problématique de la performance en s'interrogeant sur la manière dont une firme peut surclasser, de façon durable, ses rivales dans un environnement très évolutif. La réponse à cette question est apportée par le développement de l'approche des capacités dynamiques.

1.3.2/ Définitions des capacités dynamiques (CD)

De nombreuses définitions ont été proposées au terme « capacités dynamiques ». Ces définitions ont des sens qui vont au gré du temps et des connotations diversifiées introduites par différents auteurs. Ainsi, la capacité dynamique constitue un mouvement perpétuel d'adaptation organisationnelle demeurant dans un état chronique d'inachèvement et qui consiste en un processus continu qui ne peut être arrêté tant que dure le groupe (Weick, 1995). Cette définition fait des capacités dynamiques aussi bien un mouvement d'adaptation organisationnelle, qu'un processus continu qui ne peut être véritablement arrêté. Une telle conception ramenant les CD à un simple mouvement organisationnel ne permet pas de cerner ce que sont réellement les capacités dynamiques.

Winter (2003, p.991), dans une perspective économique, propose la définition selon laquelle « *une CD est une routine de haut niveau qui permet à une firme de disposer de*

plusieurs options de production ». Ainsi, en tant que routine, une CD est associée à un « *comportement qui est appris, hautement schématisé, répétitif ou quasi-répétitif, fondé en partie sur des connaissances tacites* ». De plus, les CD sont associées à un objectif bien particulier : elles sont là pour permettre à une firme de changer ses routines selon un schéma bien établi et elles n'existeront que si ce schéma existe. Cela permet de distinguer les CD de la résolution de problèmes occasionnels. Pour Winter (2003), la question centrale qui demeure, plutôt que celle des CD, est celle qui consiste à comprendre la manière dont les attributs « idiosyncrasiques » d'une firme peuvent affecter ses perspectives au sein d'un contexte concurrentiel particulier. Cette question revient ainsi à celle qui est au cœur de la théorie des ressources, à savoir comment expliquer l'hétérogénéité au sein d'un même secteur.

Pour Teece et al. (1997, p.515), la capacité dynamique met en évidence le rôle-clé du management stratégique « *in appropriately to adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment* ». Aussi, Teece et al. (1997, p.516) poursuivent en définissant la capacité dynamique comme « *the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments* ». En d'autres termes, il s'agit de l'habilité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face rapidement aux changements de l'environnement. Ces auteurs mobilisent la notion voisine de compétences aussi bien internes qu'externes, dans leurs rôles déterminants dans un environnement changeant. Ainsi, pour Teece et al. (1997), lorsque la compétence distinctive consiste à changer et à s'adapter à un environnement, il s'agit d'une capacité dynamique. Si une firme veut se créer un avantage concurrentiel, elle doit être capable d'exploiter les compétences internes et externes, de développer de nouvelles compétences permettant de s'adapter aux changements de son environnement, et même d'en tirer profit.

Dans le prolongement de la définition de Teece et al. (1997) et en mettant plus particulièrement l'accent sur le potentiel offensif des CD au sein d'un environnement concurrentiel, Eisenhardt et Martin (2000, p.1107) définissent les CD comme « *les processus d'une firme qui utilisent des ressources, spécifiquement les processus pour intégrer, reconfigurer, gagner et délaissier des ressources pour répondre ou même créer les évolutions de marché. Les CD sont de ce fait les routines organisationnelles et stratégiques à travers*

lesquelles des firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque des marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent ».

Pour Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques sont des routines permettant l'expérimentation. Elles sont basées sur des connaissances spécifiques à une situation donnée pour laquelle il convient d'avoir des réponses immédiates. Pour ce faire, la firme doit montrer sa capacité à exécuter de manière itérative les solutions possibles produisant des résultats certes imprévisibles, mais adaptés à la situation.

Selon Zollo et Winter (2002, p.340), *“A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness”*.

Pour Helfat et al. (2007, p.4), la capacité dynamique est *« l'aptitude d'une organisation à créer, étendre ou modifier intentionnellement sa base de ressources »*. L'idée de routine collective permettant de générer ou de modifier d'autres routines est mise en évidence.

Ainsi, pour ces auteurs, les CD concernent directement la base de ressources de l'organisation, composée de ressources tangibles ou intangibles, matérielles ou humaines, mais aussi de capacités dynamiques qui sont elles-mêmes des ressources.

Le terme « aptitude » permet de faire le lien avec la performance et l'idée de schéma ou de pattern. Par rapport à la performance, les CD visent à la fois une performance technique mais aussi une performance adaptée au marché, variable selon la demande et de l'offre des concurrents. De plus, le terme « aptitude » est aussi lié à l'idée de pattern, et plus largement à la notion de routines.

Les CD ne désignent que des actions qui sont structurées au moins et persistantes dans le temps, ce qui montre aussi qu'une *« improvisation brillante n'est pas une routine »*, et n'est donc pas une CD (Winter, 2003, p.991). Les CD sont toujours orientées vers un objectif ou une intention particulière, pouvant se décomposer en sous-objectifs, tels que la recherche de la performance, de la productivité, d'un avantage concurrentiel mais aussi du maintien du cycle d'amélioration continue.

Helfat et al. (2007) mettent en évidence la dimension dynamique. Les CD font référence à un contexte en évolution, en opposition aux capacités opérationnelles qui permettent à une organisation de survivre dans un environnement stable. Il s'agit de manipuler ou de créer des ressources afin de faire face aux évolutions de l'environnement,

dans une perspective défensive, ou alors de provoquer soi-même des changements sur le marché, dans une perspective offensive. Ceci induit donc l'idée de recherche et de sélection des ressources et opportunités de reconfigurations ; un acte lié à une prise de décision, notamment managériale, qui doit de ce fait être également considéré dans l'analyse des CD.

Danneels (2008, p.519) définit la capacité dynamique, comme étant « *dans leur première forme, la compétence pour créer une nouvelle compétence* ».

Après avoir fait une recension d'articles mentionnant et définissant le terme « capacité dynamique », entre 1997 et 2007, « *au nombre de 1534* » (Barreto, 2010, p.258) et fait une synthèse, Barreto (2010, p.271) définit les capacités dynamiques comme « *le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement les problèmes grâce à sa capacité à détecter les opportunités et les menaces, à prendre des décisions opportunes et à faire évoluer sa base de ressources* ».

Selon Labrousche (2014, p.12), « *les capacités dynamiques sont un ensemble de capacités organisationnelles et managériales intentionnelles, permettant à la firme de résoudre les décalages entre sa base de ressources et les changements de l'environnement, dans le but d'accroître sa résilience* ». Cette définition prend en compte les contours essentiels des capacités dynamiques. Cependant, nous estimons que la dimension prospective n'est pas mise en évidence. Telles que présentées, les capacités permettraient de réagir efficacement face aux changements de l'environnement. La dimension prospective permet d'anticiper en incitant et/ou en conduisant plutôt les changements.

Le concept de capacité dynamique s'est enraciné comme un cadre théorique de référence de l'avantage concurrentiel en environnement dynamique. Il est d'actualité pour avoir fait par exemple l'objet de thématiques régulièrement évoquées par l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).

Dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, les capacités dynamiques constituent un socle théorique pertinent pour analyser le développement international des entreprises (Prange et Verdier, 2011 ; Teece, 2014).

La conceptualisation théorique du modèle des capacités dynamiques a varié et a été résumée par Eisenhardt et Martin (2000) comme suit en juxtaposant les perspectives traditionnelle et moderne :

Tableau 2 : Perspective traditionnelle opposée à la perspective moderne des capacités dynamiques

	Traditional view of dynamic capacities	Reconceptualization of dynamic capacities
Definition	Routines to learn routines	Specific organizational and strategic processes (e.g., product innovation, strategic decision making, alliance) by which managers alter their resource base.
Heterogeneity	Idiosyncratic (i.e., firm specific)	Commonalities (i.e., best practice) with some idiosyncratic details.
Pattern	Detailed, analytic routines	Depending on market dynamism, ranging from detailed, analytic routines to simple, experimental ones.
Outcome	Predictable	Depending on market dynamism, predictable or unpredictable.
Competitive Advantage	Sustained competitive advantage from VRIN dynamic capabilities	Competitive advantage from valuable, somewhat rare, equifinal, substitutable, and fungible dynamic capabilities.
Evolution	Unique path	Unique path shaped by learning mechanism such as practice, codification, mistakes and pacing.

Source : Eisenhardt et Martin (2000, p.1111)

Indépendamment de la spécificité de ces processus dans les entreprises (spécificité due à la notion de “dépendance du sentier” ou path-dependency, c’est-à-dire l’histoire spécifique de l’entreprise), les auteurs postulent l’existence de meilleures pratiques (best practices) et que ces meilleures pratiques dépendent du dynamisme du secteur.

Pour Eisenhardt et Martin (2010), les capacités dynamiques ont des caractéristiques variables selon la typologie des marchés. Ainsi, la caractérisation et la mise en œuvre des capacités dynamiques sont moins complexes sur « *les marchés modérés que les marchés à haute vitesse* » (Eisenhardt et Martin, 2000, p.1115).

Les capacités dynamiques nécessitent la préemption et l’accumulation de ressources spécifiques dans des conditions particulières telles la situation de monopole, permettant d’avoir un avantage concurrentiel lors de l’introduction et de l’intensification de la concurrence. Pour Carpenter et Nakamoto (1990), en période de monopole transitoire, l’accès à des ressources stratégiques à moindre coût procure un avantage concurrentiel. Il en est de même des brevets obtenus durant cette phase et de préemption de la cognition des consommateurs et de localisation géographique. En période d’interaction concurrentielle, il s’agira de réaliser des économies d’échelle, de contenir les coûts de changement pour le client en ce qui concerne les stratégies liées au coût et de tirer un effet d’apprentissage et une base installée de clients dans le cadre de la différenciation.

Selon Teece (2007, p.1319), « *les capacités dynamiques se divisent en trois fonctions* :

- *pressentir et influencer les opportunités et les menaces (sensing),*

- saisir les opportunités et préserver la compétitivité par la reconfiguration (*seizing*) et
- enfin optimiser et protéger les actifs tangibles et intangibles (*Managing/Transforming*) ».

Winter (2002, p.340) considère que « *la capacité dynamique est une routine de haut niveau* ». Eisenhardt et Martin (2000) identifient trois facteurs à la base des capacités dynamiques des entreprises :

- La capacité à développer et à mettre rapidement sur le marché des produits nouveaux
- La capacité à nouer des alliances pour accéder aux ressources manquantes
- Le système de décision stratégique, qui doit être suffisamment flexible.

Ambrosini et Bowman (2009) proposent cinq caractéristiques constitutives des capacités dynamiques. Ainsi, les capacités dynamiques :

- S'apparentent à des processus de l'entreprise,
- Font évoluer la base de ressources de l'entreprise,
- Sont construites par l'entreprise et intégrées dans les processus de cette dernière,
- Correspondent à un schéma de comportement continu et persistant,
- Se définissent comme des processus délibérés et intentionnels.

Les capacités dynamiques ont également été définies sous l'angle processuel.

1.3.3/ Les capacités dynamiques comme un processus

L'approche processuel est mise en évidence pour appréhender le concept de capacité dynamique. Pour créer, faire évoluer et transformer ses capacités organisationnelles, l'organisation utilise des processus particuliers qui mettent en œuvre et expriment des capacités dynamiques. Aussi, les capacités dynamiques peuvent être définies comme des processus organisationnels construits (Makadok, 2001), dépendants au sentier (Zollo et Winter, 2002). Ce sont, selon Eisenhardt et Martin (2000, p.1106) « *des processus observables de l'entreprise comme le développement de nouveaux produits ou la capacité à forger des alliances, processus qui créent de la valeur en reconfigurant des ressources* ».

Dans cette perspective, Eisenhardt et Martin (2000) regroupent les capacités dynamiques en trois types de processus. Il s'agit d'abord des processus d'intégration de ressources, comme des processus de développement de produit ou de prise de décision,

ensuite, des processus visant le transfert de ressources par l'allocation ou la reconfiguration, et enfin les processus d'acquisition et de suppression de ressources.

Aussi, les concepts des CD peuvent être homogènes et communes à plusieurs firmes : des « *best practices* » que les firmes sont capables de répliquer et d'imiter, ou alors de développer par des voies différentes.

Teece et al. (1997) proposent trois principaux processus ou mécanismes :

- Les processus de coordination et d'intégration,
- Les processus d'apprentissage par répétition et expérimentation,
- Les processus de reconfiguration et de transformation.

Ces trois processus sont la base de fondation des capacités dynamiques et le mécanisme par lequel la firme acquiert une performance accrue et un avantage concurrentiel.

Amit et Shoemaker (1993, p.35) voient l'entreprise comme un « *nœud de ressources* » pour montrer que « *les capacités dynamiques sont basées sur des processus spécifiques d'information, tangibles et intangibles, se développant grâce aux interactions entre les ressources de l'entreprise* ». Pour eux, les ressources les plus importantes à la mise en évidence des capacités dynamiques sont les ressources humaines ou le capital humain. Ces dernières permettent l'utilisation et la transformation des processus clés.

L'origine de la formation des capacités dynamiques par des processus d'apprentissage intentionnels et répétitifs est relevée par Zollo et Winter (2002). Ainsi, les capacités dynamiques peuvent s'assimiler à des processus spécifiques et identifiables comme le processus de décision stratégique, la capacité à détecter les opportunités et menaces de l'environnement (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Bruni et Verona, 2009).

Ainsi, l'approche processus met en évidence l'existence de ressources, notamment les ressources humaines, et les mécanismes essentiels notamment de coordination, d'expérimentation et de transformation et reconfiguration comme bases essentielles de développement des capacités dynamiques.

Les capacités dynamiques sont nécessaires à la recherche de la compétitivité et de performance organisationnelle.

1.3.4/ La compétitivité dynamique : les capacités dynamiques, sources d'avantage concurrentiel et de performance organisationnelle

1.3.4.1/ La compétitivité dynamique

La prise en compte des capacités dynamiques dans un environnement de compétitivité a nécessité des approfondissements. En effet, la compétitivité dynamique a été élaborée dans le cadre de la prise de décisions stratégiques et opérationnelles dans les organisations et se définit selon Koenig (1996) cité par Fulconis (2004, p.169) comme suit « *la capacité à créer et à conserver une clientèle constitue une caractéristique essentielle de l'entreprise compétitive* ». Pour que cette capacité trouve à s'exprimer, il n'est pas nécessaire qu'une concurrence existe. A côté des situations où il importe de gagner et de préserver des parts de marché, il en est d'autres où l'essentiel consiste précisément à créer un marché qui n'existe pas encore. La compétitivité suppose, pour être durable, de satisfaire à la fois des exigences d'efficacité et d'efficacités ». Fulconis (2004, p.169) poursuit que « *loin d'être monolithique, l'exigence de compétitivité est elle-même complexe, constituée d'éléments complémentaires et contradictoires. Elle nécessite à la fois efficacité et efficience* ».

La compétitivité dynamique a été décomposée par Koenig (1996) cité par Fulconis (2004, p.169) en quatre composantes liées aux capacités, à savoir :

- ✓ la capacité à s'adapter, à réagir, à anticiper
- ✓ la capacité à engendrer le changement
- ✓ la capacité à gérer des niveaux ou des stocks
- ✓ la capacité à piloter des processus.

Ces composantes doivent permettre aux responsables d'entreprises de prendre des décisions, qu'elles soient d'ordre stratégique ou d'ordre opérationnel. Ces éléments sont récapitulés dans le tableau 3.

Tableau 3: Dimensions et composantes de la compétitivité dynamique

Concept	Dimensions principales	Composantes fondamentales
Compétitivité dynamique	Stratégique	Capacité à s'adapter, à réagir, à anticiper
		Capacité à engendrer le changement
	Opérationnelle	Capacité à gérer des niveaux ou des stocks
		Capacité à piloter des processus

Source : Koenig (1996) d'après Fulconis (2004, p.169)

Aussi, la capacité à s'adapter, à réagir, à anticiper ne nécessite pas seulement la seule maîtrise des techniques et des technologies, « *il faut davantage de flexibilité et développer une capacité permanente d'adaptation pour être en mesure de créer plus de valeur* » Fulconis (2004, p175). Quant à la capacité à engendrer le changement, elle procède de la volonté de l'entreprise à créer, à modifier ou à agir sur les règles du jeu afin d'imposer sa vision. Enfin, la capacité à piloter les processus renvoie à une approche transversale de l'entreprise, à travers des processus inter-corrélés pour obtenir de façon efficace un produit final.

Pour Yami et al. (2008), les capacités dynamiques permettent de stimuler une stratégie coopérative, avançant ainsi l'argument selon lequel la coopération peut s'effectuer positivement entre concurrents pour autant que chacun puisse s'appuyer sur ses propres capacités.

Pour Adner et Helfat (2003, p.1012), il s'agit des « *capacités par lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et les compétences organisationnelles* ». Ces auteurs mettent en exergue le rôle des managers à la mise en œuvre des capacités dynamiques.

Les capacités dynamiques permettent l'obtention d'un avantage concurrentiel ou compétitif (Teece et al., 1997 ; Moliterno et Wiersema, 2007). Ainsi pour Teece et al. (1997, p.515), « *l'avantage compétitif requiert de la firme l'exploitation à la fois des capacités spécifiques internes et externes existantes et le développement de nouvelles* ». L'avantage est durable et compétitif lorsque l'entreprise déploie une stratégie non imitable à court terme par les concurrents (Barney, 1996, p.102).

Eisenhardt et Martin (2000) suggèrent que la seule détention des ressources et capacités ne peut être une condition suffisante pour avoir un avantage compétitif. Il importe de les utiliser de façon optimale et durable.

Pour Grant (1996, p.381), « *le maintien continu des avantages compétitifs passent par l'innovation et le développement de nouvelles capacités.* » En rapport avec l'innovation, Collis (1996, p.148) évoque les « *meta-capacités* » comme « *the capability to develop the capability that innovates faster (or better), and so on* ».

1.3.4.2/ Capacité dynamique et performance de l'entreprise

Aussi, les capacités dynamiques permettent d'accroître la performance de l'entreprise. Celle-ci nécessite un aperçu théorique pour appréhender le concept, ses différentes dimensions et les indicateurs permettant son évaluation.

Pour Bourguignon (1995), la performance est une notion difficile à définir car elle appelle un jugement et une interprétation. Pour Lorino (2003), la performance dans l'entreprise renvoie à tout ce qui contribue uniquement à atteindre les objectifs stratégiques. Pour Carriere (1999), la performance se résume à l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Elle est résumée par Boyer (1999) à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise. Le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience. Elle oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion (Alazard et Separi, 2001). Aussi, la performance peut être appréhendée selon plusieurs dimensions :

- **La performance financière**

C'est la performance réalisée en termes monétaires et porte entre autres sur le chiffre d'affaires, le résultat comptable. Elle est mesurée à l'aide des indicateurs financiers sur la seule base de l'information financière, produite par les systèmes de comptabilité générale et de la comptabilité de gestion (Bughin-Maïndiaux, 1992).

- **La performance stratégique**

Elle permet une analyse sur le long terme pour apprécier la pérennité de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1989) ou performance durable (Pinto, 2003). La performance stratégique utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence, avec les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance dont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, (Marmuse, 1987). Saulquin et Schier (2007) proposent en plus la responsabilité sociale de l'entreprise.

- **La performance concurrentielle**

Elle analyse la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence, notamment la manière dont une entreprise s'accommode ou s'approprie les règles du jeu concurrentiel à travers notamment selon Porter (1982) cinq forces à savoir les clients, les fournisseurs, les produits de substitution, les entrants potentiels et les concurrents du secteur. Elle est évaluée par une multitude de critères dont la qualité de la stratégie, la capacité d'innovation, les parts de marché avantageuses, la satisfaction et fidélisation des clients, les relations avec les fournisseurs (Porter, 1982).

- **La performance commerciale ou marketing**

Elle est celle qui est relative à la satisfaction des clients de l'entreprise et est mesurée à l'aide d'indicateurs quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou d'indicateurs qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (Furrer et Sudharshan, 2003).

- **La performance organisationnelle**

Elle porte sur l'efficacité de la structure organisationnelle et est évaluée à l'aide des indicateurs suivants : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure (Kalika, 1988).

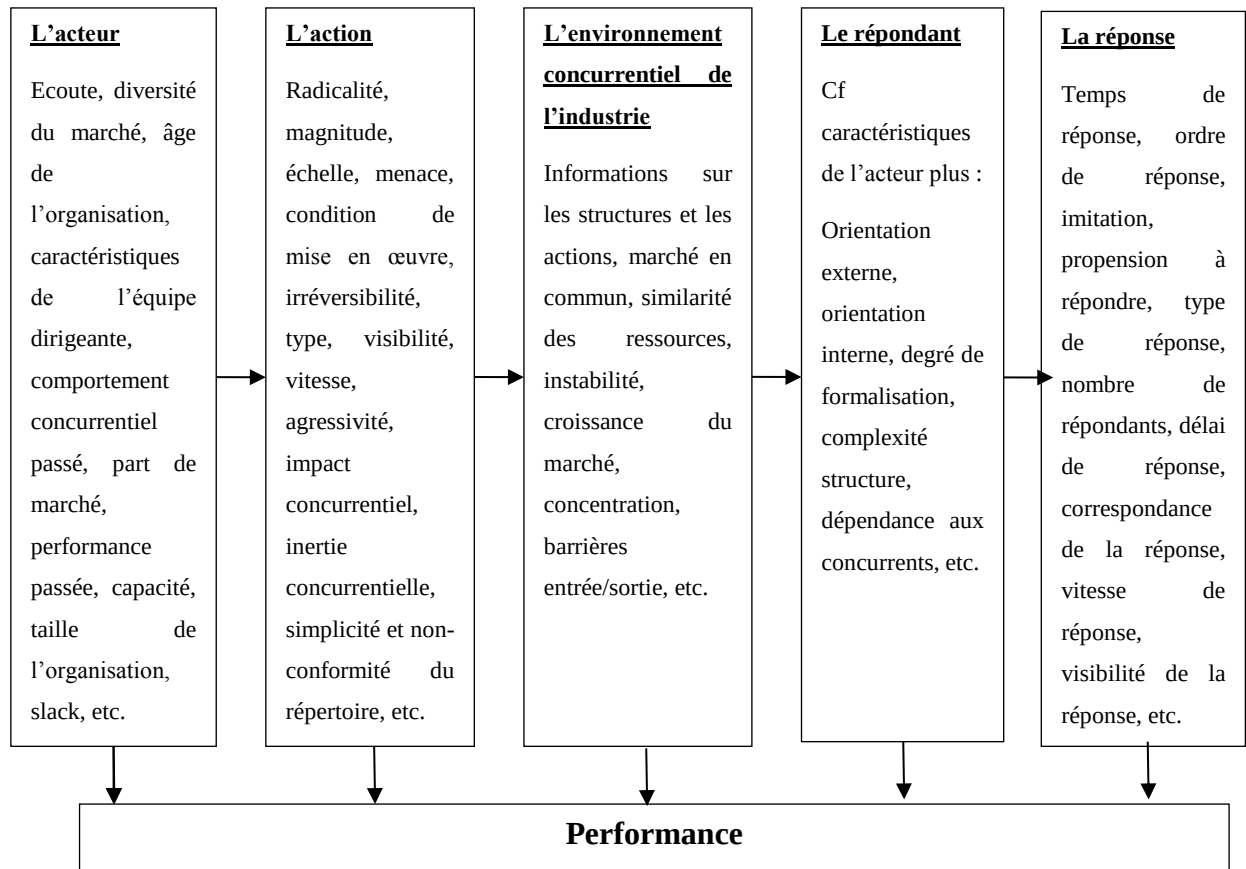
- **La performance sociale**

Elle porte sur les relations sociales ou humaines dans l'entreprise et est évaluée selon Marmuse (1997) par des indicateurs tels que la nature des relations sociales, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, l'absentéisme et les retards au travail, le climat social de l'entreprise, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des cercles de qualité et la participation aux décisions.

Les différentes dimensions ainsi appréhendées constituent un cadre de définitions des indicateurs de performance pour la mesure des performances du secteur mais surtout celles de l'opérateur historique dans son environnement concurrentiel.

Dans le cadre des travaux sur les interactions concurrentielles, Smith et al (2001) ont suggéré la dyade action-réaction pour mettre en évidence les caractéristiques de la firme impactant sa performance :

Figure 8 : Le modèle de la dyade action-réaction

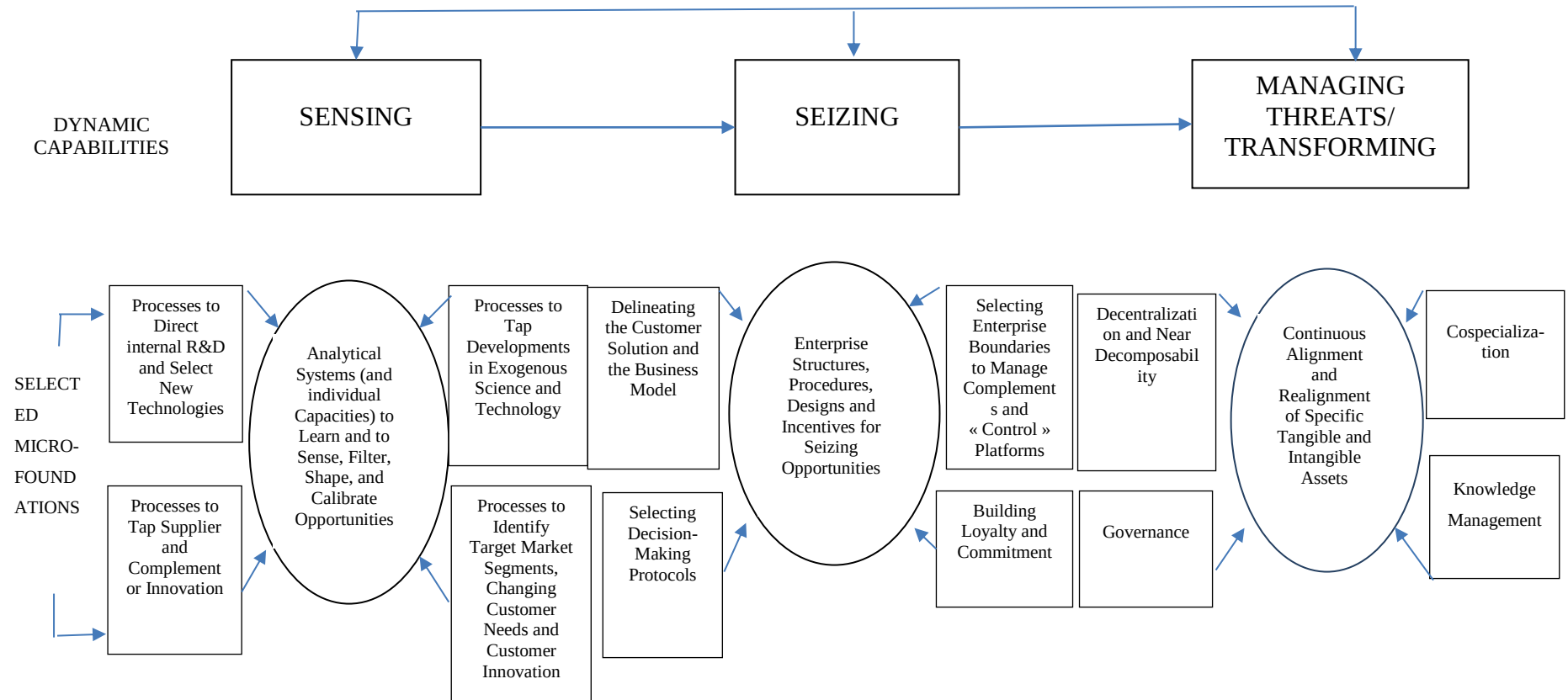


Source : Smith et al (2001, p.317)

Le modèle de performance dans un environnement concurrentiel proposé par Smith et al (2001) permet de caractériser la nature d'une action concurrentielle et les probabilités de réponses concurrentes, notamment de déterminer si l'action concurrentielle d'un acteur est prévisible par les concurrents et si elle est innovante. Il permet également de savoir si cette action est facilement imitable. Ainsi, les caractéristiques essentielles d'une capacité dynamique sont également mises en évidence dans ce modèle.

La figure 9 élaborée par Teece (2007, p.1342) met en évidence les interactions entre les micro fondements des capacités dynamiques et la performance des entreprises :

Figure 9 : Fondements microéconomiques des capacités dynamiques et de la performance



Source : Teece (2007, p.1342)

A travers ce modèle, Teece combine l'approche processus et les mécanismes hiérarchisés à trois niveaux à la mise en place des capacités dynamiques. Ainsi, par le mécanisme permettant de pressentir et influencer les opportunités et les menaces (sensing), il propose quatre processus que sont :

- les processus internes de recherche et développement et de sélection de nouvelles technologies,
- les processus souples visant à contracter avec les fournisseurs ou d'innovation,
- les processus visant l'identification de nouveaux segments de marchés, les besoins des consommateurs et l'innovation y relative,
- les processus visant des développements exogènes scientifiques et technologiques.

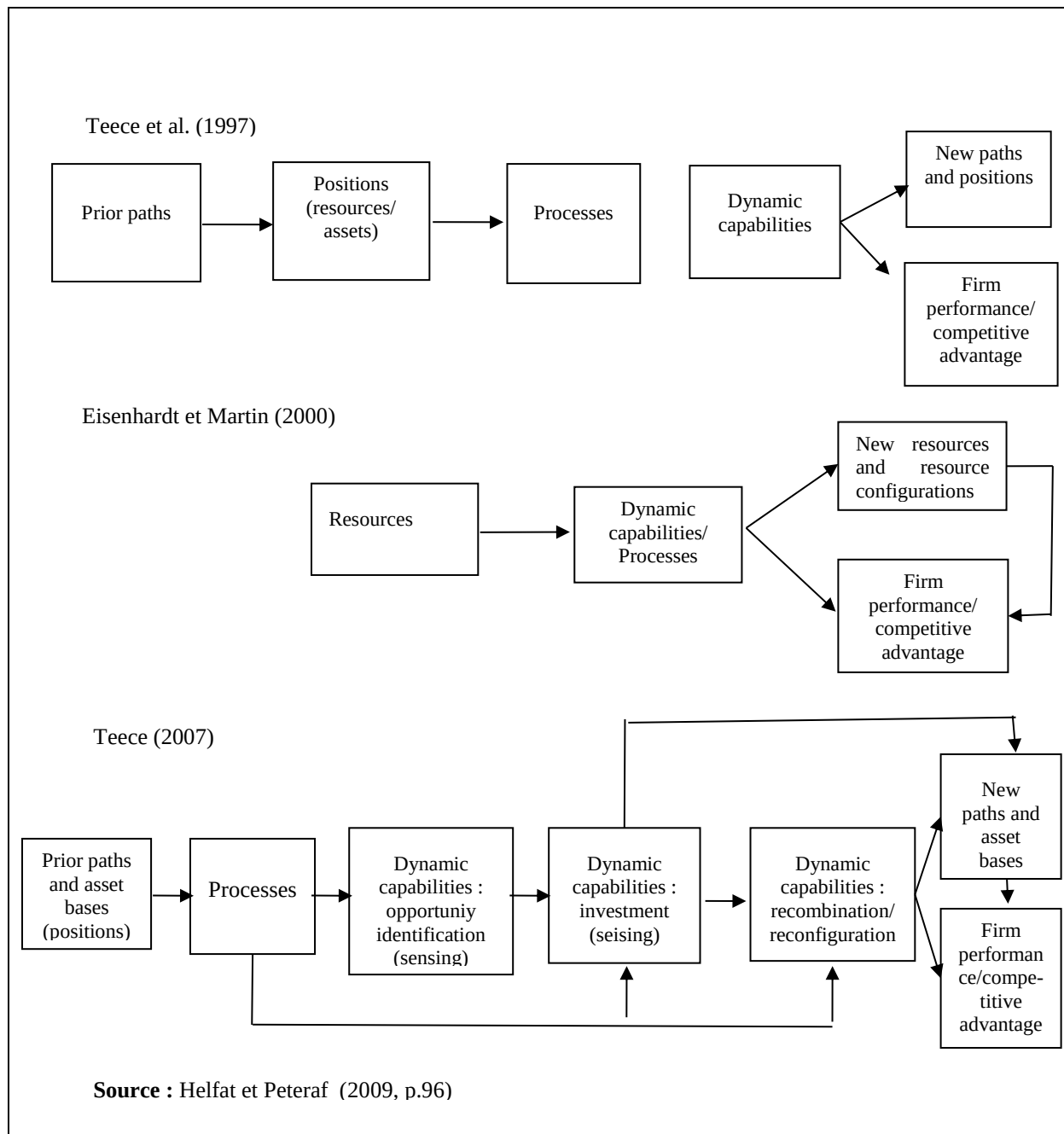
Ces processus sont basés sur les capacités individuelles et de coordination dans l'organisation.

La deuxième hiérarchie du modèle permet de saisir les opportunités et de préserver la compétitivité par la reconfiguration (seizing). Il s'agit de traduire les opportunités par la définition de solution orientée vers le client, d'un modèle organisationnel, de sélection de protocoles décisionnels applicables, de repositionnement sur le cœur du métier et des limites de l'entreprise, de fidélisation et d'engagement. Ces actions nécessitent l'apprentissage par répétition et expérimentation.

La troisième composante de la hiérarchie vise à optimiser et à protéger les actifs tangibles et intangibles (Managing/Transforming). Ceci se fait à travers la gouvernance, une gestion décentralisée axée sur le caractère décomposable de l'organisation, la gestion de la connaissance et la socialisation.

Le lien entre les ressources, les capacités dynamiques et la performance et/ou l'avantage compétitif est résumé par Helfat et Peteraf (2009) à travers les approches évolutives de Teece et al (1997), Eisenhardt et Martin (2000) et Teece (2007) :

Figure 10 : Relations entre capacité dynamique et avantage compétitif



Ces trois auteurs mettent en évidence la relation entre la possession de ressources qui contribuent à la détermination des capacités dynamiques à travers la mise en œuvre de processus. Ces ressources permettent l'obtention d'une nouvelle trajectoire, de nouvelles ressources et leur reconfiguration pour au final faire obtenir à la firme une meilleure performance et un avantage compétitif.

Au-delà des différentes définitions, parfois assez évocatrices, parfois floues, et des conceptualisations théoriques, il se pose alors l'épineuse question de l'identification précise et de la mesure de la capacité dynamique.

1.3.5/ Identification et construction des capacités dynamiques

Tantôt basées sur le contenu, tantôt vues comme un processus, dans ses aspects stratégiques ou opérationnels, ses éléments tangibles et intangibles, les capacités semblent ramener à tout dans l'organisation. Toutefois, l'unanimité se fait sur le rôle et l'apport théorique des capacités dynamiques en situation de concurrence. Elles permettent d'avoir un avantage concurrentiel (Teece et al., 1997 ; Moliterno et Wiersema, 2007) mais la validation empirique reste le défi majeur.

Dans le cadre d'une recherche-action de cinq ans menée au sein d'une PME du secteur de la robotique, Caverot et al (2014) ont identifié trois catégories de capacités dynamiques au sens de Teece (2007) pour qui, les capacités dynamiques permettent de :

- pressentir et influencer les opportunités et les menaces (sensing),
- saisir les opportunités et préserver la compétitivité par la reconfiguration (seizing) et
- optimiser et protéger les actifs tangibles et intangibles (Managing/Transforming).

Tableau 4: Trois catégories de capacités dynamiques

Capacité générique	Capacité spécifique élaborée	Indicateurs permettant d'en attester la réalité
Sensing	Nouer des alliances avec le monde de la recherche	Types et fréquences des contacts avec les organisations
Seizing	Gérer des pré projets de recherche	Nombre de projets présentés et nombre de projets lancés
Managing/Transforming	Valoriser les projets de recherche	Chiffre d'affaires, nombre de brevets, nouvelles compétences

Source : Caverot et al (2014, p.6)

Pour ces auteurs, les opportunités consistent par exemple à nouer des alliances avec le monde de la recherche, avec comme indicateurs les types et fréquences des contacts avec les organisations ; la reconfiguration consisterait à gérer des pré projets de recherche. Dans ce cas, les indicateurs à utiliser sont le nombre de projets présentés et le nombre de projets lancés et l'optimisation et la protection des actifs tangibles et intangibles consisteraient ainsi à valoriser les projets de recherche évalués par le chiffre d'affaires, le nombre de brevets et les nouvelles compétences acquises.

Aussi, les capacités dynamiques sont identifiables dès lors qu'une intention stratégique est formulée dans l'organisation (Mintzberg et al., 1998, Hamel et Prahalad, 1999). L'intention stratégique constitue ainsi le point de départ de la mise en évidence des capacités dynamiques.

Collis (1994) propose de distinguer quatre catégories de CD qui permettent ainsi en même temps d'identifier ces rôles :

- La première catégorie est l'aptitude à rendre performantes les fonctions de base d'une entreprise ;
- La deuxième catégorie concerne l'amélioration de ses activités. C'est ainsi qu'ils suggèrent que la pratique du kaizen, correspondant à un processus d'amélioration continue est un exemple de mise en œuvre de CD. Il en est de même en cas de recours au benchmarking, qui est un processus de comparaison avec les meilleurs, car constituant également un levier pour améliorer les performances sur certains points et orienter une dynamique de la performance ;
- La troisième catégorie, en prolongement de la deuxième, consiste à créer de la valeur et à développer de nouvelles stratégies avant ses concurrents. La capacité à intégrer la problématique du management de la valeur pour le client dans une gestion par coûts cibles durant les phases de conception et de développement d'un produit nouveau peut par exemple permettre de maîtriser l'adaptation à de nouveaux marchés tout en contrôlant les coûts ;
- La dernière catégorie de CD correspond à des « méta capacités » et relève de l'apprentissage. La capitalisation et le partage des meilleures pratiques internes, par exemple au sein d'un « club métier » ou à travers des bases de données, peuvent contribuer à générer de l'apprentissage collectif.

Aussi, les capacités dynamiques sont identifiables à ce qu'il s'agit d'actifs physiques dont la position correspond à l'investissement actuel de la firme dans la technologie, la propriété intellectuelle, les actifs complémentaires, la base de clients ainsi que les relations avec les fournisseurs qui sont des actifs immatériels. Toujours dans le cadre de leur identification, Teece et al. (1997) ont indiqué que les capacités dynamiques concernent aussi bien le lancement de nouveaux produits que l'aptitude à changer un réseau international pour exploiter les modifications de la demande ou agir sur les facteurs de coûts.

Sur la base de vingt-deux entretiens exploratoires menés auprès d'acteurs organisationnels impliqués dans les changements, au sein d'un tour-opérateur français,

Altintas (2009), dans une approche de récurrence, a identifié cinq capacités dynamiques et les changements mis en œuvre :

Tableau 5: Cinq capacités dynamiques et les changements associés

Capacité dynamique	Changements associés	Date
Capacité dynamique d'innovation technologique	Conception et développement de logiciels informatiques et de bases de données	1997
	Conception et développement d'un outil permettant de vendre des voyages sur Internet	2000
Capacité dynamique d'intégration en amont	Ouverture d'un riad à Marrakech	2000
	Lancement d'un bateau de croisière sur le Nil	2000
	Ouverture d'une pousada à Bahia	2006
Capacité dynamique de développement du réseau commercial	Ouverture d'une agence de voyages à Lyon	1999
	Ouverture d'une agence de voyages à Lille	2005
	Ouverture d'une agence de voyages à Strasbourg	2001
Capacité dynamique d'acquisition d'entreprise	Acquisition de Terres d'Aventures (voyages d'aventure)	2001
	Acquisition de Nomade Aventures (voyages d'aventure)	2004
	Acquisition de Grand Nord (voyages polaires)	2007
Capacité dynamique de développement de nouveaux produits	Développement de nouveaux produits sur la destination d'Israël	2007
	Développement de nouveaux produits englobant les destinations d'Israel et la Palestine	2010

Source : Altintas (2009, p.10)

Le rôle des interactions humaines dans l'émergence des capacités dynamiques est évoqué par Ebodé (2015) dans le cadre d'une étude de cas, sur la base du modèle de Teece (2007). L'auteur a relevé trois principales interactions, qui ont un impact sur les capacités dynamiques :

- Les interactions managers-managers, permettant de reconfigurer leurs connaissances pour identifier les menaces et saisir les opportunités de l'environnement ;
- Les interactions managers-salariés, permettant d'intégrer les opportunités identifiées dans l'environnement, à l'intérieur de l'entreprise ;
- Les interactions salariés-salariés, permettant de reconfigurer les connaissances et les compétences de l'entreprise pour construire les capacités dynamiques.

Au-delà d'accroître la performance de l'entreprise, les capacités dynamiques permettent d'instaurer une dynamique d'amélioration continue. Ce qui est fondamental car pour maintenir une position de leader ou dominer un marché, il est nécessaire de mettre en place un tel dispositif d'amélioration continue. Les capacités dynamiques sont définies comme un mécanisme d'alignement aux contraintes de l'environnement, basé sur les ressources.

L'amélioration continue s'inscrit dans une démarche de changement continu afin de s'adapter continuellement à son environnement. En cela, la capacité dynamique est perçue comme un ensemble d'éléments opérationnels et stratégiques en mouvement d'adaptation et d'amélioration continue de l'entreprise à travers un ensemble de processus destiné à détecter les opportunités et les menaces, à prendre des décisions opportunes et à faire évoluer sa base de ressources.

Aussi, sur le plan empirique, l'identification et la mise en œuvre des capacités dynamiques ont été développées à travers plusieurs cas. Il s'agit entre autres du cas portant sur l'innovation et le développement de nouveaux produits. En effet, s'appuyant sur cinq firmes de haute technologie, tenant compte de l'âge, de la taille et du niveau de diversification, Danneels (2002) a mis en évidence dans le secteur des nouvelles technologies, le développement de nouveaux produits comme une capacité dynamique, car nécessitant la mobilisation de compétences dans le cadre d'un apprentissage organisationnel ou l'acquisition de nouvelles compétences si la firme n'en dispose pas.

Sur la base de données d'enquête sur les opportunités technologiques et les conditions de leur appropriation dans le secteur manufacturier américain, Cohen et Levinthal (1990) ont argumenté que l'investissement en recherche et développement et le développement de nouveaux marchés apparaissent comme une capacité dynamique d'innovation.

Les capacités dynamiques sont également mobilisées pour expliquer le processus d'acquisitions, de fusion d'activités ou de reconfiguration d'organisations. En effet, Eisenhardt et Martin (2000) et Karim et Mitchell (2000) ont suggéré que les opérations d'acquisition, de fusion, d'alliances et d'innovation des produits apparaissent comme des capacités dynamiques. Dans la même perspective, Karim (2006) a suggéré que la reconfiguration de la structure d'une organisation apparaît comme une capacité dynamique dans la mesure où l'utilisation des ressources est modifiée et permet de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Le concept d'innovation associé à la capacité dynamique a également été mis en évidence pour donner la capacité dynamique d'innovation. Ainsi, Chanal et Mothe (2005) proposent d'appeler « capacité dynamique d'innovation », la capacité de l'entreprise à améliorer sa position concurrentielle par l'innovation tant d'exploitation que d'exploration, en jouant donc à la fois sur la variété des compétences et sur la rapidité et l'efficacité des processus.

Sur la base d'une étude sur la reconfiguration de Hyundai-Kia, David (2013) a proposé que la réinvention d'une nouvelle trajectoire cohérente pour l'avenir de cette entreprise est une capacité dynamique.

Dans le cadre d'une étude sur l'industrie pétrolière américaine, Helfat (1997) montre que l'activité de recherche et de développement correspond à une capacité dynamique à partir du moment où elle va permettre à terme de satisfaire les nouvelles demandes des clients.

Citant Javel (2000) et Courtois et al. (2001), Fulconis (2004, p.175) indique que la capacité à gérer des niveaux ou des stocks constitue des décisions opérationnelles par l'utilisation par exemples, de techniques de planification et de gestion des stocks, des procédures d'ordonnancement ou de la recherche d'optima en matière de gestion de la production.

1.3.6/ Conception des capacités dynamiques dans cette étude

Au regard de tout ce qui précède et dans le cadre de ce travail, nous retenons la définition et la caractérisation des capacités dynamiques, aussi bien sur le plan processuel que sur le contenu :

- Les capacités dynamiques découlent d'une intention stratégique formulée dès le départ permettant de pressentir les opportunités et les menaces de l'environnement ;
- La mise en œuvre de cette intention stratégique nécessite l'identification, la mobilisation et l'utilisation des ressources aussi bien physiques qu'immatérielles, tangibles et intangibles, organisationnelles et managériales portant ainsi sur les investissements, les compétences techniques, les aptitudes managériales et organisationnelles ;
- Les ressources mises en œuvre permettent de créer de nouvelles ressources ou de transformer celles existantes afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Ainsi, nous proposons de définir la capacité dynamique comme l'aptitude d'une entreprise à formuler continuellement des intentions stratégiques permettant de pressentir les opportunités et les menaces de l'environnement, à identifier et à utiliser les ressources et compétences pertinentes à la création de nouvelles ressources et à la transformation de celles existantes et afin d'améliorer sa performance.

Conclusion du chapitre 1

Les capacités dynamiques apparaissent comme un élément essentiel du positionnement concurrentiel et de la performance de l'entreprise. En effet, la théorie des capacités dynamiques tente de répondre à deux questions fondamentales, à savoir en premier lieu, comment les hauts managers peuvent changer leurs schémas mentaux pour s'adapter à des changements radicaux auxquels ils font face, et en second lieu, comment maintenir et adapter sa base de ressources et assurer sa survie dans un environnement compétitif ? Les réponses ont été apportées par cette théorie, à travers la définition, le contenu, le processus. En cela, le modèle de Teece (2007) basé sur les trois dimensions (sensing, seizing et managing/transforming) opérationnalisé par Caverot et al (2014) dans le cadre d'une recherche-action, nous paraît un cadre assez pertinent pour cette étude.

L'étude porte sur les industries de réseau, notamment le secteur des télécommunications. Aussi, le chapitre qui suit permettra d'appréhender la dynamique d'évolution dans ces industries. Un accent particulier sera mis sur les facteurs économiques et institutionnels qui ont impacté l'organisation et l'évolution de cette industrie.

Chapitre 2/ Les dynamiques économiques et institutionnelles dans les industries de réseau : du monopole à l'oligopole

Introduction

Connaître les facteurs qui orientent et qui influent la trajectoire et les stratégies organisationnelles dans les industries de réseau de façon générale et des opérateurs historiques dans le domaine des télécommunications en particulier est l'objectif de ce chapitre. De façon précise, il s'agira de recenser les courants théoriques explicatifs des mouvements institutionnels visant les transformations successives de ces organisations et leurs stratégies d'adaptation, et mieux de domination du secteur. Cette analyse interroge les opérateurs historiques qui sont des entités intéressantes en ce sens qu'elles émanent en général d'une politique publique de maîtrise d'un secteur donné ou de mesures de défense et de sécurité ou d'intérêt public, mais aussi d'absence d'initiative privée, à l'origine. Elles ont donc évolué de la situation de monopole dans leur secteur vers la libéralisation de celui-ci.

2.1/Le cadre général et la typologie des marchés

A travers un cadre général, la microéconomie a défini les marchés caractérisés essentiellement par le nombre d'intervenants (Tableau 6).

Tableau 6: Tableau de Stackelberg

	Un seul vendeur (mono)	Quelques vendeurs (oligo)	Nombreux vendeurs (poly)
Un seul acheteur (mono)	Monopole bilatéral	Monopsone contrarié	Monopsone
Quelques acheteurs (oligo)	Monopole contrarié	Oligopole bilatéral	Oligopsone
Nombreux acheteurs (poly)	Monopole	Oligopole	Concurrence

Source : Drobinski (2013, p.4)

Ce tableau à double entrée permet une lecture des types de marché en fonction du nombre d'offreurs et de demandeurs. Ainsi, un monopole est la situation d'un marché sur lequel existe un seul offreur et de nombreux demandeurs. Ce monopole peut être contrarié.

C'est le cas lorsqu'un seul offreur est face à quelques demandeurs. Il est bilatéral lorsqu'un seul offreur est en relation avec un seul demandeur.

L'oligopole est un marché imparfait dans lequel quelques offreurs, au nombre en moyenne de 3 à 5 produisent et vendent le bien à de nombreux acheteurs. Nous verrons ultérieurement qu'il est une des caractéristiques d'évolution des industries de réseau, dans lesquelles les autorités publiques optent pour la limitation du nombre d'intervenants pour des raisons stratégiques mais aussi économiques liées à la spécificité des infrastructures à mettre en place.

Le monopole est public lorsque l'entité concernée est une entreprise publique ou une collectivité. Il est privé lorsque sa gestion est confiée à une entreprise privée. Le monopole de fait se manifeste par l'absence d'un intérêt par d'autres parties. Le monopole se justifie le plus souvent par le mode de fonctionnement d'un secteur (monopole naturel ou monopole d'innovation), soit par la nécessité de protéger un secteur (monopole légal).

2.2/L'économie du bien-être et le fondement théorique des monopoles

2.2.1/ L'opérateur historique monopolistique : paradigme de base des industries de réseau

Le paradigme dominant jusque dans les années 1990, donc avant la vague de libéralisation, est la prégnance des monopoles publics, en dépit de l'existence de quelques cas de monopoles privés. Ce paradigme se justifie par les contraintes du marché dues à la spécificité des industries de réseau, au besoin pour les pouvoirs publics de jouer ou d'assurer les missions de service public, ou dans une moindre mesure le service universel nécessaire à prendre en compte dans ces industries, conformément, en règle générale, aux objectifs gouvernementaux et qui ne reposent pas sur des considérations commerciales (OCDE, 2007).

Les industries de réseaux nécessitent en général de lourds investissements qui sont difficilement accessibles aux entreprises privées. Ce qui fait que ces types d'entreprises favorisent une certaine concentration et le développement de monopoles.

Branche de la micro-économie, l'économie publique et plus spécifiquement l'économie du bien-être, fournit les arguments théoriques de l'interventionnisme de l'Etat dans la sphère économique, créant ainsi des marchés imparfaits. La concurrence est la structure de marché la plus efficace, en général, sauf dans les situations présentant des

défaillances du marché affectant les industries de réseau d'où leur organisation en monopole public. Les « industries de réseau » sont des activités industrielles utilisant un réseau d'infrastructures. Il s'agit entre autres des télécommunications, de l'énergie, du transport ferroviaire et aérien, des activités postales.

Les industries de réseau sont le lieu de manifestation de nombreuses externalités, concept économique proposé par Marshall et approfondi en économie public et en économie industrielle (Batch et Lhuillery, 1999). Pour Pénard (2002), la demande dans les industries de réseau est caractérisée par des externalités positives. En effet, la satisfaction du consommateur s'accroît avec le nombre d'utilisateurs entraînant un effet externe positif dans la mesure où le nombre d'utilisateurs croissant s'accompagne d'une amélioration de la qualité des services existants. On note aussi l'innovation, la diversification et l'amélioration de la satisfaction du consommateur, toute chose qui renforce l'avantage compétitif de l'opérateur leader du marché. Aussi, il montre que l'offre se caractérise par des rendements croissants, des économies d'échelle. En effet, la conception et la construction d'un réseau impliquent des investissements très importants (coûts fixes élevés, coûts variables faibles, d'où un coût marginal décroissant) rendant impossible l'entrée sur le marché de nouveaux concurrents.

Il montre en outre que les industries de réseau se caractérisent par un glissement évolutif d'un monopole en un oligopole en cas de libéralisation. Mais cette situation semble transitoire puisque le retour vers une situation de monopole est toujours envisageable. En effet, indique-t-il, dans les industries de réseau du fait des économies d'échelle du côté de l'offre et des externalités positives du côté de la demande, un renversement est possible pour aboutir à une certaine monopolisation du secteur.

2.2.2/ L'évolution des formes juridiques et des missions des opérateurs historiques monopolistiques

Il s'agit ici de présenter et d'analyser les principales réformes institutionnelles et réglementaires de l'environnement dans lesquels prospèrent les opérateurs historiques et les conditions les justifiant.

2.2.2.1/ Un démembrement d'une administration publique poursuivant une mission de service public

Les opérateurs historiques ont été créés initialement comme un démembrement d'une administration publique dédié à des missions spécifiques de service public dans des domaines

généralement sensibles comme ceux de la sécurité et de la souveraineté (défense, police, secours, justice, information, communication, etc.), dans les domaines sociaux (santé, éducation, recherche, formation et emploi, culture, eau, hydraulique, etc.), dans les domaines stratégiques et économiques (grands travaux d'infrastructures : bâtiments, routes, barrages, ponts, télécommunications, transports routiers et ferroviaires, énergie...).

Le service public est toute activité visant un intérêt général assurée par une entité publique ou privée mais nécessairement sous le contrôle de l'Etat ; il est aussi toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale ; de ce fait, étant d'une telle nature, elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante.

Le type de service rendu justifie essentiellement l'existence de ces entités, par le principe de la spécialité, faisant en sorte qu'une entité soit dévolue totalement et uniquement à l'exécution d'une telle mission. Tremblay (2002) cité par Kane (2010) définit le service public selon quatre critères que sont :

- le type d'activité est en rapport avec l'intérêt général,
- le rôle de service public et sa réalisation confiée à une entreprise publique ou privée (critère organique),
- la formulation explicite ou implicite de la volonté de la puissance publique (critère formel),
- le régime juridique qui est le droit public.

La caractéristique de service public est essentiellement liée au fait que ces services doivent être accessibles au grand nombre, sinon à l'ensemble de la population. Cette vocation de service public a été approfondie par la prise en compte du service universel et d'obligations de service collectif. Le service universel est une composante du service public, permettant de fixer un minimum d'obligations communes à tous les opérateurs, publics ou privés, intervenant dans un domaine donné.

Le service universel justifie le statut des industries de réseaux avec un opérateur public en situation de monopole. Les obligations de service collectif bénéficient à certains groupes de consommateurs par l'application de tarifs spécialement avantageux.

2.2.2.2/ Un établissement public avec une mission de service public à vocation industrielle et commerciale

Ces organisations peuvent être amenées à évoluer dans cette architecture organisationnelle et institutionnelle sur une durée plus ou moins longue. Cependant, au regard du fait que les administrations publiques ne fournissent que des services non marchands, du fait également du développement et de l'importance croissante de l'activité, et pour permettre à l'entité d'exploiter pleinement les potentialités de son environnement, une certaine autonomie lui est souvent conférée qui peut prendre la forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial. Un tel type d'établissement est une personne morale de droit public ayant pour but la gestion d'une activité de service public, service à caractère industriel et commercial. C'est une personne morale de droit public soumise au droit commercial, abandonnant par conséquent le statut de démembrement de l'administration publique. Il s'agit d'une transformation de leur mode de gestion, entraînant une transformation juridique et organisationnelle qui confère à l'organisation des moyens d'action appropriés pour réaliser sa mission, qui relève toujours du service public. Cette transformation permet d'affirmer davantage la vocation industrielle et commerciale de l'organisation, à l'opposé de sa mission initiale d'ordre administratif.

2.2.2.3/ La société d'Etat et l'affirmation du caractère industriel et commercial

La transformation du statut juridique s'accompagne d'une modification de la nature du service fourni qui passe de la catégorie de services non marchands à celle de services marchands, toute chose qui permet à l'entité de se constituer et de mobiliser des ressources nécessaires à sa gestion.

L'entreprise publique se caractérise non seulement par le type de mission et aussi par la structure du capital. Aussi, elle est une société commerciale de droit privé dont le capital est détenu majoritairement par l'Etat. Dans le processus de gestion et d'autonomisation de certains domaines, les entreprises publiques, en l'occurrence les Etablissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), se voient transformés en société d'Etat. Ceci est une modalité de gestion de l'entreprise avec des outils de gestion relevant des entités privées. L'Etat conserve toutefois la propriété entière du capital. La société d'Etat est une exception de sociétés à capitaux dont le capital est intégralement détenu par l'Etat.

L'amélioration de la performance des entreprises publiques demeure une préoccupation pour les gouvernements car un nombre important de ces entreprises affichent

des résultats négatifs et ne subsistent que grâce au mécanisme des subventions publiques. Les contreperformances de ces entreprises s'expliquent entre autres par des problèmes d'improductivité dus à des sureffectifs, aux coûts de main-d'œuvre élevés et à la vétusté de leurs technologies et de leurs infrastructures et matériel dont le coût de renouvellement est généralement élevé.

Il ressort que le statut d'entreprise publique n'est pas prolifique à la réalisation d'objectifs d'efficacité économique et de performance financière, d'où la forte tendance à les doter d'un statut purement privé pour laisser pleinement jouer les règles de gestion de type privé, dans un environnement où la pression à l'ouverture à la concurrence se fait de plus en plus forte.

2.3/ L'économie industrielle et la remise en cause des monopoles

2.3.1/ Rôle des réseaux d'infrastructures ou industries de réseaux

Les industries de réseau sont l'ensemble des activités industrielles utilisant un réseau d'infrastructures au profit de groupes sociaux à besoins fondamentaux où selon Pénard (2002), lorsque le nombre d'utilisateurs ou la taille du réseau augmente, les opérateurs sont incités à améliorer leur offre de service. Elles utilisent des infrastructures nécessitant de lourds et onéreux investissements, leur efficacité dépend fortement de leur accessibilité au grand nombre.

Elles sont caractérisées par des coûts fixes élevés et des coûts variables très faibles, ce qui conduit à la décroissance du coût marginal, créant des monopoles naturels, dans la mesure où il est unimaginable pour une entreprise privée de s'y aventurer en l'absence certaine de possibilité de rentabilité (Angelier, 2007). Ce sont des activités que l'on qualifie souvent de « service d'intérêt général », c'est-à-dire des services qui « sont considérés comme d'intérêt général par les autorités publiques et soumis pour cette raison à des obligations spécifiques de service public »³. Il s'agit entre autres de la distribution d'eau, du gaz, de l'électricité, des chemins de fer, des services postaux, des services de télécommunications.

Dans ces industries, l'offre et la demande interagissent selon le principe de rétroaction positive (Shapiro et Varian, 1999) qui renforce la concentration, à la faveur de l'opérateur

³ Communication de la Commission Européenne sur « les services d'intérêt général en Europe », du 11 septembre 1996 ; COM (96)443, Bruxelles cité par Claude Duchemin, BIT, 1998.

dominant. Ainsi, les industries de réseau engendrent une dynamique de monopolisation, mettant ainsi en cause les objectifs poursuivis par la libéralisation de ces industries.

Au-delà d'un certain seuil, le service produit est à rendement croissant. Les réseaux d'infrastructures structurent les groupes sociaux en reliant les personnes entre elles et en leur permettant de satisfaire certains besoins fondamentaux.

Au regard de ces caractéristiques, il ressort que ces organisations sont pour la plupart du temps dans le giron de l'administration publique ou des collectivités avant de connaître le processus de transformation progressive de leur statut.

Tableau 7: Propriété des entreprises du gaz et de l'électricité dans l'Union Européenne en 1997

(M=Municipalité, P=Société privée, E= Etat)

Pays	Production d'électricité	Transport d'électricité	Distribution d'électricité	Transport de gaz	Distribution de gaz
Allemagne	P	P	M	P	M
Autriche	E/M	E	M	E	M
Belgique	P	P	P/M	E/P	P/M
Danemark	M	E/M	M/P	E	-
Espagne	E/P	E	E/P	E/P	
Finlande	E/P	E/P	M/P	-	-
France	E	E	E	E	E
Grèce	E	E	E	-	-
Irlande	E	E	E	E	E
Italie	E	E	E	E	M
Norvège	E/P	E	M	-	-
Pays-Bas	E	E	M	E/P	M
Portugal	E/P	E	E	E	E
Royaume-Uni	P	P	P	P	P
Suisse	E/P	E	M/P	E	P/M

Source : Divers/Base de données de la public service Privatisation Research Unit (PSPRU) extrait de OIT, BIT, TMPU/1999

Ce tableau illustre la forte prédominance des organisations publiques (Etat et municipalités) dans le domaine du gaz et de l'électricité, mais de façon générale, le statut de structure publique est celui utilisé dans le domaine des réseaux d'infrastructures qui profitent à un grand nombre de consommateurs ou d'utilisateurs.

Dans une situation de monopole, le poids de l'organisation constitue en lui seul la force nécessaire à son parcours. Ce poids peut s'assimiler aux ressources disponibles en interne et aux avantages tels que les subventions, les facilités fiscales, le protectionnisme accordés par les autorités publiques. Les manœuvres stratégiques de positionnement n'existent pas parce qu'il n'y a pas de concurrents. Aussi, pour Leibenstein (1982) avec sa

théorie de l'efficacité X, les entreprises publiques ne font pas l'objet de pression externe et bénéficient de subventions publiques, toute chose favorisant une certaine tranquillité. Cette situation n'inciterait pas au déploiement d'efforts permanents de recherche de compétitivité. Cette théorie établit l'inefficacité des entreprises publiques en situation de monopole.

2.3.2/ Libéralisation dans les industries de réseaux

2.3.2.1/ Les fondements théoriques de la libéralisation dans les industries de réseaux

Un des enjeux majeurs du contexte d'évolution des opérateurs historiques est leur confrontation à un environnement ouvert à la libéralisation dès les années 1990. Ce mouvement va concerner essentiellement les opérateurs historiques ou des entreprises à caractère industriel et commercial. Ces entreprises qui ont longtemps évolué en situation de monopole, sont contraintes de se moderniser et d'innover afin d'assurer leur continuité sur un secteur devenu concurrentiel, tout en maintenant l'offre de service public.

La mise en concurrence des acteurs économiques ou l'ouverture à la concurrence d'un secteur est un concept et une pratique économique, impliquée par la libéralisation, marquée par la présence de plusieurs acteurs ou agents économiques, visant à créer dans un espace donné les conditions d'un accès équitable, par les différents acteurs à une même ressource. Elle met fin en général à un monopole public ou privé. Son fondement se trouve dans la théorie libérale, approfondie et remodelée à travers l'approche néolibérale qui, appliquée à l'économie, correspond au libéralisme économique avec pour principes fondateurs, la liberté, la responsabilité et la propriété.

La théorie libérale revendique un développement et un fonctionnement efficace de l'activité économique par le jeu du libre-échange et la liberté d'entreprendre. Par conséquent, les tenants de cette approche contestent la légitimité et l'efficacité de l'intervention étendue de l'Etat dans la sphère économique et prônent une limitation de l'action de l'Etat qui devrait se concentrer sur la protection des libertés individuelles et l'obligation de respect des droits des citoyens. Les limites quant à l'intervention de l'Etat permettent de différencier fondamentalement la théorie libérale classique de la théorie néolibérale, cette dernière étant élaborée au 20^{ème} siècle, donc récente est basée elle-même sur la théorie de l'équilibre général.

La justification des libéralisations tient de la volonté de promouvoir le développement des affaires par le libre accès au marché. La libéralisation permet ainsi d'instaurer la

concurrence dans un domaine et met fin à une situation de monopole public ou privé. Au-delà de l'instauration de la concurrence, elle permet de stimuler l'activité des acteurs économiques et par conséquent de favoriser l'efficacité des entreprises évoluant sur un marché. Cette efficacité se manifeste par une nouvelle dynamique du marché. Certaines firmes vont se positionner favorablement sur le marché pendant que d'autres peuvent avoir des difficultés de survie. Il ressort que la transformation économique par la libéralisation pose la question de la survie et de la possibilité de poursuite des activités par le monopoleur. Ce souci doit être pris en compte à trois niveaux.

D'abord au niveau de l'Etat, la libéralisation vise à dynamiser un secteur économique. Les initiatives de libéralisation ne seront engagées que lorsque des gages de développement sont présentés par le secteur à libéraliser.

Ensuite du point de vue de l'organisation interne et des ressources en place, il est fréquent que les acteurs sociaux exigent des autres parties prenantes des gages de croissance, des investissements nécessaires à cette croissance mais aussi de sauvegarde des acquis sociaux (emplois, avantages...).

Enfin, il a été établi que les domaines à libéraliser sont ceux qui offrent des possibilités de croissance et de rentabilité. Un investisseur ne s'intéressera à l'achat des actions d'entités publiques à privatiser que si cette entité présente elle-même des potentialités intrinsèques d'adaptation et de croissance. Egalement, pour les libéraux, l'absence de rentabilité d'un service public justifierait sa privatisation lorsque les facteurs d'inefficience sont liés, non pas à la performance du marché, mais aux coûts internes de gestion souvent mal maîtrisés dans les entités publiques.

Aussi, la pertinence de la présence sur un même marché d'une entreprise publique à côté d'entreprises privées fait l'objet de débats. Pour Boylaud et Nicoletti (2001), dans un marché qui se caractérise par la présence d'une entreprise d'Etat, les pouvoirs publics sont fortement incités à avoir un comportement qui favorise cette entreprise publique aux dépens des entreprises privées du secteur. Ainsi, ils soutiennent l'idée de ne pas mettre en compétition directe les entreprises publiques et les entreprises privées.

Ainsi, il apparaît que la libéralisation a un impact sur l'environnement économique mais aussi sur l'organisation des entreprises présentes sur le marché. Elle ne remet pas en cause l'existence de l'entreprise présente antérieurement en situation de monopole, mais pourrait

plutôt constitué un cadre dans lequel celle-ci pourrait bénéficier des avantages du pionnier (Lieberman et Montgomery, 1988).

2.3.2.2/ Les apports empiriques de la libéralisation dans les IR

Boylaud et Nicoletti (2001) ont dégagé, dans une étude de l'OCDE, l'impact de la libéralisation dans le secteur des télécommunications. Les auteurs ont montré en effet sur la base des données de 24 pays de l'OCDE sur la période de 1991 à 1997 que la libéralisation a entraîné une augmentation de la productivité, une baisse des prix et une amélioration de la qualité de service.

Toujours dans le cas du secteur des télécommunications, l'IUT a établi les objectifs suivants visés par l'ouverture à la concurrence⁴ :

- la diversité des services ;
- des tarifs raisonnables ;
- la disponibilité dans tout le pays ;
- la qualité élevée ;
- la rationalisation des télécommunications.

Pour Boylaud et Nicoletti (2001), l'introduction de la concurrence dans le secteur des télécommunications peut se faire selon trois méthodes généralement admises :

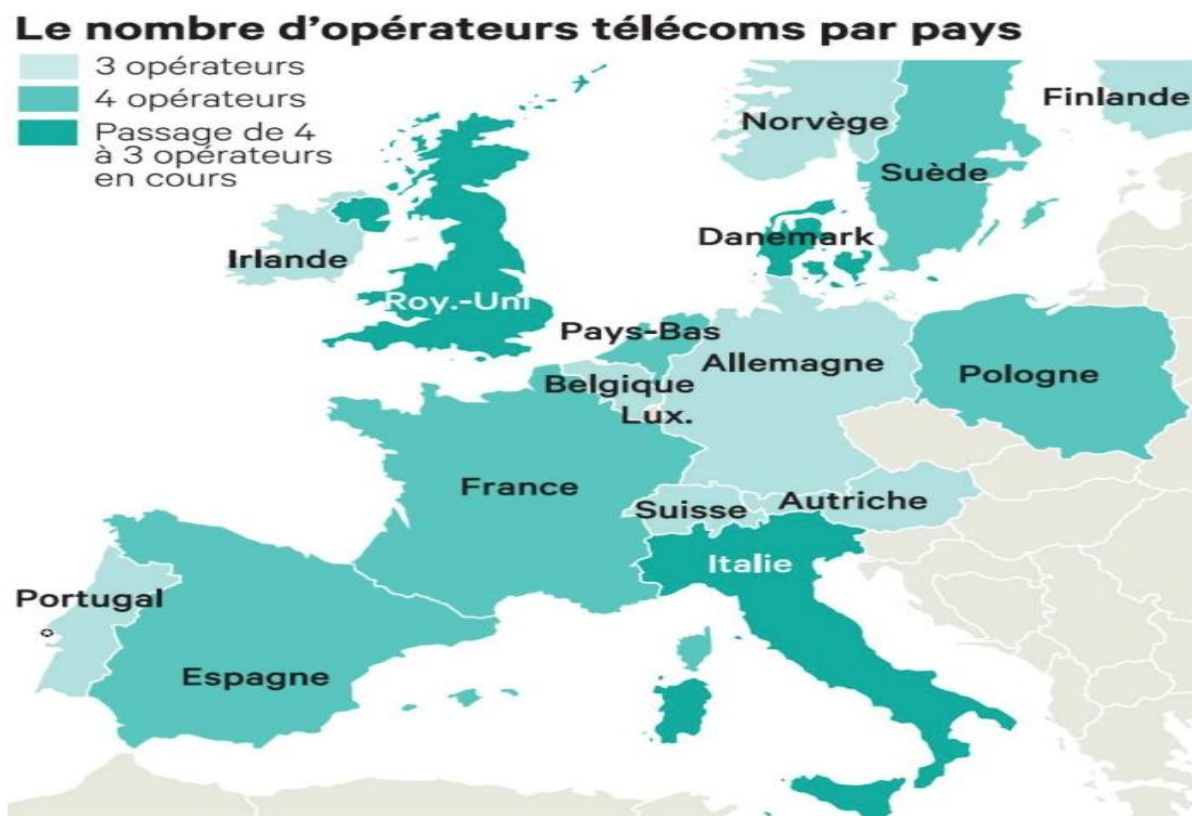
- la concurrence sur la base des installations : la construction par une nouvelle entreprise de télécommunications de son propre réseau d'infrastructures pour atteindre ses clients (sans utiliser le réseau de l'entreprise de télécommunications déjà en place) ;
- la dissociation des éléments du réseau : permettre aux nouveaux entrants de construire certaines parties du réseau et d'acheter l'accès aux équipements essentiels auprès de l'opérateur de télécommunications historique, par exemple les boucles locales. Le cadre de cette dissociation est fixé par la loi et l'accès au réseau resté en « monopole naturel » est régulé par une autorité de régulation (l'ART puis l'ARCEP en France) ;
- la revente : des opérateurs concurrents obtiennent un service à un prix réduit ou de gros de l'entreprise de télécommunications en place et revendent ensuite ce service à leurs propres clients.

⁴www.itu.int consulté le 07 novembre 2016

Cette distinction est très importante dans la mesure où la libéralisation ne touche pas forcément tous les pans de l'industrie et peut s'effectuer de façon graduelle, par l'augmentation du nombre de concurrents.

La figure 11 présente la composition du nombre d'opérateurs de télécommunications en Europe.

Figure 11 : Situation oligopolistique des opérateurs de télécommunications en Europe



Source : lecercladeseconomistes.fr d'après Standard and Poor's Rating Services, [consulté le 17 novembre 2016]

Dans la plupart des pays, et comme illustrée sur la figure ci-dessus relative à l'Europe, la situation de la concurrence dans les télécommunications est un marché de type oligopolistique avec un nombre d'opérateurs oscillant entre trois et quatre.

2.4/ La privatisation dans les industries de réseau

2.4.1/ Les fondements théoriques de la privatisation

Une entreprise détenue par des privés ou une entreprise privée est-elle plus performante que lorsqu'elle est dans le giron public ou entreprise publique ? La réponse à cette question a longtemps divisé les économistes. La libéralisation répond à un souci de dynamisme et de meilleure compétitivité de secteurs marchands pour lesquels l'intervention publique directe dans l'activité n'est pas efficace. En effet, des sources d'inefficience sont rattachées à la structure de propriété publique pour laquelle l'Etat est considéré comme unique propriétaire (Catelin et Chatelin, 2001).

Le concept de privatisation traduit un transfert total ou partiel de propriété publique vers le privé. Cela conduit à une perte totale ou partielle de contrôle sur l'entité dans sa nouvelle configuration.

La privatisation est définie par Chatelin (2002) comme un processus qui peut conduire à un transfert de tout ou en partie, de la fonction de décision à des agents privés, et aussi, permettre de transférer intégralement les fonctions de décision et de contrôle à différents acteurs non publics, en privilégiant une séparation fonctionnelle plus nette comparativement au contexte public. Ainsi, elle conduit à une nouvelle configuration de la structure de propriété du capital des entreprises privatisées et leur système de gouvernance, engendrant nécessairement une modification de l'équilibre organisationnel.

La privatisation s'oppose à la nationalisation qui suit un processus contraire à savoir transférer une propriété privée dans l'emprise de la propriété publique. Le phénomène de privatisation suit ou précède la libération d'un secteur dans lequel des opérateurs publics évoluaient. Elle impacte le modèle organisationnel de l'entreprise publique et vise entre autres la performance. Ainsi, une corrélation est faite entre privatisation et performance. En effet, plusieurs facteurs sont susceptibles de contribuer plus ou moins explicitement à une variation de la performance. Pour Chatelin (2002), ces variables sont la situation économique nationale, le contexte politique et les caractéristiques organisationnelles de la privatisation.

Sur le plan théorique, la privatisation trouve sa conceptualisation à travers les théories des droits de propriété, notamment la théorie positive de l'agence, le modèle du Principal-Agent, la théorie du gouvernement d'entreprise, la théorie des choix publics, la théorie de l'efficience X et la théorie de la gouvernance d'entreprise :

- La théorie positive de l'agence, développée par Jensen et Meckling en 1976, s'intéresse aux modifications de l'architecture organisationnelle. Ils définissent la relation d'agence comme étant un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. Cette théorie allie analyse économique et approche managériale et stratégique des dirigeants d'entreprises. Elle tente d'expliquer les formes des contrats, les caractéristiques réelles des marchés, les mécanismes organisationnels selon le principe d'efficacité (Jensen et Meckling, 1976). Elle se focalise sur les mécanismes de coordination et de contrôle dans les organisations, lesquels mécanismes sont axés sur les dirigeants. Elle explique notamment comment la performance organisationnelle peut être améliorée par le transfert simultané ou subséquent de la propriété des actions (actionnariat) et de la prise de décision (gouvernance) à une entité privée.

- La théorie du principal-agent ou théorie normative de l'agence : Elle est fondée sur l'opposition des actions et des intérêts et risques de deux catégories d'acteurs. D'un côté il y a le Principal ou l'actionnaire dans les sociétés à capitaux dont l'enjeu est de maximiser le profit de l'action, de maîtriser les risques et de contrôler la gestion de l'organisation et de l'autre l'Agent qui, bien qu'agissant sous les ordres du premier, détient une parcelle de pouvoir notamment le pouvoir décisionnel, par la gestion des moyens confiés et dont l'action peut entrer en conflit avec les intérêts du principal.

A travers le maintien d'une part résiduelle du capital de l'entreprise publique privatisée, l'Etat garde un certain contrôle sur la gestion de l'activité.

- La théorie des choix publics : elle suggère l'inefficacité des entreprises publiques du fait des groupes d'intérêts et des jeux politiques par des acteurs dont la motivation est loin de l'intérêt général recherché. La privatisation des entreprises publiques, pour eux, n'est qu'un retour à l'ordre normal des choses. Se basant sur cette théorie, certains auteurs (Bishop et al., 1994 ; Shleifer et Vishny, 1994) justifient l'amélioration de la performance des entreprises d'Etat à travers la privatisation.

- La théorie de l'efficacité X : elle a été développée par Leibenstein en 1978 pour prendre en compte le fait que certaines inefficacités ne résultent pas uniquement d'un défaut d'allocation des facteurs de production. L'inefficacité est liée le plus souvent à la motivation du personnel ou à une mauvaise organisation de l'entreprise. Leibenstein (1978) conclut que les entreprises disposant de la même composition de main d'œuvre (facteur travail) et de la même technologie (facteur capital) peuvent parvenir à des performances inégales en termes de

productivité des hommes et de qualité des outputs obtenus. Pour l'auteur, il y a un facteur X différent des facteurs de production traditionnels expliquant l'efficacité ou l'inefficacité des firmes. Ces sources d'inefficacité s'expliquent par le comportement de l'Etat et de ses agents et par la structure fortement hiérarchisée et bureaucratisée et la multiplicité des objectifs assignés de ces entreprises publiques.

Les sources d'inefficacité des entreprises publiques justifient leur privatisation qui devrait leur permettre une meilleure compétitivité et performance.

- La théorie de la gouvernance d'entreprise ou corporate governance : cette théorie émane des débats sur les conflits liés à la séparation des fonctions des droits de propriété et de décision. Pour Charreaux (1997), la gouvernance (ou gouvernement) d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants.

Aussi, pour Chatelin (2002), la privatisation est perçue comme un phénomène d'adaptation organisationnelle en ce sens qu'elle engendre un changement organisationnel à trois niveaux :

- Le processus décisionnel ;
- Le système de gouvernance ;
- Le niveau de valeur appropriable par les partenaires.

La privatisation devrait permettre une évolution du processus décisionnel, une adaptation des mécanismes de gouvernance et une amélioration de la valeur appropriable par chaque partenaire (Chatelin, 2002). Elle devrait par conséquent avoir un impact sur la performance organisationnelle.

2.4.2/ Les apports empiriques de la privatisation

La privatisation a fait l'objet de multiples analyses qui proposent deux déterminants de la performance : la nature de la propriété et la concurrence (Catelin et Chatelin, 2001). Ces auteurs mettent en évidence la nature de la propriété qui joue un rôle déterminant dans la performance des entreprises. Selon que la propriété est du type public ou au contraire privé, les résultats en termes de performance sont différents. Egalement, la concurrence détermine la performance de l'environnement, en créant un système d'incitation entre les entreprises.

La privatisation engage un changement organisationnel complexe en interaction avec les variables environnementales. L'environnement peut être analysé selon que des entreprises d'Etat évoluent à côté d'entreprises privées dans un même domaine.

A travers l'analyse de France Télécom introduite en bourse à hauteur d'environ 40 % de son capital, en 1997 puis 1998, Catelin et Chatelin (2001) mettent en évidence les modifications de l'équilibre organisationnel induites par la privatisation.

Le lien ou couplage est fait entre privatisation et dérégulation. En effet, lorsque la privatisation concerne un monopole public, elle est généralement associée à la dérégulation (Catelin et Chatelin, 2001).

Les sources du changement déterminent la survie de l'entreprise. Si l'on considère que les chocs technologiques et la globalisation des économies sont à l'origine de cette dernière, la survie de la firme privatisée dépend des avantages compétitifs qu'elle peut développer sur un secteur dérégulé et qui sont difficilement reproductibles par ses concurrents (Charreaux et Desbrières, 1998).

Les privatisations ont amélioré globalement les performances des entreprises des industries de réseau (Gonenc et al., 2000 cité par Catelin et Chatelin, 2001), même s'il est difficile de faire la part des effets dus au transfert de propriété et des effets découlant de l'intensification des pressions du marché dans les segments concurrentiels. Dans ces industries, la privatisation des opérateurs historiques n'est jamais totale. Cela se justifie par le besoin et le souci de contrôler un secteur généralement stratégique. Il s'en suit une profonde modification du rôle de l'Etat dans la plupart des industries de réseau ou de façon générale dans les domaines assez sensibles. Cet Etat devient la plupart du temps en plus d'être toujours dans son rôle de production de règles (législation et réglementation) actionnaire et régulateur. Toutefois, la régulation est confiée à une entité qui bien que publique, détient certaines prérogatives telles que l'autonomie, l'indépendance et la neutralité.

La privatisation vise à améliorer la performance de l'entreprise par le biais du nouvel actionnariat privé. Cela se manifeste à plusieurs niveaux :

- Les aspects juridiques et la propriété du capital : la privatisation aboutit à un transfert total ou partiel de la propriété du capital détenu le plus souvent intégralement par l'Etat dans les formes les plus courantes que sont les sociétés d'Etat. La thématique de privatisation renvoie régulièrement à celle de la gouvernance d'entreprise. En effet, la privatisation entraîne une modification du système de gouvernance de l'entreprise ;

elle est caractérisée par le passage d'un système public avec des outils publics, à un système totalement privé ou mixte mais empreint majoritairement d'application de règles relevant du privé.

- Les aspects managériaux et de contrôle : la réorganisation de la structure du capital entraîne une redéfinition des rôles et du processus décisionnel avec le pouvoir d'initiative et de mise en œuvre confié aux managers (dirigeants et son équipe) et le pouvoir de contrôle dévolu aux actionnaires (Charreaux, 1997).

Albouy et Obeid (2007) ont montré à travers une étude empirique réalisée sur les privatisations françaises, sur la période 1986-2004, que le transfert de propriété du secteur public au secteur privé a une incidence sur la performance des entreprises privatisées, performance qu'ils ont évaluée sur la base d'analyses de ratios de rentabilité, de productivité, d'investissement et de financement. Ehrlich et al. (1994) ont conclu aussi à une hausse significative de la performance plusieurs années après la privatisation.

Villalonga (2000) et Alexandre et Charreaux (2001) aboutissent à travers une approche quantitative à l'absence de hausse significative de performance.

Au-delà de cela, qu'il y ait un impact positif, neutre ou négatif, la performance des entreprises privatisées soulève toujours des interrogations, pour peu que la méthodologie diffère ou que certains facteurs soient pris en compte ou pas, ou encore selon le type d'industrie, selon les indicateurs utilisés (financiers, économiques, sociaux...). L'analyse de la performance comparée des entreprises publiques et celles devenues privées tient essentiellement compte des facteurs sociaux, économiques et financiers et des facteurs politiques. Les facteurs sociaux ont beaucoup discrédité les éléments positifs à mettre à l'actif des programmes de privatisation. Les facteurs économiques et financiers ne devraient pas être les facteurs les plus pertinents. Les facteurs politiques également ne sont pas en reste. Ils s'orientent en fonction des forces politiques en présence. Chaque acteur social est porté à magnifier les indicateurs qui l'arrangent. Par exemple, la capacité d'absorption d'emplois est hautement élevée dans certaines sociétés d'Etat. Les sociétés privatisées connaissent, s'il n'y a pas une forte bienveillance des syndicats de personnel et un certain regard des autorités publiques, une forte réduction de l'effectif du personnel pour la plupart du temps pour alléger les charges salariales et sociales, afin de la rendre performante et compétitive.

2.4.3/ La forme d'intervention de l'Etat par la société anonyme avec participation de l'Etat

La société anonyme est la forme la plus évoluée dans un contexte de concurrence où l'Etat cède une partie importante du capital à des actionnaires privés, tout en conservant une portion minoritaire, lui permettant d'avoir toujours un contrôle sur la société qui, bien que transférée au privé, ne poursuit pas moins une mission de service public, que des obligations du service universel, tel qu'observé dans les industries de réseau. Cependant, l'opportunité et le processus de privatisation sont généralement contestés par les organes sociaux tels que les syndicats qui craignent les menaces liées à la perte de certains avantages et même des risques de licenciements.

A titre illustratif de ce processus normatif, voici résumées les principales étapes des transformations de La Poste⁵, qui est passé le 1er mars 2010 du statut d'établissement public en une société anonyme, avec une participation minoritaire de l'Etat.

Tableau 8: Processus de privatisation de la Poste

Date	Evénement
18 décembre 2008	Nicolas Sarkozy déclare officiellement que La Poste changera de statut et ouvrira son capital à des fonds publics, probablement la Caisse des Dépôts et Consignations (SDC).
16 juin 2009	Le gouvernement annonce le lancement de la procédure législative devant aboutir au changement de statut de La Poste. L'objectif est de préparer le groupe à l'ouverture totale à la concurrence à partir de janvier 2011. Politiquement sensible, le dossier a pris du retard.
16 juillet 2009	L'ensemble des organisations syndicales de La Poste (CGT, CFDT, Sud, FO et CFTC) s'opposent à l'ouverture du capital de l'entreprise
12 janvier 2010	Le Parlement adopte définitivement le projet de loi transformant La Poste en une société anonyme. Le gouvernement assure que l'entreprise restera propriété de l'Etat et des capitaux publics et ne sera pas privatisée.
20 janvier 2010	Des députés de l'opposition PS et PCF saisissent le Conseil Constitutionnel. Dans leur recours, ils expliquent que rien, dans la loi, ne garantit que ce service public ne risquera pas dans le futur d'être privatisé par une autre loi. Or, le caractère constitutionnel du service public de La Poste doit être reconnu alors même que le législateur sera demeuré silencieux sur ce point, estiment-ils.
1 ^{er} mars 2010	La Poste devient officiellement une société anonyme.
19 octobre 2010	L'entrée de la CDC au capital de La Poste est entérinée. Lors de l'augmentation de capital destinée à renflouer le groupe, lourdement endetté, la CDC apportera 1,5 milliards d'euros en contrepartie de 26,32% du capital de l'entreprise publique et d'un droit de veto sur les décisions stratégiques. L'Etat versera 1,2 milliard. C'est la dernière étape formelle avant la présentation du dossier aux autorités européennes de la concurrence.
1 ^{er} janvier 2011	Le marché du courrier est totalement libéralisé.

Source : www.lesechos.fr/industrie-services/dossier consulté le 07 octobre 2014.

⁵ Opérateur historique français dans le domaine postal

Entreprise jadis publique, la Poste a vu son processus de privatisation se boucler en 2010. Il s'en est suivi immédiatement l'ouverture totale du marché du courrier à la concurrence.

2.5/ Une dynamique d'adaptation mue par le développement technologique

L'adaptation est un mouvement de formation ou de transformation organisationnelle visant à épouser de nouvelles conditions ou contraintes d'un environnement changeant. Elle s'inscrit ainsi dans la lignée des théories de changement sous l'angle des contraintes de l'environnement, pour lequel le changement organisationnel doit être perçu comme une solution permettant à l'organisation de répondre au problème de l'adaptation à son environnement et de sa capacité à évoluer.

Aussi changement, transformation et adaptation sont des mouvements organisationnels mus par une dynamique voulue ou subie. L'application de règles désormais communes, la réorganisation interne pour produire des documents conformément à des principes définis et imposés aux organisations sont des facteurs de changement, de transformation ou d'adaptation. Lorsque le phénomène d'adaptation est perçu sur une durée plus ou moins longue, il est analysé sous un angle dynamique.

La libéralisation, mais aussi la privatisation, sont des exemples de facteurs économiques et juridiques nécessitant une adaptation de l'organisation présente aux nouvelles conditions du marché. Dynamique d'adaptation et libéralisation et/ou privatisation sont liées.

Un programme de libéralisation d'une industrie peut se concevoir de manière à permettre à l'opérateur historique de pouvoir s'y insérer harmonieusement. On est dans le champ des stratégies ou politiques publiques visant à rendre une industrie dynamique ou porteuse de développement, mais aussi à même de répondre aux besoins d'une population de plus en plus croissante, de plus en plus exigeante en matière de services de télécommunications. Le développement technologique vise à mettre à la disposition des usagers, à améliorer ou à faciliter l'usage des outils technologiques. Ainsi, la technologie apparaît comme une composante essentielle de l'environnement concurrentiel.

La volonté publique est donc essentielle. Il s'agira de doter l'opérateur historique d'une technologie ou implémenter l'innovation technologique qui pourra servir de tremplin aux opérateurs alternatifs pour permettre une véritable croissance du secteur et l'obtention de

services de télécommunications et d'un réseau efficaces. Le développement technologique répond à la préoccupation de satisfaire les besoins des consommateurs par l'innovation qui nécessite des ressources importantes.

Lorsque le financement de l'innovation est fait par les pouvoirs publics, ces derniers disposent d'un moyen de récupération des investissements effectués. En effet, l'octroi de licences aux opérateurs alternatifs va intégrer ces coûts financés pour adapter l'industrie à un niveau technologique donné. Cela s'applique également à l'opérateur historique.

Il appartient à l'opérateur historique qui a toujours une longueur d'avance sur ses nouveaux concurrents, du fait des investissements existants, de la connaissance approfondie des besoins et des habitudes des utilisateurs, d'anticiper pour réaliser les investissements supplémentaires, notamment en matière de recherche et développement, pour conserver son avance technologique sur ses concurrents. Ceci relève des mécanismes stratégiques d'adaptation, voire de domination et de maintien de leur suprématie sur le secteur. L'innovation technologique est si importante dans l'environnement concurrentiel qu'elle n'est plus considérée seulement comme une course, mais une guerre pour la survie.

Pour le secteur des télécommunications, l'enjeu technologique après le vent de la libéralisation était de développer et de rendre accessible la téléphonie mobile. Les investissements massifs tels que préconisés par la plupart des politiques de libéralisation du secteur, étaient réalisés dans ce sens.

L'évolution technologique au niveau de l'Afrique de l'Ouest avec la poussée de la libéralisation a consisté surtout à vulgariser davantage la téléphonie fixe et à l'introduction de la téléphonie mobile. Dans ce contexte, l'opérateur historique devait être la tête de proue de cette contrainte technologique. Le facteur technologique est un des déterminants essentiels de la libéralisation. En effet, l'innovation technologique est avancée comme argument permettant un développement rapide du secteur, toute chose devant aboutir entre autres à une meilleure qualité des services, à des coûts moins onéreux pour les utilisateurs et à d'importants investissements nécessaires à cette innovation, surtout les investissements privés. La technologie est jugée particulièrement importante dans le secteur des télécommunications, où elle stimule l'expansion très rapide des réseaux et se manifeste entre autres par :

- le développement de la téléphonie VoIP (Voice on IP) ;
- les avancées dans le domaine des fibres optiques ;
- l'augmentation des capacités de traitement des données ;

- le développement des nouvelles technologies mobiles tel que le mobile banking ;
- la miniaturisation progressive des appareils.

Comme l'ont montré Hafsi et Hatimi (2003), dans le cadre d'une étude du secteur industriel des télécommunications, la nécessité de l'adaptation devrait passer par la mise en œuvre de choix stratégiques ou d'une politique volontariste, pour faire du maintien de la position de leader une lutte perpétuelle.

La dynamique de l'organisation renvoie aussi au concept de pérennité organisationnelle. Cette dernière est comprise comme le processus permettant de faire perdurer un patrimoine et de pérenniser le contrôle et/ou la direction de l'entreprise au sein d'un même groupe d'actionnaires, ou de faire vivre dans la durée un projet, qui est soit des activités/produits/marques, soit plus globalement des organisations dans lesquelles s'insèrent les hommes détenteurs des savoirs tacites auxquels ces activités s'adossent (Mignon, 2009).

Là où la dynamique organisationnelle permet d'analyser l'évolution de l'organisation, la pérennité organisationnelle essaie de dénouer le dualisme ou le paradoxe consistant à évoluer tout en conservant l'essentiel de son identité, ou de se remettre en cause fortement tout en respectant ses valeurs fondamentales, d'innover tout en exploitant les compétences internes (Mignon, 2009).

Collins et Porras (1996) montrent que les entreprises qui réussissent sur le long terme sont celles capables de préserver l'essence et de stimuler le progrès, mettant en évidence le rôle de la vision (la vision du leader, la vision partagée et la vision des entreprises). De Geus (1997) montre que les entreprises pérennes préservent, à travers leur métamorphose, une identité forte. Aronoff (2004) quant à lui met l'accent sur une culture forte et des valeurs uniques (relations clients, cohésion entre employés, pratiques éthiques, honnêteté, etc.) à distinguer des autres entreprises et qui permet de construire des avantages compétitifs durables.

Le développement des connaissances existantes et la création de nouvelles opportunités est absolument nécessaire au changement et à l'apprentissage organisationnel. Il s'agit également de la capacité à maintenir simultanément la capacité d'exploiter les opportunités existantes tout en poursuivant les opportunités nouvelles.

La trajectoire d'une firme est conditionnée par un ensemble de savoirs, savoir-faire, règles, procédures développées au cours de son histoire ou path-dependency et fonde sa pérennité. Pour Mignon (2009), les sources de pérennité organisationnelle sont les suivantes :

- la culture
- la tradition
- l'histoire
- les valeurs humaines
- la fidélité du personnel
- les axes stratégiques privilégiant le maintien du métier
- la gestion financière privilégiant l'investissement à long terme.

La dynamique organisationnelle s'opère à travers des transformations instantanées mais qui prennent du temps. Au nombre de ces transformations, on a les fusions, les acquisitions, les absorptions, les privatisations, le réseautage. Elle s'opère aussi dans un long processus fait de phases successives touchant des aspects plus ou moins diversifiés de l'organisation. Ce sont des phénomènes économiques, juridiques et sociaux qui marquent le cycle de vie des organisations entraînant d'importants bouleversements.

Les fondements économiques évoqués précédemment ne rendent pas compte de tous les facteurs justificatifs de l'évolution de l'entreprise dans son secteur ou son industrie. Il se pose la préoccupation centrale de l'adaptation de l'organisation à son environnement et sa capacité à évoluer, en d'autres termes au-delà de l'analyse microéconomique basée sur l'entreprise, il est pertinent de comprendre les relations entre les différents acteurs pour étudier « les mondes de production » ou les structures de production et de distribution. Il importe donc de prendre en compte certains facteurs exogènes, notamment politiques, impactant l'industrie et par voie de conséquence l'entreprise dans ses modes de production et participation à la concurrence. Cela revient à appréhender l'analyse de la dynamique de l'industrie sous l'angle de règles et normes organisant cette industrie et qui façonnent les choix stratégiques et opérationnels des acteurs dans l'industrie, c'est-à-dire les institutions qui régissent les industries.

2.6/ Les dynamiques institutionnelles dans l'industrie

Au-delà de cette évolution économique, il est important d'appréhender les rapports qui gouvernent une industrie en termes, d'une part des règles qui s'imposent aux différents acteurs, d'autre part des mécanismes de défense des intérêts de ces acteurs. En effet, les différents acteurs dans une industrie n'ont pas les mêmes moyens ou les mêmes ressources et ne subissent pas les contraintes du secteur de la même manière pour assurer leur place dans un

cadre industriel. La mise en œuvre de mécanismes d'autorégulation ou de régulation par la force publique permet d'institutionnaliser les relations entre ces acteurs. Toutefois, ces institutions évoluent et impactent nécessairement les rapports entre les différents acteurs qui répondent le plus souvent à des logiques antagonistes, mais quelques fois nécessitent la coalition de ces acteurs pour défendre des intérêts communs.

2.6.1/ La place de l'institution dans une industrie

L'industrie occupe une place primordiale dans l'activité économique dans un pays. Elle se conçoit comme la pratique de la production et de la concurrence autour d'un bien ou de service donné et réunit un ensemble d'acteurs dont les fournisseurs d'intrants, de matériels, de technologies et de ressources financières, les producteurs, les clients, etc. en d'autres termes, comme le soulignent Jullien et Smith (2008, p.144) à « *un ordre institutionnalisé d'acteurs, de pratiques et de représentations qui, à travers ces rapports institués et les relations qui se structurent et se restructurent entre eux, définit à la fois la forme que prennent les transactions, marchandes ou non, et celle de l'intervention collective et publique* ».

Les interactions entre ces catégories d'acteurs s'inscrivent dans un cadre institutionnel qui constitue un ensemble des règles et de normes régissant le fonctionnement d'une industrie.

L'institution de règles et de normes est fondamentale dans une industrie. Ainsi, pour Jullien et Smith (2012), la vie des industries est comprise comme une relation dynamique et dialectique liant l'activité économique et ses institutions. Aussi, l'apport politique dans la dynamique des industries ne peut être occulté. En effet, selon ces auteurs, la texture politique de cette dynamique va régir l'industrie sous différents degrés, sous différentes formes et à des moments divers des facteurs endogènes et exogènes qui nécessitent de définir un mode de gouvernement des industries.

Dans cette perspective, Jullien et Smith (2012) ont étudié les dynamiques économiques et politiques des industries pour en restituer les enjeux locaux et généraux dans le secteur de l'automobile et du vin. Il se dégage donc l'existence d'un ordre institutionnel qui définit la place de l'industrie dans l'économie et une distribution des rôles et places des acteurs dans cette industrie. Ceci revient à montrer comment les logiques « hétéronomes » et « autonomes » se constituent pour conférer aux acteurs des espaces liberté. Ces ordres

institutionnels se décomposent en grands rapports à réguler pour rendre possible la production et la concurrence.

L'institution codifie les rapports sociaux fondamentaux et comprend, d'après Boyer (2003, p.2), cinq formes institutionnelles fondamentales :

- forme et régime monétaire ;
- forme du rapport salarial ;
- forme de la concurrence ;
- forme d'adhésion au régime international ;
- formes de l'Etat.

La place des pouvoirs publics et politiques est importante dans l'institutionnalisation d'une industrie. En effet, pour Boyer (2003, p.4), « *les formes institutionnelles émergent des conflits sociaux et doivent le plus souvent, passer par la sphère politique et la reconnaissance par le droit pour avoir un impact sur la dynamique économique* ». Ce rôle est aussi nécessaire du fait que les acteurs considérés individuellement peuvent s'avérer incapables de dégager des formes de coordination qui leur sont pourtant mutuellement avantageuses.

Selon Boyer (2003), en fonction des lieux et des périodes, ces différentes configurations peuvent trouver une cohérence génératrice de régularités, de phase de croissance, ou se révéler au contraire contradictoires et engendrer des crises, d'où l'idée d'analyse de la dynamique institutionnelle pour mettre en évidence cette évolution dans l'optique de l'adapter à l'environnement économique et technologique.

Les mécanismes de régulation sont des institutions économiques importantes dans les industries, en l'occurrence celles qui sont soumises à une concurrence de type oligopolistique.

2.6.2/ La régulation comme mécanisme institutionnel dans les industries

Les industries de réseau, lorsqu'elles sont ouvertes à la concurrence, généralement de type oligopolistique, sont fortement réglementées et régulées.

La régulation vise à faire jouer pleinement les règles et mécanismes de la concurrence. Ce mécanisme appelé régulation politique qui traverse les industries (Smith, 2011) permet une institutionnalisation à travers la mise en œuvre de règles et de normes visant une cohérence des politiques publiques dans le cadre de l'encadrement d'une industrie. Aussi, pour Smith (2011), la régulation des industries implique plusieurs échelles d'action publique, collective et privée et comporte des formes institutionnelles d'adhésion au régime international comme

(Boyer, 2003, p.2) « *la conjonction des règles qui organisent les relations entre l'Etat-nation et le reste du monde, aussi bien en matière d'échanges de marchandises que de localisation des productions, via l'investissement direct ou de financement des flux et soldes extérieurs* ».

Ceci confère à la régulation une dimension internationale par le fait d'organisations mondiales telles que l'OMC dans le domaine du commerce international et l'Union Internationale des Télécommunications pour ce qui concerne les Technologies de l'information et de la communication et les télécommunications, pour ne citer que ces deux exemples. Toutefois, une déclinaison des mécanismes de régulation dans des ensembles sous régionaux et nationaux s'opère pour tenir compte des spécificités régionales, nationales et locales. Par exemple, Boyer (2003) mentionne la conduite de la politique financière qui a eu pour objectif d'éviter la formation de bulles financières ou de limiter les conséquences défavorables de leur éclatement dans les années quatre-vingt-dix.

Un mode de régulation est défini et désigne pour Boyer (2003) un ensemble de procédures et de comportements individuels et collectifs qui a la propriété de reproduire les rapports sociaux, de soutenir et piloter le régime d'accumulation en vigueur, et d'assurer la compatibilité dynamique d'un ensemble de décisions décentralisées.

L'industrie des télécommunications a fait l'objet de réformes et d'institutions de règles dont les fondements peuvent être mis en évidence par les rapports qui sont institués entre ses différents acteurs. Par exemple, les réformes réglementaires dans le secteur des télécommunications visent à introduire la concurrence dans le secteur.

2.6.3/ Une perspective institutionnelle de la dynamique industrielle : l'approche de Jullien et Smith (2008)

Ce travail nécessite d'appréhender l'évolution d'une industrie en prenant en compte l'impact des changements d'origines diverses qui influencent les relations entre les acteurs et leurs performances, et cela de façon plus ou moins durable. Ces changements peuvent être le fait de mécanismes régulateurs des relations entre acteurs ou des institutions vues par Jullien (2009, p.5) « *comme solution à un problème de coordination (cognition) tantôt les tenir pour des formes de régulation des conflits inhérents à la différenciation des intérêts et des pouvoirs (production d'un ordre social).* » et visent, en termes normatifs, à favoriser la performance des industries.

Partant des insuffisances des approches régulationnistes et conventionnalistes élaborées comme « des modèles productifs » et « modes de production » dans le cadre d'une

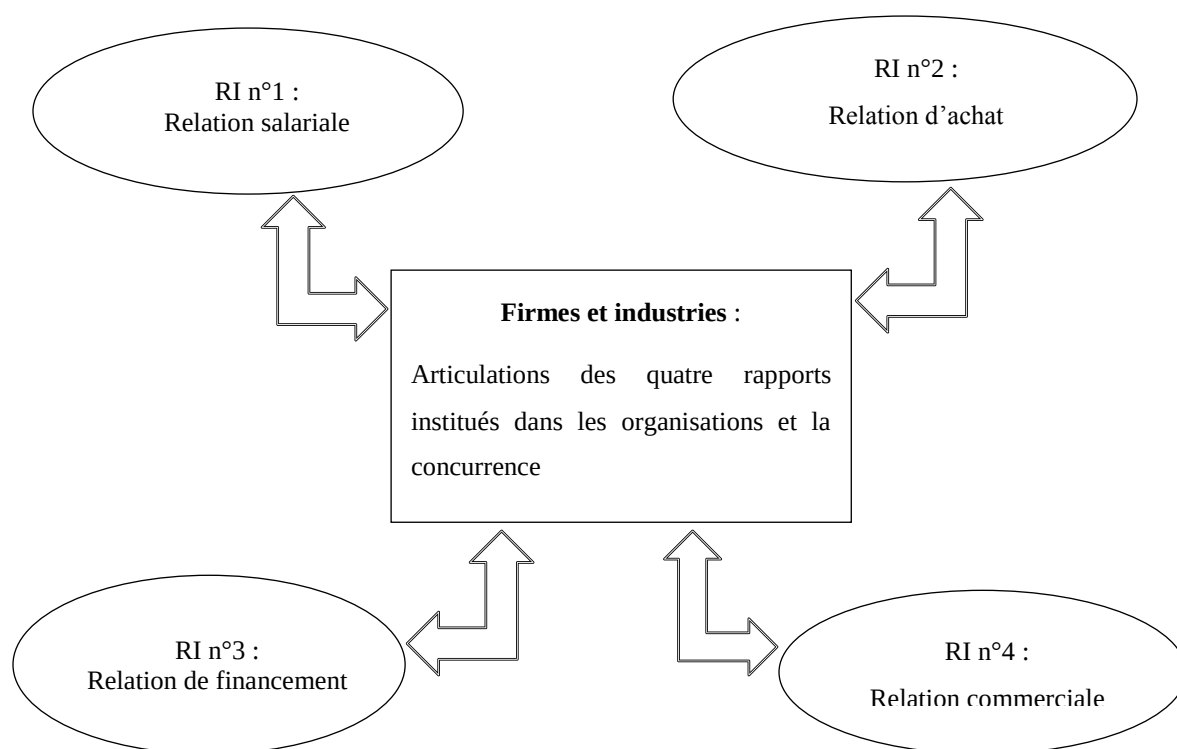
analyse sectorielle, Jullien (2009, p.5) dans une perspective institutionnaliste, propose un cadre d'analyse mettant en exergue quatre rapports institués et articulés dans chaque industrie permettant de « *concevoir une industrie donnée comme une forme stabilisée de mise en cohérence de quatre rapports institués fondamentaux correspondants aux relations que les entreprises relevant d'un secteur nouent avec quatre catégories de pourvoyeurs de ressources à coordonner en leur sein : les salariés, les financeurs, les fournisseurs et les clients* » (Jullien, 2009, p.5).

Ces rapports découlent d'une décomposition des ordres institutionnels qui prévalent dans une industrie et permettent de répondre à quatre questions (Jullien et Smith, 2012, p.109):

- comment le travail est mobilisable (rapport d'emploi) ?
- comment les fournisseurs de biens intermédiaires et de technologie voient leur contribution structurée (rapport d'approvisionnement) ?
- comment les financements et leurs contreparties en termes de contrôle sont régulés (rapport financier) ?
- comment les débouchés sont définis et sécurisés (rapport commercial) ?

Ces quatre relations sont schématisées dans la figure 12 :

Figure 12: Une industrie comme un Ordre Institutionnel articulant quatre Rapports Institués (RI) fondamentaux



Source : Jullien et Smith (2008, p.144)

Pour Jullien et Smith (2008, p.144), « ces rapports institués correspondent tout d'abord aux relations que les entreprises relevant d'une industrie nouent avec quatre catégories de pourvoyeurs de ressources : les salariés, les financeurs, les fournisseurs et les clients. Mais ils renvoient en même temps à quatre dimensions de l'industrie toute entière sur lesquelles divers types d'intervention collective et publique cherchent constamment à prendre prise ».

Il s'agit au-delà « des logiques de l'intérêt et de la nécessité de stabiliser autour de la défense de l'objet de la relation (travail, intrants, produits ou services, financement) une forme de dépassement du conflit fondé sur les fruits qu'en tire chacun » Jullien (2009, p.9).

Pour Jullien (2009, p.9), ces rapports se nouent entre « des parties dont les intérêts, points de vue et visions du monde sont a priori contradictoires et qui doivent néanmoins sinon s'entendre du moins se coordonner », correspondant aux relations de type Conflit-Coordination.

Il s'agit également au-delà « des logiques de l'intérêt et de la nécessité de stabiliser autour de la défense de l'objet de la relation (travail, intrants, produits ou services,

financement) une forme de dépassement du conflit fondé sur les fruits qu'en tire chacun » Jullien (2009, p.9). Cela renvoie selon l'auteur aux relations de type Compromis-Convention.

Enfin, ce cadre « permet de caractériser le degré d'asymétrie ou de domination qu'incorpore un rapport institué », c'est-à-dire des relations de type Coopération-Coercition. (Jullien, 2009, p.10).

Pour Jullien (2009, p.14), ce cadre est pertinent en ce sens qu'il « *prend explicitement en considération les problématiques d'acteurs et cherche à élucider les contours et les enjeux des questions économiques effectives qui travaillent leurs logiques d'action. Il incite de surcroît à s'interroger sur l'écho que la déstabilisation de l'un des quatre rapports a -ou est susceptible d'avoir- dans l'institution des trois autres* ».

Ce cadre « permet de caractériser le degré d'asymétrie ou de domination qu'incorpore un rapport institué » (Jullien, 2009, p.10).

En mobilisant des concepts comme l'ordre institutionnel et les rapports institués, Jullien et Smith (2012) mettent en évidence le « travail politique » nécessaire à l'articulation et au gouvernement d'une industrie ; les ordres institutionnels sont des formes de structuration de la concurrence dans une industrie du fait de l'inégal accès aux différentes ressources par les acteurs et les rapports institués perçus comme des contraintes et des opportunités qui peuvent être saisis par ces acteurs pour assurer leur pérennité, dans le cadre de l'élaboration de stratégies productives et commerciales pertinentes.

Cette grille d'analyse appliquée à l'industrie automobile et celle du vin par Jullien et Smith (2012) a permis de mettre en évidence certains résultats. En effet, dans l'industrie automobile européenne avec l'introduction de la réglementation sur le changement climatique du fait de l'impact de cette industrie sur ce phénomène de réchauffement climatique, des normes environnementales ont été définies. Cela a amené les industriels à adopter des positionnements stratégiques pour maîtriser les incertitudes, notamment par le déploiement de stratégies d'approvisionnement et des stratégies technico-commerciales. Ainsi, « *sur le plan commercial, ils engagent les pouvoirs publics à soutenir par des subventions à l'acquisition de véhicules propres et des taxations de véhicules polluants, la mutation du marché* » (Jullien et Smith, 2012, p.112). Relativement au rapport d'approvisionnement, les stratégies ont consisté à recourir aux sources idéales d'acquisition des technologies, notamment en Asie. Cela a permis la mise en œuvre d'ambitieux « *programmes de R et D publics et privés*

susceptibles de conférer à la France et à l'Europe un avantage décisif pour l'avenir » (Jullien et Smith, 2012, p.112).

Egalement, dans l'industrie vitivinicole, la modification de l'ordre institutionnel due à des mutations exogènes à l'industrie du vin, notamment les changements de mode de vie dans l'Europe du Sud et du Nord, l'ouverture des frontières chinoises, est marquée par l'introduction de nouvelles règles, une redistribution des rôles nécessitant aussi une modification du rapport commercial et du rapport d'approvisionnement (Jullien et Smith, 2012). L'analyse a été prolongée dans un travail doctoral (Brand, 2017) qui définit le négoce vitivinicole comme une industrie, un ordre institutionnel spécifique.

Dans cette même optique, du fait de la mise en œuvre dans les années 2000 d'une politique publique visant à développer les « circuits courts » de commercialisation de produits agricoles, la filière des fruits et légumes frais a vu de nouvelles manières d'organiser le marché et les acteurs et de qualifier aussi les produits dans le cadre de la réduction des dimensions sociales et/ou relationnelles entre les producteurs et les consommateurs (Naves, 2016), créant ainsi de nouveaux rapports institués de production et de distribution. La nécessité de développer des véhicules électriques et de se lier pour cela aux fabricants de turbines et de batteries tout en se tournant vers des acheteurs constituant des flottes partagées a été analysée de la même manière, comme une modification potentielle de l'ordre institutionnel de l'industrie automobile dans la recherche doctorale (Villareal, 2014).

Ainsi, l'approche institutionnelle de la dynamique des industries est fort pertinente pour analyser les enjeux et contraintes d'une industrie, les conséquences des politiques économiques sur l'industrie et vice-versa et les relations entre les acteurs.

Cette analyse s'effectue dans un cadre historique, afin d'apprécier éventuellement l'impact des changements sur les relations ainsi instituées. Les industries de réseau se présentent donc comme un terrain propice à la prise en compte de la dimension institutionnelle vue sous le prisme des rapports institués. En effet, il nous permettra d'appréhender les différentes dynamiques qui évoluent en parallèle dans l'environnement institutionnel des télécommunications à travers la réglementation et la régulation du secteur, les stratégies de financement du secteur ou des opérateurs et de façon transversale, son implication ou son interpellation dans les crises sociales vécues par l'opérateur historique, en tant que garant du respect de la convention liant les parties dont le personnel.

Aussi, nous nous inspirons du cadre d'analyse de Jullien et Smith (2008) et l'adaptions pour appréhender le phénomène institutionnel touchant le secteur des télécommunications dans l'espace UEMOA et particulièrement au Burkina Faso. Ce modèle nous permet de considérer la dimension salariale, la dimension d'approvisionnement par l'analyse des relations entre les opérateurs, les fournisseurs et les équipementiers de matériels et de solutions technologiques. La dimension commerciale sera traitée par l'analyse des stratégies de positionnement ou de domination du secteur par l'opérateur historique. L'adaptation porte essentiellement sur le rapport financier. En effet, au-delà des contraintes et des opportunités de financement des acteurs dans une industrie, cette dimension permet d'analyser spécifiquement l'impact des réformes réglementaires, excluant celles qui touchent les autres rapports institués qui sont traités dans lesdits axes.

Conclusion du chapitre 2

A travers ce parcours, nous avons mis en évidence les étapes essentielles et les formes organisationnelles des opérateurs historiques d'industries de réseau (OHIR) correspondant à chacune des étapes. Ainsi, quatre étapes essentielles marquent le cycle de vie ou les mouvements institutionnels et organisationnels des opérateurs historiques :

- Phase de démarrage en tant qu'entité relevant d'une administration publique
- Phase d'autonomisation dans ce statut d'entité publique
- Phase de plein développement en tant qu'entité publique à vocation industrielle et commerciale
- Phase de maturité en tant qu'entité privatisée.

Les industries de réseau émanent pour la plupart d'une entité qui relève d'une administration publique, et qui mène ainsi une mission de service publique au profit de la collectivité. Le besoin d'autonomisation s'impose par la suite au regard du développement et de l'importance de l'activité pour en faire des établissements publics. Par la suite, la vocation industrielle prend de l'ampleur nécessitant des outils de gestion pertinents, d'où leur mutation en entreprises publiques, avec des formes juridiques telles que l'établissement public à caractère industriel et commercial et ou plus tard la société d'Etat. Une phase de maturité intervient enfin avec les pressions en vertu de la supériorité du capital privé au capital public, et au regard aussi de la poussée de l'ouverture du marché à d'autres acteurs par la libéralisation, consacrant ainsi la phase ultime de société privatisée partiellement ou totalement. Pour les industries de réseau, la privatisation a rarement été totale, l'Etat désirant une part de capital pour des besoins notamment stratégiques et de contrôle. Au-delà du rôle de l'Etat, c'est une industrie qui est en perpétuelle mutation et pour laquelle il convient d'appréhender les dimensions les plus pertinentes. C'est ainsi que nous avons mobilisé l'approche de Jullien et Smith (2008) qui nous paraît pertinent pour prendre en compte l'approche institutionnelle de la dynamique des industries de télécommunications.

Conclusion de la première partie

A travers d'importantes contributions théoriques et empiriques à la compréhension et à l'identification des capacités dynamiques comme le socle du positionnement concurrentiel et performatif de l'entreprise, le modèle de Teece (2007) opérationnalisé notamment par Caverot et al (2014) nous paraît fort utile. Afin de prendre en compte toute la dimension sectorielle et institutionnelle de la bataille concurrentielle, dans lequel l'Etat joue un rôle important, nous avons aussi mis l'accent sur les opérateurs historiques qui furent jadis des instruments de politiques économiques publiques, mais qui avec la poussée technologique, se voient confrontés à un environnement concurrentiel. Le souci d'en faire des instruments très compétitifs amènent les Etats à engager des processus de privatisation de ces opérateurs. Les théories du bien-être, de l'économie industrielle, de la libéralisation et de la privatisation nous aident à comprendre ces principales mutations. On aboutit alors à une industrie en pleine évolution avec des acteurs ayant des enjeux diversifiés. Aussi, l'approche de Jullien et Smith (2008) nous paraît pertinente pour appréhender cette dynamique à fondement technologique, réglementaire et économique. Elle nous permettra d'analyser l'impact de l'introduction d'une règle ou d'une norme dans les rapports institués entre les catégories d'acteurs intervenant dans le secteur.

Après ce parcours théorique, nous pouvons procéder à une mise en contexte de la recherche, par le parcours du contexte international et national des télécommunications qui est l'industrie de réseau concernée par cette recherche.

PARTIE 2/

MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Introduction

Le secteur des télécommunications a connu une mutation importante due au développement fulgurant de l'innovation technologique et à l'accroissement des besoins des consommateurs et des usagers des services de télécommunications et des technologies de l'information et de la communication. Débutées sur le plan international, notamment aux USA, ces mutations se sont répandues en Europe et en Afrique.

Dans cette partie, nous présentons le cadre institutionnel international et sous-régional des télécommunications (chapitre 3) et le cadre institutionnel national et l'évolution du secteur au Burkina Faso (chapitre 4).

Chapitre 3/ Aperçu du cadre institutionnel international et sous régional des télécommunications

Introduction

Depuis la libéralisation du secteur des télécommunications, des mécanismes internationaux, sous régionaux et nationaux sont mis en place pour permettre un développement harmonieux de ce secteur qui met en branle plusieurs acteurs. Ce secteur est pourvoyeur d'importantes ressources aussi bien pour les opérateurs, mais aussi pour les Etats en termes de recettes fiscales, et sur le plan social à travers les nombreux emplois créés.

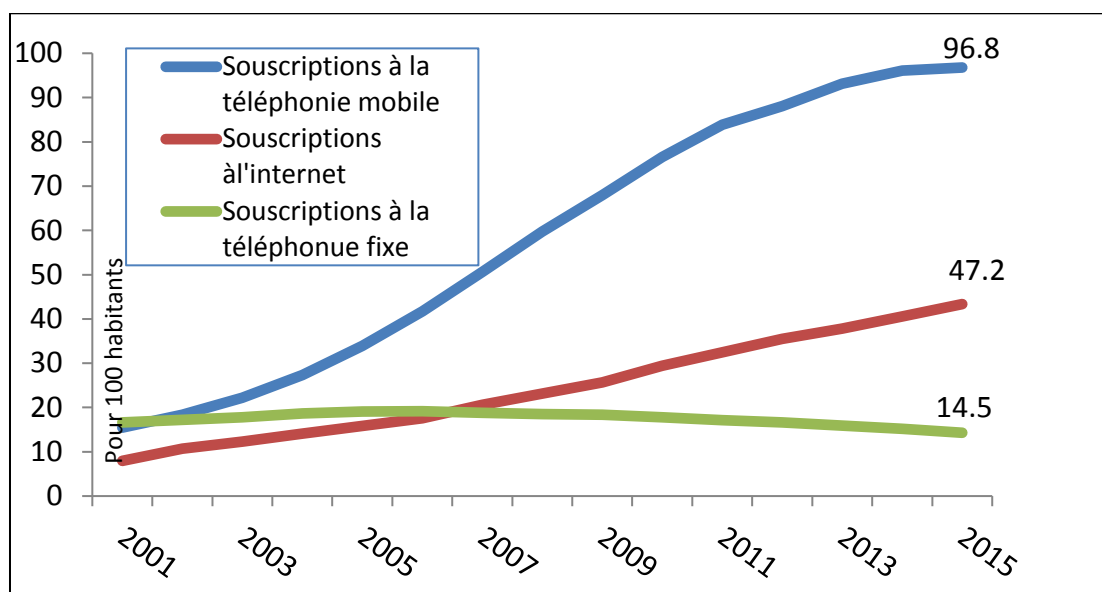
A travers ce chapitre, le cadre institutionnel du secteur des télécommunications est développé dans leur dimension internationale et sous régionale.

3.1/ Cadre institutionnel international et régional de développement du secteur des télécommunications

3.1.1/ Cadre institutionnel international

Le secteur des télécommunications occupe une place importante sur le plan économique. La figure 13 présente l'évolution sur le plan mondial de la clientèle du fixe, du mobile et de l'internet.

Figure 13: Evolution mondiale de la clientèle du mobile, du fixe et de l'internet de 2001 à 2015



Source : Base de données des indicateurs ICT de l'IUT/ Télécommunications dans le monde

Ainsi, selon les données de cet organisme international, sur la période allant de 2001 à 2015, les tendances mondiales sont globalement évolutives hormis le téléphone fixe, en termes de souscriptions au téléphone cellulaire, des usages individuels d'internet. Cette évolution, en termes de taux de pénétration, atteindra selon les données prévisionnelles en 2015 96,8% pour les abonnés au cellulaire, 47,2% pour les abonnés à l'internet et 14,5% pour les abonnés au fixe.

Aussi, le classement des 10 pays à indice de développement des TIC (IDI) élevé sur un total de 175 pays en 2016 est donné dans le tableau 9 ci-dessous :

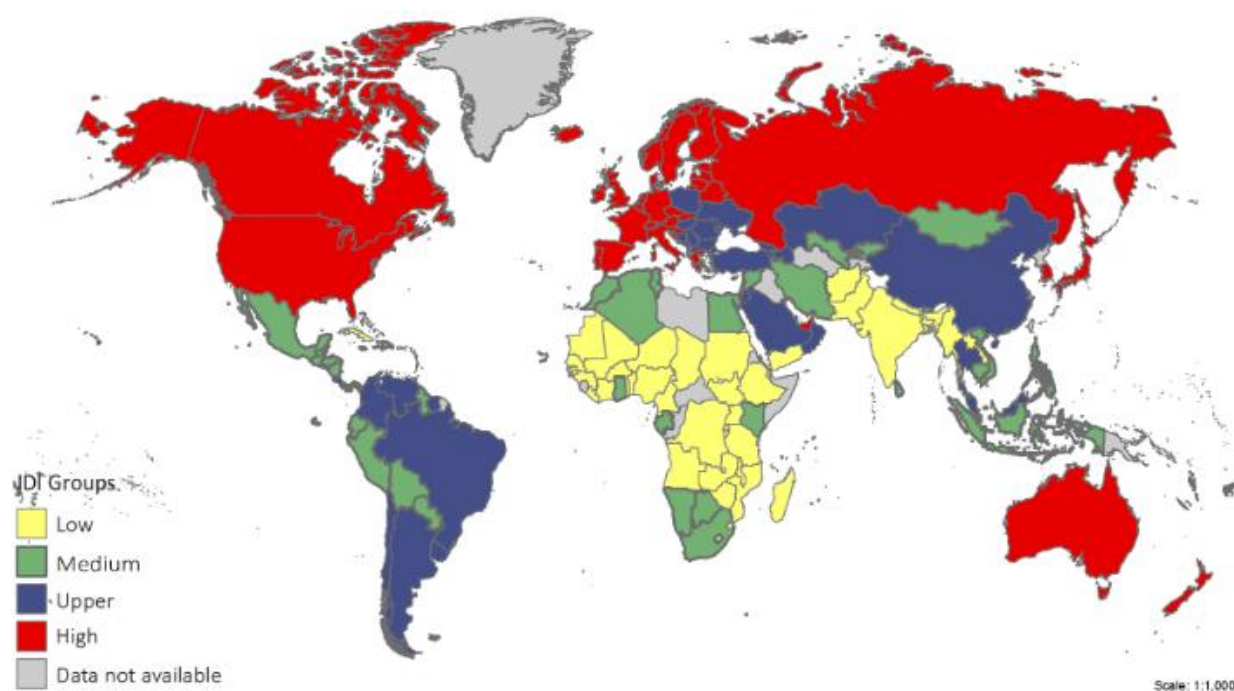
Tableau 9 : Classement 2016 des 10 pays selon l'IDI

Rang	Pays	Valeur de l'IDI
1	République de Corée	8,84
2	Islande	8,83
3	Danemark	8,74
4	Suisse	8,68
5	Royaume-Unis	8,57
6	Hong Kong (Chine)	8,46
7	Suède	8,45
8	Pays-Bas	8,43
9	Norvège	8,42
10	Japon	8,37

Source : <http://www.itu.int> [consulté le 16 janvier 2017]

La république de Corée occupe la première place de ce classement avec un IDI de 8,84, suivie de l'Islande avec un IDI de 8,83. Ce prestigieux classement est bouclé par le Japon avec un IDI de 8,37. La figure 14 représente la répartition géographique mondiale des pays selon l'IDI.

Figure 14 : Répartition géographique dans le monde par l'Indice de développement des TIC (IDI) au 16 janvier 2017



Source: <http://www.itu.int> [consulté le 16 janvier 2017]

L'IDI est tout au plus d'un niveau moyen dans quelques pays d'Afrique. Il est d'un niveau faible dans la majorité des pays de ce continent.

Plusieurs acteurs interviennent sur le plan international au développement des télécommunications. Les principaux acteurs et les mécanismes d'intervention sont répertoriés et résumés ci-après.

- L'Union internationale des Télécommunications (UIT)

L'UIT a été créée en 1865 à Paris sous le nom d'Union Télégraphique Internationale⁶. Portant son nom actuel depuis 1932, elle a rejoint l'ONU⁷ en 1947 pour en devenir une de ses institutions spécialisées pour les technologies de l'information et de la communication. Elle

⁶ Site web de l'UIT www.itu.int/fr/about/Pages/history.aspx consulté le 12 août 2014.

⁷ Organisation des nations unies

visé à harmoniser et à développer les télécommunications sur le plan mondial. L'UIT, dont le siège est à Genève en Suisse, est composée de 193 pays membres et d'environ 800 organisations du secteur privé⁸. Elle est chargée de la réglementation et de la planification des télécommunications dans le monde. Pour ce faire, elle établit les normes de ce secteur et diffuse toutes les informations techniques nécessaires pour permettre l'exploitation des services mondiaux de télécommunications.

- L'OMC et l'AGCS

Créée en 1994 en remplacement du GATT (General Agreement on Trade and Traffics) et entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1995, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a pour mission essentielle de régir le commerce entre les pays afin de favoriser autant que possible le libre-échange et le commerce équitable.

Dans le cadre des négociations engagées par l'OMC, en matière commerciale prenant en compte le domaine des services ou Accord Général sur le commerce des services (AGCS), les premiers engagements dans le secteur des services de télécommunications ont été pris pendant le Cycle d'Uruguay (1986-1994), avec à la suite des négociations postérieures à ce Cycle. Les résultats des négociations sur les télécommunications de base sont entrés en vigueur le 05 février 1998. L'OMC comptait 161 membres à la date du 26 avril 2015⁹.

L'OMC définit et catégorise les services des télécommunications en télécommunications de base et en services à valeur ajoutée. Les télécommunications de base portent sur « tous les services de télécommunication, publics comme privés, qui impliquent la transmission de bout en bout des informations fournies par le client »¹⁰. Quant aux services à valeur ajoutée, il s'agit « des services dans le cadre desquels les fournisseurs "ajoutent une valeur" aux informations fournies par le client en améliorant leur forme ou leur contenu ou en prévoyant leur stockage et leur recherche »¹¹.

⁸ Site web de l'UIT www.itu.int/fr/about/Pages/history.aspx consulté le 18 août 2015

⁹ https://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/whatis_f.htm consulté le 24 août 2015

¹⁰ https://www.wto.org/french/tratop_f/serv_f/telecom_f/telecom_coverage_f.htm consulté le 19 août 2015.

¹¹ https://www.wto.org/french/tratop_f/serv_f/telecom_f/telecom_coverage_f.htm consulté le 19 août 2015.

Tableau 10: Services de télécommunications au 24 août 2015

Services classiques	Autres services	Services à valeur ajoutée
a) Services de téléphone ; b) Services de transmission de données avec commutation par paquets ; c) Services de transmission de données avec commutation de circuits ; d) Services de télex ; e) Services de télégraphe ; f) Services de télécopie ; g) Services par circuits loués privés.	a) Services de téléphonie cellulaire/mobile analogique/numérique ; b) Services mobiles de transmission de données ; c) Services de radio recherche ; d) Services de communications personnelles ; e) Services mobiles par satellite (y compris, par exemple, services de téléphonie, de transmission de données, de radiomessagerie et/ou de communications personnelles) ; f) Services fixes par satellite ; g) Services VSAT ; h) Services de station terrienne d'accès ; i) Services de téléconférence ; j) Services de transmission vidéo ; k) Services de radiocommunication à ressources partagées.	a) services de traitement en ligne de données ; b) services de stockage et de recherche en ligne dans des bases de données ; c) services d'échange électronique de données ; d) services de courrier électronique ; e) services d'audio messagerie téléphonique.

Source : <https://www.wto.org/> [consulté le 24 août 2015]

- La Banque Mondiale

Elle apporte un soutien financier et technique aux Etats dans la mise en œuvre de projets de développement des infrastructures de communications. Au regard de la fracture numérique, ses projets sont orientés vers l'Afrique, notamment l'Afrique de l'Ouest à travers le projet régional des infrastructures de communications de l'Afrique de l'ouest (PRICAO) visant à accroître la portée géographique des réseaux large bande, à baisser les coûts et à améliorer la qualité de la connectivité régionale et internationale.

- Les opérateurs et équipementiers internationaux de télécommunication

Le cadre institutionnel est marqué par la présence d'opérateurs et d'équipementiers internationaux. Le classement, en fonction du chiffre d'affaires, des dix (10) plus grands opérateurs de télécommunications dans le monde en 2015 est présenté dans le tableau 11 :

Tableau 11: Les dix (10) plus grands opérateurs de télécommunications dans le monde en 2015, en fonction du chiffre d'affaires

Rang	Opérateurs	Pays	Chiffre d'affaires (en milliards de dollars)
1	AT&T	 États-Unis	146,8
2	Verizon Communications	 États-Unis	131,6
3	China Mobile Communications	 Chine	102,8
4	Nippon Telegraph and Telephone	 Japon	78,8
5	Deutsche Telekom	 Allemagne	69,2
6	América Móvil	 Mexique	50,0
7	Telefónica	 Espagne	47,2
8	Vodafone	 Royaume-Uni	42,2
9	Orange	 France	40,2
10	NTT DoCoMo	 Japon	38,8
Total			747,6

Source : <http://www.zonebourse.com> [consulté le 16 janvier 2017]

Dans ce classement prestigieux, l'opérateur historique américain AT&T occupe la première place avec 146,8 milliards de dollars US de chiffre d'affaires, suivi d'un autre opérateur américain, Verizon Communication, avec 131,6 milliards de dollars US de chiffre d'affaires. L'opérateur japonais NTT DoCoMo clôture ce classement avec un chiffre d'affaires de 38,8 milliards de dollars US.

En ce qui concerne les équipementiers, le classement des dix (10) plus grands fabricants de téléphone mobile dans le monde en 2015 est présenté comme suit :

Tableau 12: Parts de marché des 10 plus grands fabricants de téléphone mobile dans le monde en 2015

Rang	Opérateurs	Pays	Part de marché
1	Samsung	 Corée du Sud	20,0%
2	Apple	 États-Unis	10,8 %
3	Microsoft	 États-Unis	6,2%
4	Huawei Technologies	 Chine	5,9%
5	LG	 Corée du Sud	4,0%
6	Lenovo	 Chine	3,7%
7	Xiaomi	 Chine	3,6%
8	TCL Communication	 Chine	3,5%
9	ZTE	 Chine	3,3%
10	Micromax	 Inde	2,2%
Total			100%

Source: Gartner, <http://www.gartner.com> (August 2015)[consulté le 16 janvier 2017]

L'équipementier Sud-Coréen Samsung occupe la tête de ce classement, avec une part de marché de 20%, suivi de l'américain Apple, avec 10,8% de part de marché. Micromax de l'Inde boucle ce classement avec 2,2% de part de marché. Cinq équipementiers chinois figure dans ce classement, traduisant ainsi la percée des firmes chinoises dans la fabrication des téléphones mobiles et d'autres équipements de télécommunications.

3.1.2/ Cadre institutionnel africain et sous régional de développement des télécommunications

Sur le plan africain, d'autres acteurs interviennent dans la promotion et le développement des télécommunications.

a/ L'Union Africaine des Télécoms (UAT)

L'UAT a été créée en 1977 à Kinshasa comme une institution spécialisée, dans le domaine des télécommunications, de l'Organisation de l'Unité Africaine, devenue l'Union Africaine. Elle se présente comme la principale organisation africaine visant à défendre les positions et intérêts du continent africains au sein de l'UIT mais aussi à aider d'autres organisations, dans la prise de décisions au niveau mondial, dans l'intégration des marchés régionaux, dans la promotion de l'investissement dans les infrastructures de TIC et dans le

renforcement des capacités institutionnelle et humaine¹². A la date du 25 avril 2013, l'UAT comptait 44 Etats membres¹³.

b/ L'UEMOA et la CEDEAO

Ces organisations visent à créer des marchés communs dynamiques et compétitifs en Afrique de l'Ouest. Pour ce faire, elles œuvrent dans le domaine spécifique des télécommunications à l'harmonisation des cadres législatifs et réglementaires du marché des télécommunications. L'UEMOA a, dans ce cadre, adopté un certain nombre de directives relatives à l'encadrement et à la réglementation du secteur des télécommunications.

La CEDEAO a, à son tour et en appui à l'UEMOA, élaboré des actes additionnels au traité de la CEDEAO. L'article 32 du Traité révisé stipule que les Etats membres devront élaborer une politique commune des télécommunications.

L'ensemble de ces mesures ont contribué à améliorer l'environnement des télécommunications surtout dans le sens de la stimulation à l'innovation, à l'investissement, au développement du secteur et de la mise en place d'un marché commun libéralisé. La CEDEAO et l'UEMOA ont intégré le souci d'harmoniser les politiques et mesures réglementaires des télécommunications. Les directives et règlements élaborés à cet effet sont présentés dans le tableau 13.

¹²www.atu-uat.org/French/ consulté le 12 août 2014.

¹³www.atu-uat.org/French/ consulté le 12 août 2014.

Tableau 13: Directives de l'UEMOA, en 2006, relatives aux télécommunications

Directives	Objets
Directive n°01/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006	Relative à l'harmonisation des politiques de contrôle et de régulation du secteur des télécommunications. Elle vise : ✓ la mise en place d'une concurrence effective, loyale, transparente, non discriminatoire et durable au profit des utilisateurs, progressivement étendue à l'ensemble du secteur des télécommunications ; ✓ le développement d'une expertise technique, économique et juridique permettant de répondre au mieux à l'évolution du marché ; ✓ le développement de l'innovation, de la compétitivité et de l'emploi, en prenant en compte notamment l'aménagement du territoire ; ✓ la fourniture des services de télécommunications sur l'ensemble du territoire des Etats membres et à toutes les couches de la population ; ✓ l'investissement privé dans le secteur.
Directive n°02/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006	Relative à l'harmonisation des régimes applicables aux opérateurs de réseaux et fournisseurs de services. Elle définit 3 régimes : ✓ les régimes d'autorisation, la suppression des droits exclusifs et spéciaux, la limitation du nombre d'autorisations ; ✓ la déclaration ; ✓ les régimes de liberté.
Directive n°03/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006	Relative à l'interconnexion des réseaux et services de télécommunications
Directive n°04/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006	Relative au service universel et aux obligations de performance du réseau
Directive n°05/2006/CM/UEMOA	Relative à l'harmonisation de la tarification des services de télécommunications
Directive n°06/2006/CM/UEMOA du 23 mars 2006	Organisant le cadre général de la coopération entre les autorités nationales de régulation en matière de télécommunications

Source : Informations recueillies sur le site de l'UEMOA, www.uemoa.int[consulté le 28 août 2015]

Trois règlements ont été élaborés par la Commission de l'UEMOA. Elles se présentent comme suit :

- ✓ le règlement n°15/2002/CM/UEMOA du 23 mai 2002 relatif aux systèmes de paiement dans les états membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA);
- ✓ le règlement n°2/2002/CM/UEMOA du 23 mai 2002 sur les pratiques anticoncurrentielles;
- ✓ le règlement n°3/2002/CM/UEMOA du 23 mai 2002 relatif aux procédures applicables aux ententes et abus de position dominante à l'intérieur de l'UEMOA.

A la suite de l'UEMOA, l'harmonisation des politiques et du cadre réglementaire a été poursuivie et consacrée à Ouagadougou à travers la signature, le 19 janvier 2007 par les Chefs

d'Etat des pays membres de la CEDEAO, en la 31^{ème} session ordinaire de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement, d'un ensemble d'actes additionnels comme suit :

Tableau 14: Actes additionnels de la CEDEAO touchant aux Télécommunications/TIC introduits en 2007

Acte additionnel	Objet
Acte additionnel A/SA 1/01/07	Relatif à l'harmonisation des politiques et du cadre réglementaire des secteurs des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Il fixe les tâches incombant aux Etats membres et à leurs Autorités nationales de régulation respectives en dégagant les principes directeurs de la politique des TIC et les lignes de conduite en matière de réglementation et de régulation
Acte additionnel A/SA 2/01/07	Relatif à l'accès et à l'interconnexion des réseaux et services du secteur des TIC.
Acte additionnel A/SA 3/01/07	Relatif au régime juridique applicable aux opérateurs et fournisseurs de services. Il vise à harmoniser les régimes juridiques applicables à l'activité des opérateurs de réseaux et fournisseurs de services de télécommunications et à préciser les procédures d'octroi des licences, autorisations et déclarations et les conditions applicables à ces régimes
Acte additionnel A/SA 4/01/07	Relatif à la gestion du plan de numérotation
Acte additionnel A/SA 5/01/07	Relatif à la gestion du spectre de fréquences radioélectriques
Acte additionnel A/SA 6/01/07	Relatif à l'accès universel/service universel

Source : www.ecowas.int [consulté le 28 août 2015]

Le cadre réglementaire de la CEDEAO faisait obligation aux Etats membres de transposer ces Actes Additionnels dans leur réglementation nationale au plus tard deux ans après l'entrée en vigueur de ces Actes, délai repoussé finalement à février 2010 par le Conseil des Ministres des Télécommunications de la CEDEAO tenu à Praia en octobre 2008.

L'article 32 du Traité Révisé de la CEDEAO stipule que dans le domaine des télécommunications, les Etats membres devront élaborer une politique commune en matière de communication ainsi que des lois et règlements y afférents.

Trois régimes sont prévus sur les conditions d'entrée et d'installation des opérateurs sur le marché :

- la licence (individuelle) ;
- l'autorisation (générale) ;
- la déclaration (entrée libre).

Ces organisations ont en projet la mise en place d'un réseau unique inclusive des télécommunications profitables aux opérateurs car devant permettre d'asseoir une

concurrence plus saine entre eux mais aussi pour les usagers qui, par exemple, pourraient ne détenir qu'une seule puce téléphonique non seulement utilisable dans tout l'espace communautaire, mais aussi à des coûts nettement avantageux.

c/ La Conférence des opérateurs et des Fournisseurs de Services de Télécommunications des Etats de l'UEMOA (COFTEL)

Créée en 2007 par une assemblée générale constitutive, sous l'instigation de l'UEMOA à travers son Département de l'Entreprise, de l'Energie et des Télécommunications, la COFTEL est un organe de réflexion et de propositions pour l'évolution du secteur des TIC dans la sous-région dont la 7^{ème} réunion, ouverte le 05 décembre 2013¹⁴ en Côte d'Ivoire, a porté sur la « Taxation des entreprises de télécommunications et impact sur le secteur dans l'UEMOA ».

d/ Le Comité des Régulateurs de Télécommunications de l'UEMOA (CRTEL)

Le CRTEL a été institué au sein de la Commission de l'UEMOA par le conseil des ministres de l'Union Economique et monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en mars 2006 par décision N°09/2006/CM/UEMOA¹⁵ portant création du Comité des Régulateurs nationaux de Télécommunications des Etats membres de l'UEMOA (CRTEL). Ce comité est composé des Autorités nationales de régulation des télécommunications des Etats membres de l'UEMOA.

Aux termes de l'article 4 de la décision N°09/2006/CM/UEMOA, le CRTEL a pour missions :

1. l'assistance à la Commission dans l'application des textes communautaires relatifs à l'harmonisation des politiques de régulation ;
2. le suivi de l'application des actes pris par les organes de l'Union en matière de télécommunications ;
3. la proposition d'amendement des actes communautaires suivant l'évolution de l'environnement des télécommunications;
4. la coordination et la coopération en matière de gestion de fréquences, de plan de numérotation, de positions orbitales des satellites de communication ;
5. la coordination des actions menées au niveau communautaire dans le cadre du service universel ;
6. la centralisation des données statistiques sur le secteur ;

¹⁴<http://news.abidjan.net/> consulté le 12 août 2014

¹⁵www.UEMOA.int/ consulté le 12 août 2014

7. l'harmonisation des procédures d'homologation des équipements, d'agrément et de demandes de fourniture de services dans les Etats membres de l'UEMOA ;
8. le suivi de l'évolution des tarifs d'interconnexion des services de télécommunications;
9. l'harmonisation des politiques tarifaires du secteur des télécommunications ;
10. la concertation sur les questions internationales ;
11. la préservation des intérêts des usagers des services de télécommunications au niveau communautaire ;
12. la médiation entre opérateurs et autres acteurs du secteur des télécommunications des Etats membres de l'UEMOA sur les questions transfrontalières.

e/ L'Association des Régulateurs de Télécommunications de la CEDEAO (ARTAO)

Officiellement mise en place en novembre 2002 sous l'instigation de la CEDEAO, l'ARTAO compte quatorze (14) membres¹⁶ qui sont des agences de régulation des télécommunications en Afrique.

En collaboration avec la CEDEAO, elle aura permis dans la zone Afrique de l'Ouest d'œuvrer à l'élaboration des textes encadrant l'intégration régionale dans le secteur des télécommunications, d'adopter des lignes directrices sur l'octroi de licences, l'accès universel, la gestion des fréquences, la numérotation, l'interconnexion, la gestion des données, la migration numérique et la cyber sécurité¹⁷.

3.2/ Contexte d'évolution de l'état de la concurrence dans les télécommunications

3.2.1/ Evolution en Afrique subsaharienne

L'état de la concurrence dans le secteur des télécommunications varie d'un pays à l'autre, dans une dynamique généralisée par l'ouverture internationale à la concurrence. La concurrence est plus ou moins prononcée selon les types de services. Aussi, la téléphonie fixe n'est pas un domaine à prédiction des opérateurs privés si bien que, même ouvert à la concurrence, ce service reste l'apanage des opérateurs historiques. Par contre, la téléphonie mobile rencontre un intérêt important au regard de la capacité de croissance, d'innovation et développement de services liés à cette technologie. Ainsi, une étude de l'UIT¹⁸ montrait l'état

¹⁶Il s'agit des agences des pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Cote d'Ivoire, Ghana, Gambie, Guinée, Guinée Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Sénégal et Sierra Leone.

¹⁷ <http://www.rhizomedia.org/> consulté le 24 août 2015.

¹⁸ Union Internationale des Télécommunications

de la concurrence dans les télécommunications dans 28 pays d'Afrique subsaharienne en 1998 en ce qui concerne la téléphonie mobile.

Tableau 15: Etat de la concurrence en 1998

Statut	Pays concernés	Nombre
Monopoles publics	Angola, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Gabon, Gambie, Kenya, Mali, Togo	10
Monopoles partiellement privatisés	Burundi, Centrafrique, Congo (Rep. Dem.), Congo, Lesotho, Malawi, Namibie, Nigeria, Sénégal	9
Concurrence entre sociétés publiques et privées	Guinée, Madagascar, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe	5
Concurrence entre sociétés privées	Botswana, Côte d'Ivoire, Ghana, Sud-Africaine (rep.)	4
Total		28

Source : Données d'étude du CERDI par Plane (2002) citant l'UIT (1998) complété par l'auteur

Il ressort de ce tableau qu'un nombre relativement important de pays avaient leur secteur dominé par un monopole public. Neuf (9) pays sur les vingt-huit (28) étaient dans une situation de monopoles partiellement privatisés. Dans cinq (5) des pays concernés, une concurrence entre sociétés publiques et sociétés privées était observée. La concurrence est entièrement réservée aux sociétés privées dans quatre (4) pays.

Cette situation a naturellement évolué au regard de la pression concurrentielle internationale et sous régionale et se présente de la façon suivante :

Tableau 16: Etat de la concurrence en 2014

Statut	Pays concernés	Nombre
Monopoles publics	Néant	0
Monopoles partiellement privatisés	Namibie, Nigeria	2
Concurrence entre sociétés publiques et privées	Togo, Centrafrique, Burundi, Madagascar, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe, Angola	8
Concurrence entre sociétés privées	Bénin, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Botswana, Côte d'Ivoire, Ghana, Malawi, Lesotho, Sud-Africaine (rep.), Guinée, Cameroun, Gabon, Congo, Gambie, Kenya, Congo (Rep. Dem.), Lesotho, Malawi	18
Total		28

Source : L'auteur sur la base des données recueillies sur les sites web des Autorités de régulation des pays concernés et des opérateurs de télécommunications, consultés le 28 août 2015

Ainsi, sur cette base, les monopoles publics n'existaient plus. Dans deux (2) pays seulement, des monopoles partiellement privatisés subsistaient. Une concurrence entre sociétés publiques et privées est observée dans huit (8) pays. Enfin, une concurrence entre sociétés privées s'opère dans dix-huit (18) pays.

On observe de façon globale une transition des groupes du haut vers le bas qui est la forme de concurrence prédominante au regard de l'évolution du rôle de l'Etat et des contraintes économiques, technologiques et réglementaires.

3.2.2/ Evolution dans l'espace UEMOA

L'UEMOA est une organisation sous régionale regroupant huit (08) pays d'Afrique de l'Ouest, qui partagent des réalités économiques et financières et font face à des défis communs.

Le tableau ci-dessous présente quelques indicateurs-clés de cet ensemble sous régional :

Tableau 17: Quelques indicateurs sur l'UEMOA

Eléments	Valeurs
Nombre de pays membres	: 08
Superficie	: 3 509 600 km ²
Population	: 80 340 000 habitants
Taux de croissance démographique	: 3%
PIB nominal	: 24 332,6 milliards de F CFA
PIB réel (à prix constant)	: 18 458,8 milliards de F CFA
Taux de croissance du PIB réel	: 4,3%
Taux d'inflation annuel	: 4,3%

Source : Commission de l'UEMOA (www.uemoa.int consulté le 15 mai 2015)

Le secteur des télécommunications dans cet espace économique est en constante mutation. En effet, au fil des années, en fonction essentiellement des pressions réglementaires et technologiques, la dynamique du secteur a évolué vers un environnement plus concurrentiel.

Aussi, la situation de présence des opérateurs de téléphonie dans la zone UEMOA (Union Economique et monétaire ouest Africaine) est représentée dans la figure 15 :

Figure 15: Présence des opérateurs de téléphonie dans les pays de l'UEMOA au 15 mai 2015



Source : L'auteur sur la base des données secondaires

Ce graphique permet une visualisation de la situation de présence des opérateurs de téléphonie dans la zone UEMOA. Ainsi, pour chacun des pays, le nombre d'opérateurs varie globalement de deux (2) à cinq (5). Dans cet espace sous régional, la présence des opérateurs multinationaux est également observée. Il s'agit essentiellement de ORANGE, de MTN, de AIRTEL et de Moov.

Dans le tableau ci-dessous, il est fait la spécification par pays des opérateurs de téléphonie fixe et des opérateurs de téléphonie mobile et la place de l'opérateur historique.

Tableau 18: Place des opérateurs historiques et des opérateurs alternatifs

Pays	Opérateurs		Opérateurs historiques
	Téléphonie fixe	Téléphonie mobile	
Bénin ¹⁹	Bénin Telecoms S.A	1. Libercom (filiale de Bénin Telecoms S.A) ; 2. MTN Bénin; 3. Moov Bénin 4. Bell Benin Communication (Bbcom); 5. Glo Mobile Bénin	Bénin Telecoms S.A
Burkina Faso ²⁰	Onatel S.A	1. Onatel S.A avec TELMOB (ancienne filiale) comme nom commerciale de la branche mobile ; 2. Telecel Faso S.A; 3. Airtel Burkina S.A	Onatel S.A
Côte d'Ivoire ²¹	1. Côte d'Ivoire Telecom 2. Arobase Telecom	1. Orange CI ; 2. MTN ; 3. Moov Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire Telecom
Guinée Bissau ²²	Guinée Telecom	1. Guinetel (filiale de Guinée Telecom) ; 2. Orange Bissau ; 3. MTN	Guinée Telecom
Mali ²³	Sotelma S.A	1. Malitel (nom commerciale de la branche mobile) ; 2. Orange Mali	Sotelma S.A
Niger ²⁴	1. Sonitel S.A 2. Orange Niger S.A	1. Moov Niger ; 2. AIRTEL Niger ; 3. Sahelcom Niger (filiale de Sonitel S.A) 4. Orange Niger S.A	Sonitel S.A
Sénégal ²⁵	1. Sonatel 2. Expresso	1. Expresso; 2. Orange Sénégal; 3. Tigo (sentel)	Sonatel
Togo ²⁶	Togo Telecom	1. Togocell (filiale de Togo Telecom); 2. Moov Togo	Togo Telecom

Source : Elaboré par l'auteur sur la base de données disponibles sur les sites consultés le 20 mai 2015

L'examen de ce tableau fait apparaître des similarités suivantes :

- ✓ un opérateur historique est présent dans l'ensemble de ces 8 pays ;
- ✓ un seul opérateur, généralement l'opérateur historique, intervient dans le domaine de la téléphonie fixe dans cinq (5) des huit (8) pays (Bénin, Burkina Faso, Guinée Bissau, Mali et Togo), contre deux (2) dans trois (3) pays (Côte d'Ivoire, Niger et Sénégal) ;
- ✓ la téléphonie mobile fait l'objet d'une concurrence oligopolistique (2 à 5 concurrents maximum) dans tous les huit (8) pays où on note seulement deux (2) concurrents au Mali et au Togo, trois (3) concurrents au Burkina Faso, en Guinée Bissau, au Niger, en Côte d'Ivoire et au Sénégal et cinq (5) concurrents au Bénin.

¹⁹<http://www.atrpt.bj> consulté le 20 mai 2015

²⁰<http://www.arcep.bf> consulté le 20 mai 2015

²¹<http://www.atci.ci> consulté le 20 mai 2015

²²<http://www.africantelecomsnews.com> consulté le 20 mai 2015

²³<http://www.amrtp-mali.org> consulté le 20 mai 2015

²⁴<http://www.armniger.org> consulté le 20 mai 2015

²⁵<http://www.artpsenegal.net> consulté le 20 mai 2015

²⁶<http://www.artp.tg> consulté le 20 mai 2015

Le tableau 19 présente quelques données économiques, démographiques et sectorielles des pays de l'UEMOA.

Tableau 19 : Données économiques, démographiques et sectorielles des pays de l'UEMOA

Pays	Population (en million)	PIB nominal/hbt (en FCFA)	Taux d'inflation annuel (en%)	Abonnés au mobile au 31/12/2014	Secteur des télécommunications
Bénin	10,6	472,9	0,3	10.780.875	Octroi de licence GSM en 1999 à 3 autres opérateurs. 1986-1990 : Quasi dépôt de bilan. L'OH est au bord du gouffre. Un Plan de restructuration a été mis en place en 2006.
Burkina Faso	18,5	355,3	0,9	12.496.391	Octroi de licence GSM à 3 opérateurs. L'OH a été racheté par Maroc Télécom L'ONATEL est en position concurrentielle favorable.
Côte d'Ivoire	23,2	816,0	1,2	22.104.575	Ouverture à la concurrence en 1996. L'opérateur historique privatisé en 1997 est resté sur le segment de la téléphonie fixe et a un autre concurrent sur ce segment. ORANGE (35%), MTN (35%) et Moov (13%) dominant le marché. La concurrence s'effectue entre opérateurs privés à capitaux essentiellement étrangers.
Guinée Bissau	1,8	342,8	1,4	1.108.297	L'OH est sur le marché du mobile via sa filiale. L'OH est en position concurrentielle favorable.
Mali	18,0	431,4	1,5	23.498.425	L'OH est sur le marché du mobile via sa filiale et fait face à un seul concurrent. L'OH est plutôt en position de challenger. L'OH est racheté par Maroc Télécom.
Niger	18,5	229,0	1,0	8.236.400	Ouverture à la concurrence en 2005. Le marché est dominé par les opérateurs privés, avec AIRTEL leader suivi de ORANGE et de Moov. L'OH est en mauvaise posture.
Sénégal	14,3	564,6	0,1	14.379.729	Le marché du fixe et du mobile est dominé par la SONATEL. ORANGE (56%) en tête suivi de Tigo (23%) et enfin d'Expresso (21%). SONATEL, OH privatisé en 1997. Deux opérateurs du mobile en 2004 (SONATEL mobiles et Sentel). SONATEL Mobiles, créée en 1999, filiale à 100% de SONATEL détient 70% du marché
Togo	7,1	339,5	1,8	4.822.900	Ouverture du secteur à la concurrence en 1998 (à un seul concurrent privé, à côté de l'OH public). L'OH et sa filiale sont toujours des sociétés à capitaux totalement publics. TOGOCELL leader face à son seul concurrent privé ATLANTIQUE TELECOM

Source : www.uemoa.int, 2015 (consulté le 19/01/17) et UIT, Mobile cellular 2000-2014

Le tableau 20 présente le classement des pays de l'UEMOA selon l'indice de développement des TIC.

Tableau 20: Classement des pays de l'UEMOA selon l'indice de développement des TIC (IDI) en 2016

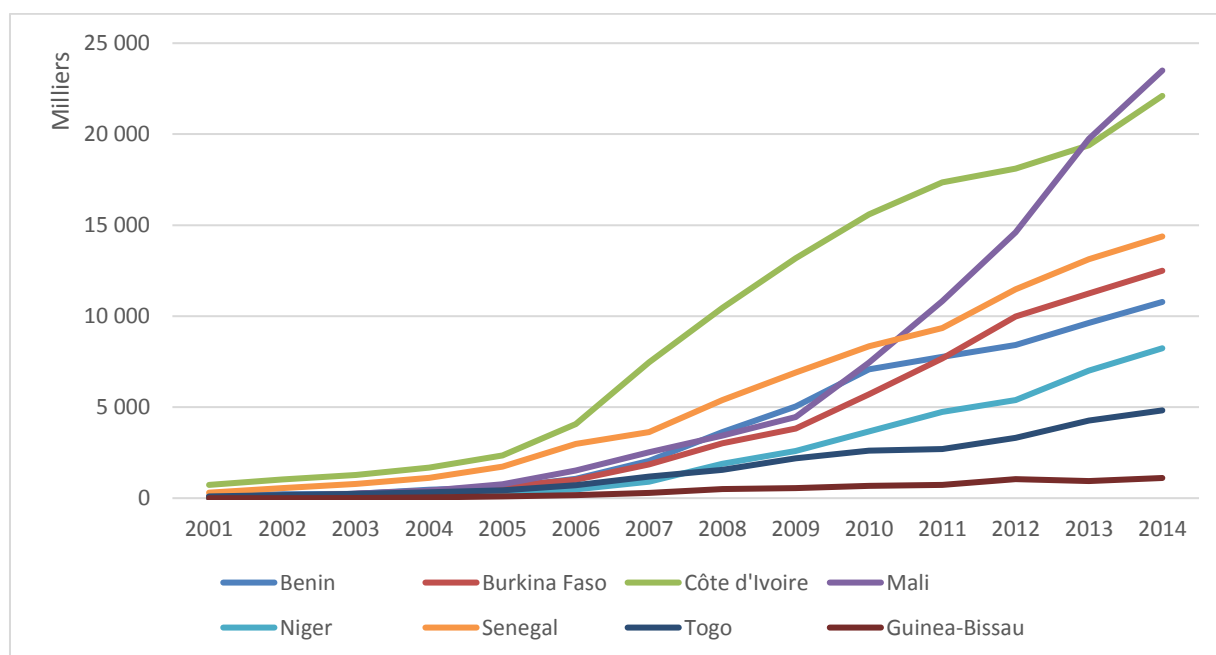
Pays	Rang IDI	Valeur IDI
Côte d'Ivoire	132	2,86
Senegal	141	2,53
Mali	149	2,14
Bénin	158	1,92
Togo	159	1,86
Burkina Faso	162	1,80
Guinée Bissau	173	1,38
Niger	175	1,07

Source : www.itu.int (Rapport Mesurer la société de l'information, édition 2016)

Au sein de l'UEMOA, la Côte d'Ivoire se classe en tête avec un IDI de 2,86 alors que sur le plan mondial, elle occupe le 132^{ème} rang. Le Niger est le pays de l'UEMOA qui a l'IDI le plus faible à 1,07 et occupe sur le plan mondial le 175^{ème} rang.

La figure 16 présente l'évolution de la clientèle du mobile des pays de l'UEMOA de 2001 à 2014.

Figure 16: Evolution des abonnés du mobile des pays de l'UEMOA

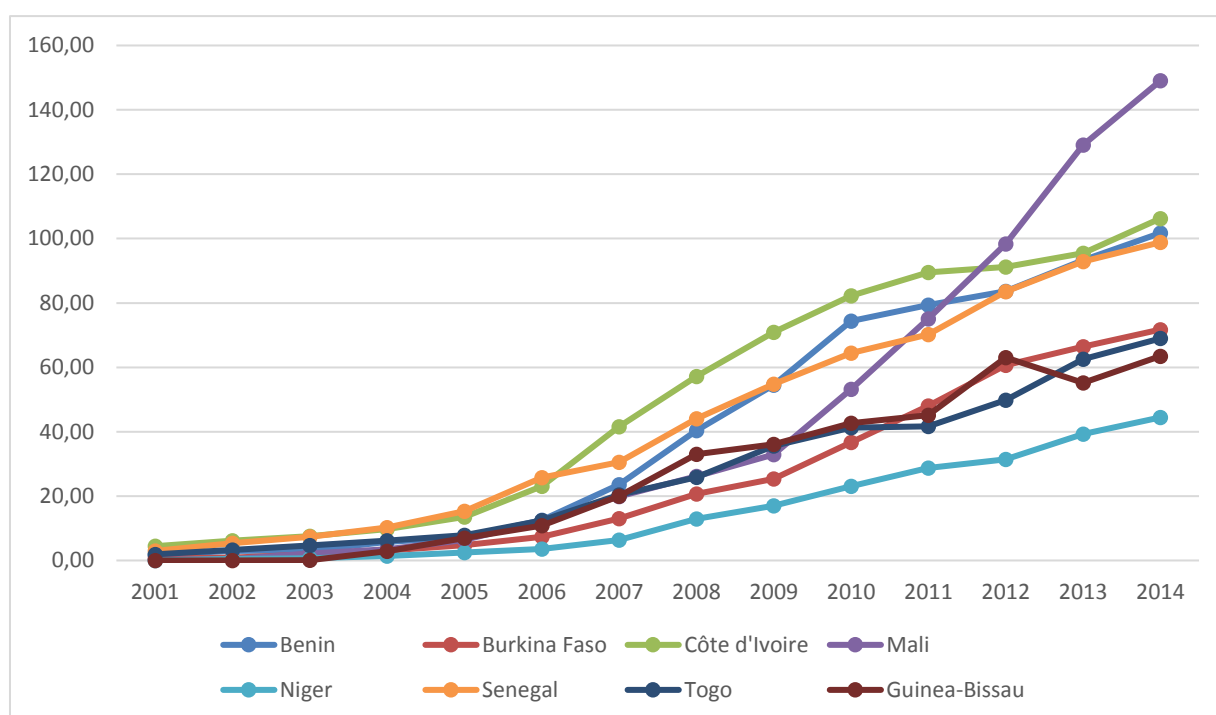


Source : IUT 2015

Sur la base du nombre d'abonnés, le Mali et la Côte d'Ivoire ont les secteurs les plus dynamiques. Le Togo et la Guinée Bissau figurent en dernière position de ce classement.

Toutefois, le critère du nombre d'abonnés ne suffit à apprécier pas à lui seul la percée de la téléphonie mobile dans un pays. En effet, les facteurs démographiques et économiques déterminent la pénétration du mobile et l'adoption d'une technologie donnée (Sawadogo, 2014). Aussi, la figure 17 présente la densité téléphonique du mobile des pays de l'UEMOA de 2001 à 2014.

Figure 17 : Evolution de la densité téléphonique du mobile des pays de l'UEMOA



Source : IUT 2015

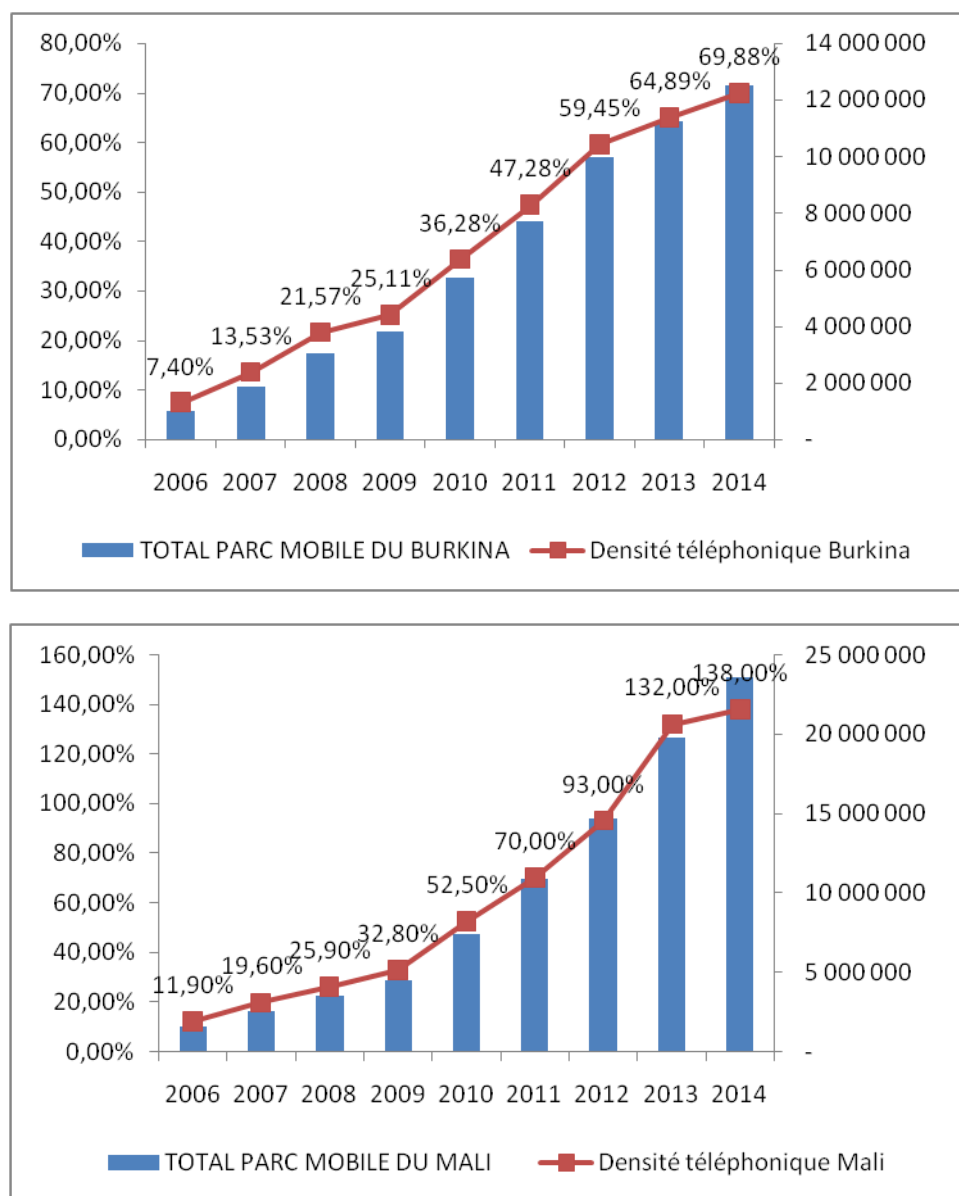
Les positions dominantes en termes de dynamisme du secteur et de pénétration du mobile du Mali et de la Côte d'Ivoire par rapport aux autres pays de l'UEMOA sont confirmées à travers l'examen de la densité téléphonique qui rapporte le nombre d'abonnés d'un pays à sa population.

3.2.3/ Evolution de la clientèle du mobile de l'espace UEMOA appartenant au même repreneur

La privatisation de l'opérateur historique du Burkina Faso (l'ONATEL) et de celui du Mali (la Sotelma) a permis au groupe Maroc Telecom d'étendre son réseau de filiales en Afrique de l'Ouest par l'acquisition de 51% du capital de ces opérateurs.

La figure suivante présente l'évolution du parc du mobile dans ces deux pays.

Figure 18: Evolution du parc du mobile et de la densité téléphonique du Burkina et du Mali de 2006 à 2014



Source : L'auteur sur la base des données des rapports d'activités de l'AMRTP et rapports d'activités de l'ARCEP de 2006 à 2014

Au Burkina Faso, le parc de téléphonie mobile se situait à un peu plus de 12 millions d'abonnés, avec une densité téléphonique de 69,88% à la date du 31 décembre 2014.

Au Mali, le parc de téléphonie mobile se situait à un peu plus de 22 millions d'abonnés, avec une densité téléphonique de 138% à la date du 31 décembre 2014.

Conclusion du chapitre 3

Le secteur des télécommunications occupe une place importante sur le plan économique, rien qu'en considérant l'évolution de la clientèle du fixe, du mobile et de l'internet. Ces domaines ont évolué considérablement sur le plan international de 2001 à 2015, avec un taux de pénétration qui a atteint en 2015 96,8% pour le mobile, 47,2% pour l'internet et 14,5% pour le fixe. L'indice de développement des technologies de l'information et de la communication (IDI) place de nombreux pays européens, asiatiques et américains au rang des pays à technologie de télécommunication très évolutive, mais aussi, en termes d'importance des opérateurs historiques et d'origine des fournisseurs et d'équipementiers du secteur. Le continent africain a une fracture numérique très importante vis-à-vis de ces pays, bien que possédant un potentiel de développement fort élevé.

Ce secteur est organisé autour d'acteurs diversifiés contribuant à son développement harmonieux. Dans la plupart de ces pays, les monopoles publics ont disparu pour la préférence à la concurrence entre sociétés privées, avec toutefois la présence de l'Etat dans le capital des opérateurs historiques privatisés. Cette concurrence est, dans la majeure partie des pays, en la forme oligopolistique avec un nombre d'acteurs compris entre 2 et 5. L'opérateur historique occupe une place de choix dans beaucoup de pays en ce sens qu'il émane d'une politique de libéralisation brisant le monopole confié à une entité publique et d'un processus de privatisation dans lequel l'Etat conserve une minorité du capital à des fins stratégiques.

Chapitre 4/ Contexte national et mise en perspective historique des politiques économiques et de l'environnement des télécommunications au Burkina Faso

Introduction

Le Burkina Faso a suivi le mouvement entamé sur le plan international et africain visant à s'adapter à l'évolution technologique et aux besoins nouveaux créés par les télécommunications et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Pour être en cohérence avec ses politiques économiques et sociales, des réformes ont été mises en œuvre.

Dans ce chapitre, nous rappelons dans un premier temps, l'évolution de la situation économique, sociale et politique, et, dans un second temps, nous examinons le secteur des télécommunications du pays.

4.1/ Les politiques économiques et sociales au Burkina Faso

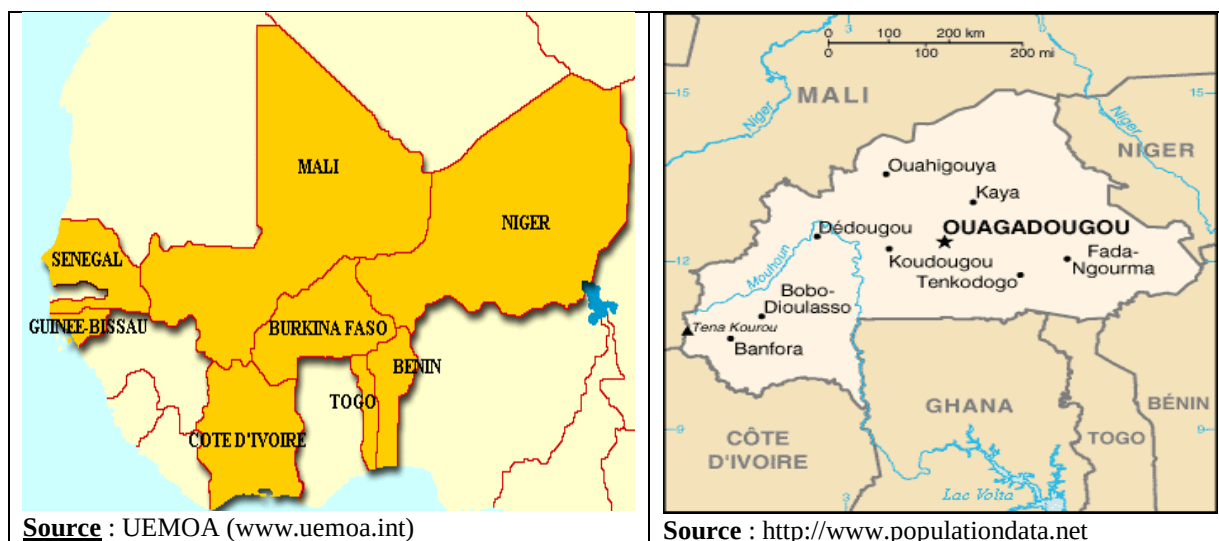
Les facteurs socioéconomiques, technologiques et juridiques déterminent le dynamisme des marchés et de la concurrence des pays. Ces différents aspects seront mis en évidence en ce qui concerne le Burkina Faso dont le secteur fait l'objet de notre étude.

Le Burkina Faso fait partie de l'ensemble économique de l'UEMOA visant une convergence des politiques économiques, financières et fiscales.

4.1.1/ Quelques caractéristiques socio-économiques du Burkina Faso

Le Burkina Faso est un pays situé en Afrique subsaharienne, sans littoral maritime, s'étendant sur une superficie de 274.200 km², avec pour pays frontaliers au Nord et à l'Ouest par le Mali, au Sud la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Togo et le Bénin, et, à l'Est le Niger. Il a pour capitale politique Ouagadougou et pour capitale économique Bobo-Dioulasso. Les autres principales villes sont Ouahigouya, Koudougou, Kaya, Banfora, Tenkodogo, Dori et Fada N'Gourma.

Figure 19 : Carte de l'UEMOA avec une vue du Burkina Faso au Centre et carte du Burkina Faso avec ses principales villes



Pays pauvre bénéficiant de l'initiative PPTE²⁷, il est classé 181^{ème} sur 187 pays de l'indice de développement humain du PNUD en 2013.

Sur le plan du regroupement monétaire, économique, communautaire et politique, le Burkina Faso est membre de l'UEMOA²⁸, de la CEDEAO²⁹ et de l'Union Africaine³⁰. Ces organisations visent, entre autres, une convergence de leurs différentes politiques de développement, de la sécurité et de la défense de leurs intérêts vis-à-vis des autres organisations internationales et des partenaires au développement. Quelques indicateurs de développement sont présentés dans le tableau 21 :

²⁷ Pays Pauvre Très Endetté

²⁸ Organisation sous régionale ouest-africaine regroupant 8 pays à savoir le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Togo et le Guinée Bissau.

²⁹ Organisation sous régionale ouest africaine regroupant 15 pays dont les 8 de l'UEMOA et 7 autres à savoir le Cap-Vert, le Ghana, la Guinée, le Nigéria, la Gambie, la Sierra Leone et le Liberia.

³⁰ Créée en 2002 à Durban, en Afrique du Sud, elle a été érigée sur les cendres de l'Organisation de l'Unité Africaine et regroupe l'ensemble des 54 Etats africains et promeut la démocratie, les droits de l'homme et le développement à travers l'Afrique.

Tableau 21: Indicateurs de développement du Burkina Faso

PIB courant (en 2015)	10,68 milliards de dollars ³¹ , soit 6.619,78 milliards de Fcfa
Population (en 2015)	18,11 millions d'habitants
Pourcentage de population vivant en dessous du seuil de pauvreté (en 2014)	40,1%
Espérance de vie à la naissance (en 2014)	59
Revenu national brut par habitant et par an (en 2015)	640 dollars, soit 396.691 Fcfa

Source : Banque mondiale, Indicateurs pays (2015)³²

4.1.2/ Politiques de développement économique du Burkina Faso

Sur le plan économique, plusieurs politiques ont marqué les différentes périodes politiques au Burkina Faso.

4.1.2.1/ Politique d'autosuffisance et capitalisme d'Etat : 1960-1991

La période de 1960 à 1991 est marquée par un interventionnisme et dirigisme de l'Etat dans l'activité économique. Cette période se caractérise par la quasi-inexistence d'initiatives privées, et supplée par conséquent par le développement d'entreprises nationales de services (BIV³³, BICIAHV³⁴...), industrielles et commerciales (VOLTEX³⁵, SOSUHV³⁶, BATA³⁷, GMV³⁸...) à capitaux partiellement ou totalement détenus par l'Etat, avec la loi n°9/62/AN du 3 mars 1962 qui autorise la création de sociétés d'économie mixte. Ces entreprises bénéficiaient de nombreux avantages de l'Etat tels que les subventions.

Le 30 octobre 1975, une ordonnance délimite les sphères d'intervention de l'Etat qui s'autorise à prendre 35 % des parts des sociétés opérant dans les secteurs prioritaires et 51 % dans les secteurs fondamentaux et stratégiques. Il s'agit notamment des secteurs de l'eau, de l'énergie électrique, des banques, des assurances et des télécommunications.

Cette période est particulièrement marquée par la décennie de 1981 à 1991, avec sur le plan politique et économique l'empreinte de la révolution démocratique et populaire. En effet, la politique économique volontariste et révolutionnaire se distingue par l'effort soutenu de

³¹ 1 dollar équivaut à 619,83 Fcfa à la date du 06 janvier 2017

³² <http://donnees.banquemondiale.org/pays/burkina-faso> [consulté le 06 janvier 2017]

³³ Banque Internationale Voltaïque

³⁴ Banque Internationale du commerce, de l'industrie et de l'agriculture de Haute Volta

³⁵ Société voltaïque des textiles

³⁶ Société sucrière de la Haute Volta

³⁷ Société de commercialisation de chaussures

³⁸ Grands Moulins voltaïques

production locale et autosuffisante, évitant ainsi, pendant un certain temps, le recours aux PAS³⁹ expérimentés déjà dans certains pays de la zone et dont les effets sociaux plutôt dévastateurs étaient observés (Somé, 2007).

Sur le plan des politiques économiques, plusieurs plans⁴⁰ ont été élaborés par le gouvernement : 1960-1962, 1963-1967 (premier plan quinquennal), 1967-1970 (plan-cadre de développement économique et social), 1971 (plan intérimaire), 1972-1976, 1977-1981.

Ces politiques volontaristes, largement inspirées des systèmes politiques et économiques communistes, ont connu des résultats appréciables dans certains domaines, avec une réduction du déficit budgétaire, une croissance régulière du PIB, une maîtrise de l'inflation, une augmentation du revenu annuel (Somé, 2007). Cependant, les limites de ces politiques vont entraîner l'intervention conditionnée par l'aide des institutions financières internationales dont la Banque mondiale, prônant les politiques économique et monétaire d'inspiration libérale, pour juguler les nombreux déséquilibres macroéconomiques.

En somme, cette période se singularise par un Etat dont un rôle d'entrepreneur à travers la création et le développement de nombreuses entreprises publiques, l'empreinte marquée de la période révolutionnaire qui a permis de relancer l'activité économique, les contestations et mouvements politiques qui ont mis fin à cette tendance et les prémices de la démocratisation.

4.1.2.2/ Libéralisme économique et Programmes d'ajustement structurel : 1991-2002

Quatre principaux PAS ont été mis en œuvre correspondant successivement aux périodes de 1991 à 1993, de 1994 à 1996, de 1997 à 1999 et de 2000 à 2002, avec à la fin d'importantes mesures d'accompagnement au regard des contraintes déjà observées.

Ces périodes se déterminent par la mise en œuvre des principales mesures de politique économique dans différents domaines (Somé, 2007) comme suit :

- Finances et fonction publique ;
- Politique monétaire et système bancaire ;
- Programme d'investissement public (PIP) ;
- Entreprises Publiques ;

³⁹Programmes d'ajustement structurel

- Secteur privé et cadre juridique ;
- Infrastructures Economiques.

La privatisation de l'ensemble des entreprises du secteur public concernait le domaine Entreprises publiques et visait :

- à réduire progressivement les participations et interventions de l'Etat.
- à ouvrir le capital au secteur privé.
- à liquider les entreprises non viables.

Ces programmes ambitionnaient de donner une place importante au secteur privé, à la prise en compte de ce secteur comme un maillon essentiel du développement économique et par conséquent au retrait de l'Etat de la gestion des entreprises publiques. Ces programmes prévoyaient donc la libéralisation des secteurs économiques stratégiques dont celui des télécommunications et un ambitieux projet de privatisation de l'ensemble des entreprises publiques.

Sur le plan macroéconomique, les programmes n'ont pas atteint les résultats escomptés hormis la maîtrise de l'inflation (Somé, 2007).

Sur le plan microéconomique, les PAS perçus dans l'imaginaire populaire pour les nombreuses mesures d'austérité, ont entraîné des liquidations et fermetures d'entreprises avec les conséquences sur le plan social (accroissement du chômage, baisse des revenus, etc.).

Toutefois, ces PAS qui visaient la création de conditions d'un développement socio-économique durable, avec une philosophie axée sur le libéralisme économique, ont constitué un changement radical dans la politique de développement au Burkina Faso, marquée par un interventionnisme de l'Etat dans la production économique.

4.1.2.3/ Poursuite du libéralisme économique de 2002 à 2013 : rôle prépondérant du secteur privé

Le contexte économique mondial se voit de plus en plus marqué par l'ouverture des marchés et l'accroissement de la concurrence, toute chose que les politiques ultérieurement mises en place ont observé. Il en est ainsi du CSLP et de la SCADD.

- Le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP)

Fondé sur une stratégie globale de réduction de la pauvreté et fortement inspiré des PAS, le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) a été adopté en 2000. Il est

formulé en de nombreux programmes organisés selon quatre (4) axes stratégiques, avec des actions prioritaires :

- Axe 1 : Accélérer la croissance et la fonder sur l'équité
- Axe 2 : Garantir l'accès des pauvres aux services sociaux de base et à la protection sociale
- Axe 3 : Elargir les opportunités en matière d'emploi et d'activités génératrices de revenus pour les pauvres dans l'équité
- Axe 4 : Promouvoir la bonne gouvernance

Ce programme a été mis en œuvre en phases triennales, sur la période allant de 2000 à 2010. Le CSLP a permis d'observer des performances macro-économiques avec une croissance régulière se situant à 5% ; mais a présenté des limites (Somé, 2007), d'où la mise en place de la SCADD.

- La Stratégie de croissance accélérée pour le développement durable (SCADD)

Malgré la mise en œuvre du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP), la proportion de personnes vivant en dessous du seuil de la pauvreté demeurait élevée pendant la considérée. En effet, la proportion de pauvres qui était de 44,5% en 1994 se situait encore à 43,9% en 2009⁴¹. Ainsi, la SCADD avait pour objectif de solutionner cette problématique de la pauvreté. Le document de Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable pour la période 2010-2015 « se veut un document d'orientation qui fédère l'ensemble des documents de politiques existants notamment les politiques sectorielle et locale, prend en compte les acquis de la mise en œuvre des CSLP et tire les leçons de ses insuffisances et s'appuie sur les quatre pôles du DOS (social, économique, gouvernance et extérieur) de la vision « Burkina 2025 » »⁴².

La SCADD consacre une place importante au secteur des télécommunications en tant que vecteur de développement et de croissance économique du Burkina Faso.

⁴¹Document de Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable : 2010-2015. Note conceptuelle. Ministère de l'Economie et des Finances, Février 2009.

⁴² Document de Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable : 2010-2015. Note conceptuelle. Ministère de l'Economie et des Finances, Février 2009.

- Le Plan National de développement économique et social (PNDES)

Ce plan a été mis en place en 2016 à la suite de la SCADD et couvre la période 2016-2020. Il vise à favoriser le développement durable du Burkina Faso et est organisé autour de trois (3) axes stratégiques :

- Axe stratégique 1 : Réformer les institutions et moderniser l'administration
- Axe stratégique 2 : Développer le capital humain
- Axe stratégique 3 : Dynamiser les secteurs porteurs pour l'économie et l'emploi.

Le PNDES est finalement adoptée par décret pris en conseil des ministres du 20 juillet 2016. Il est désormais le référentiel en matière de développement économique et social du Burkina Faso.

En résumé, les différentes politiques économiques mises en œuvre depuis les indépendances à nos jours sont récapitulées dans le tableau ci-après :

Tableau 22: Principales politiques économiques

Périodes	Evénements économiques
1960-1962	Interventionnisme de l'Etat
1963-1967	Premier plan quinquennal
1967-1971	Plan-cadre de développement économique et social
1972-1976	Plan quinquennal de développement
1981-1986	Politique d'autosuffisance alimentaire
1986-1990	Plan quinquennal de développement
1991-2000	Programme d'ajustement structurel (PAS)
2000-2010	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP)
2010-2015	Stratégie de croissance accélérée pour le développement durable (SCADD)
2016-2020	Plan National de développement économique et social (PNDES)

Source : L'auteur sur la base des données secondaires

Ces différentes politiques ont dans un premier temps privilégié le rôle de l'Etat Entrepreneur (1960 à 1991) pour finalement et depuis lors, placer le secteur privé dans son rôle de véritable ressort de développement économique. Aussi, la mise en place d'une politique de privatisation a permis d'obtenir des résultats intéressants à analyser.

L'évolution de l'activité économique est marquée par le désengagement progressif de l'Etat dans les secteurs où jadis, il opérait en situation de monopole d'Etat.

4.1.2.4/ Politiques et programmes de privatisation

Ainsi, l'orientation économique depuis les années 1990 imposait la privatisation des entreprises nationales. Cependant, ceci devait se faire de façon progressive. Le désengagement de l'Etat du secteur productif constitue un des éléments essentiels de la restructuration économique dont l'objectif est le développement du secteur privé. En cohérence avec le PAS, la politique de privatisation visait les objectifs suivants⁴³:

- ✓ stimuler l'initiative privée et faire du secteur privé le moteur du développement par l'accroissement de sa contribution dans les secteurs productifs de l'économie ;
- ✓ alléger le fardeau que certaines entreprises constituaient pour les finances publiques ;
- ✓ assainir la gestion des entreprises afin d'améliorer leurs performances économiques et financières.

Dès 1991, un premier programme de privatisation concernant des entreprises dont le capital est détenu, totalement ou en partie, par l'Etat ou ses démembrements a été mis en œuvre concernant vingt-deux (22) entreprises. En 1994, le programme de privatisation s'est poursuivi à travers une seconde tranche portant sur dix-neuf (19) autres entreprises dont douze (12) devaient être privatisées partiellement et les sept (7) autres totalement.

Le cadre juridique et institutionnel de la privatisation

Pour l'exécution de ce programme, le Gouvernement a mis en œuvre un dispositif juridique et institutionnel et a créé la Commission de Privatisation.

Un premier cadre législatif avait été mis en place, lors de la première tranche. En 1994, de nouvelles lois sont venues abroger les textes de 1991. La loi n°35/94/ADP du 01/07/94 sert de cadre réglementaire aux privatisations des entreprises à participation de fonds publics. Elle définit les conditions générales en l'occurrence la définition des entreprises pouvant être privatisées, les opérations de privatisation, les critères de choix du repreneur, la création de la Commission de Privatisation, le rôle du Gouvernement, les modalités de répartition des produits de privatisation.

⁴³Document de Politique et programme de privatisation du Burkina Faso, 2009

Ce texte est complété par le décret n°94/411 du 21 novembre 1994 portant attributions, composition et fonctionnement de la Commission nationale de privatisation et par le décret n°94/449 portant nomination des membres de cette Commission.

Enfin, divers textes portant autorisation de privatisation d'entreprises ont été élaborés. Le dernier est la loi n°36/94/ADP autorisant la privatisation d'une liste de dix-neuf (19) sociétés.

La Commission de Privatisation placée sous la tutelle du Ministre en charge des entreprises publiques et parapubliques, est l'organe en charge de l'exécution technique du programme de privatisation. Sa fonction principale est la préparation et le suivi des études sur les entreprises à privatiser, afin de guider le Gouvernement dans l'adoption de la décision finale.

4.1.2.5/ La situation actuelle du désengagement de l'Etat du Burkina Faso

Le programme de privatisation, volet important du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) engagé depuis 1991, s'est poursuivi par la privatisation des entreprises restantes. Une évaluation a abouti à l'adoption en juillet 2001 de la loi n° 015-2001/AN autorisant une privatisation totale ou partielle de vingt (20) entreprises, dont les plus importantes étaient l'ONEA, la SONABEL et la SONABHY.

La privatisation de certaines entreprises publiques était évoquée et voulue par les pouvoirs publics. En effet, à travers un rapport sur le programme de privatisation des entreprises à participation de fonds publics à la date du 31 décembre 2007, le Conseil des ministres⁴⁴ évoquait les diligences mises en œuvre qui ont permis :

- le parachèvement du processus de liquidation du Centre national de traitement de l'information (CENATRIN), du Comptoir burkinabè des métaux précieux (CBMP), de la Société nationale de la cinématographie du Burkina (SONACIB) et du désengagement de l'Etat à hauteur de 51% du capital de l'ONATEL ;
- la poursuite de la réalisation des opérations de privatisation de la Société nationale d'électricité du Burkina (SONABEL), de la Société nationale burkinabè d'hydrocarbures (SONABHY), du Bureau des mines et de la géologie du Burkina (BUMIGEB), du Centre de contrôle des véhicules automobiles (CCVA), de la Société d'exploitation hôtelière Silmandé (SEHS), ainsi que de l'Office national des

⁴⁴Conseil des Ministres du 16 avril 2008 (Journal Officiel du Faso)

télécommunications (ONATEL) pour l'offre publique de vente de 20% des parts de l'Etat.

Ce conseil des ministres a permis alors de donner des instructions aux ministres concernés de prendre des mesures idoines pour conduire à terme le désengagement de l'Etat des entreprises concernées, d'ici 2010, tout en veillant à la qualité des repreneurs et au respect des cahiers de charge.

La stratégie du gouvernement a consisté en la mise en œuvre, dès 2002, de ce programme de privatisation, devant concourir, avec les autres mesures déjà prises à la réduction des coûts des facteurs suivants : les télécommunications, les transports, l'énergie, l'eau.

Ces trois sociétés (ONEA, SONABEL et SONABHY) n'ont toujours pas connu de début de privatisation. Certaines sociétés d'Etat ont été créées entre temps pendant que d'autres ont été rachetées par l'Etat parce que les promoteurs n'arrivaient pas à donner un rythme positif aux résultats, l'Etat se voyant contraint d'y investir surtout pour des raisons sociales (sauvegarde des emplois de ces entreprises dont les effectifs étaient très importants).

De 1994 à 2013, les sociétés d'Etat ont connu divers sorts. Certaines ont pu être effectivement privatisées, d'autres liquidées. Un certain nombre est resté dans le giron de l'Etat et même que d'autres sociétés à capitaux publics ont été créées ex nihilo ou à travers la reprise par l'Etat d'entreprises privées.

Ainsi, au 31 décembre 2013, quinze (15) sociétés d'Etat (Tableau 23) en dehors de quelques-unes créées nouvellement, ont présenté leurs résultats à l'assemblée générale des sociétés d'Etat tenue les 26 et 27 juin 2014.

Tableau 23: Société d'Etat ayant présenté leurs résultats à l'AG des sociétés d'Etat en 2014

N°	Dénomination	Création en Société d'Etat
1	Agence de conseil et de maîtrise d'ouvrage délégué en bâtiment et aménagement urbain (ACOMOD-Burkina)	08/09/2010
2	Société nationale burkinabè d'hydrocarbures (SONABHY)	09/10/1985
3	Société nationale d'électricité du Burkina (SONABEL)	14/04/1995
4	Loterie nationale du Burkina (LONAB)	1967
5	Agence d'exécution des travaux d'eau et d'équipement rural (AGETEER)	17/02/2009
6	Agence des travaux d'infrastructures du Burkina (AGETIB)	29/07/2010
7	Bureau des mines et de la géologie du Burkina (BUMIGEB)	11/08/1997
8	Office national de l'eau et de l'assainissement (ONEA)	02/11/1994
9	Société d'exploitation des phosphates du Burkina (SEPB)	11/08/1997
10	Société nationale de gestion du stock de sécurité alimentaire (SONAGESS)	13/06/1994
11	Société nationale d'aménagement des terrains urbains (SONATUR)	13/10/1997

12	Société de gestion du patrimoine ferroviaire du Burkina (SOPAFER-B)	01/08/1995
13	Société nationale des postes (SONAPOST)	21/11/1994
14	Centre de gestion des cités (CEGECI)	08/09/2010
15	Laboratoire national de bâtiment et des travaux publics (LNBTP)	11/11/1999

Source : DGTCP/DAMOF/SEEP complété par l'auteur

Ce tableau indique les domaines stratégiques ou prioritaires dans lesquels l'Etat continue d'exercer une activité économique, tantôt en situation de monopole (ONEA, SONABEL, SONABHY...), tantôt aux côtés de structures privées (SONATUR, SONAPOST, AGETIB, AGETEER...).

4.1.2.6/ La promotion d'un environnement propice aux affaires

Le Burkina Faso a initié plusieurs projets entrant dans le cadre de l'amélioration du climat des affaires. C'est au regard des nombreuses initiatives mises en œuvre que le Burkina Faso a été classé dans le rapport 2014 du Doing business des économies africaines les plus réformatrices dans le cadre de la réglementation de l'environnement des affaires, 154^{ème} sur 189 pays dans le monde et 24^{ème} sur 47 pays Africains subsahariens (Doing Business, 2014), juste avant le Mali qui se classe ainsi à la 25^{ème} place africaine et 155^{ème} pays dans le monde.

Les trois entreprises appartenaient en 2010 au Top 20 des entreprises du Burkina Faso en termes d'importance du chiffre d'affaires comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 24: Top 20 des entreprises du Burkina Faso

N° d'ordre	Entreprise	N° d'ordre	Entreprise
1	SONABHY	11	DIAMOD CEMENT BURKINA SA
2	SOFITEX	12	CELTEL BURKINA
3	TOTAL BURKINA SA	13	BRASSERIES DU BURKINA FASO
4	SEMAFO BURKINA FASO	14	BURKINA MINING COMPANY SA
5	SONABEL	15	ONATEL
6	SOCIETE DES MINES DE TAPARKO	16	KALSAKA MINING
7	ESSAKANE SA	17	CSE
8	TELMOB	18	PETROFA
9	STE DISTRIBUTION BOISSONS	19	MABUCIG
10	BURKINA & SHELL	20	TELECEL FASO

Source : INSD/Répertoire Statistique des Entreprises 2010

Ainsi, les sociétés de télécommunications se positionnaient comme suit : TELMOB occupait la 8^{ème} place du classement, Celtel (devenu AIRTEL) occupait la 12^{ème} place, l'ONATEL la 15^{ème} place et TELECEL FASO la 20^{ème} place.

A cette date, l'ONATEL était placé au 7^{ème} rang du Top 20 des entreprises en termes de nombre d'employés⁴⁵. La filiale TELMOB avait un statut juridique propre d'où son classement distinct de l'ONATEL.

4.2/ Cadre institutionnel national de gestion des télécommunications

Au Burkina Faso, le secteur des télécommunications est organisé autour de plusieurs acteurs institutionnels dont les plus importants sont les suivants :

- **Le Ministère du Développement de l'Economie Numérique et des Postes (MDENP)**

Il définit la politique nationale de développement des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication (TIC).

- **Le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat (MCIA)**

Il a pour rôle essentiel, à travers des organes spécifiques dédiés aux télécommunications, le développement des activités de télécommunications en respect des règles de la concurrence et du commerce.

- **La Commission Nationale de la Concurrence et de la Consommation (CNCC)**

Rattaché au Ministère en charge du commerce, la CNCC est un organe chargé de la régulation de la concurrence et de la consommation, instituée par la loi n°15/94 du 05 mai 1994 portant organisation de la concurrence au Burkina Faso, modifiée par la loi n°033/2001/AN. Aux termes de cette loi, la CNCC est saisie à l'initiative de l'administration, des associations de consommateurs légalement reconnus et des opérateurs économiques et leurs groupements professionnels pour obtenir son avis sur des faits incriminables au sens de ladite loi. La CNCC peut se saisir d'office des mêmes faits.

- **L'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP)**

Cet organe indépendant est chargé de surveiller la bonne application des règles du commerce, de la concurrence et de la consommation, au niveau des Communications Electroniques et des activités postales. L'ARCEP a été créée par la loi 051/98 portant libéralisation du secteur en son article 65 et opérationnalisée par le décret n° 99-

⁴⁵ INSD/RSE, 2010.

419/PRES/MCC du 15 novembre 1999, portant approbation des statuts de l'Autorité Nationale de Régulation des télécommunications et le décret N°2009-346 portant attributions, composition, organisation et fonctionnement de l'Autorité de régulation des communications électroniques (ARCE)⁴⁶. Elle est placée sous la tutelle technique du Premier Ministère.

Les organes de l'Autorité de régulation sont :

- le Conseil de régulation ;
- la Présidence ;
- le Secrétariat général.

Le personnel de l'Autorité de régulation comprend les grandes catégories suivantes :

- les personnes recrutées directement par l'Autorité de régulation selon ses propres procédures en la matière et ayant le statut de contractuels ;
- le personnel de l'ONATEL-SA absorbés en vertu de l'article 52 ci- dessous ;
- les fonctionnaires ou contractuels de la fonction publique placés en position de détachement auprès de l'ARCEP ;
- les personnes provenant de sociétés parapubliques mises à la disposition de l'ARCE sur demande du Président, dans le cadre d'accords dûment négociés et signés entre le Président et les responsables qualifiés de ces structures autonomes.

L'Autorité de régulation est également une structure d'enquête, de vérification et d'analyse des informations recueillies par elle-même ou parvenues à elle par toute autre voie. A ce titre, elle peut d'autorité initier des missions d'enquêtes, de vérifications et d'informations sur place et sur pièces, auprès des exploitants et fournisseurs de services de communications électroniques et auprès de la clientèle pour disposer d'éléments d'analyse des dysfonctionnements constatés, et procéder à leur correction.

- **L'Agence nationale de Promotion des technologies de l'information et de la communication (ANPTIC)**

Rattachée au Ministère du Développement de l'Economie numérique et des Postes, l'Agence nationale de promotion des technologies de l'information et de la communication est un établissement public de l'Etat (EPE), instituée par Décret N°2014-055/PRES/PM/MEF/MDENP/MFPTS du 07 février 2014. Elle est chargée d'assurer la mise

⁴⁶<http://www.arcep.bf/> (consulté le 17 mai 2015)

en œuvre des grands programmes de développement des technologies de l'information et de la communication du Burkina Faso. Elle a pour missions, d'une part, l'opérationnalisation de la stratégie du Gouvernement en matière d'administration électronique et, d'autre part, la promotion de l'utilisation des TIC dans les autres domaines de développement social, économique, scientifique et culturel.

- **L'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI)**

Créée par le Décret N°2013-1053 du 11 novembre 2013 qui définit précisément son champ de compétence et ses missions, l'ANSSI est l'autorité nationale en matière de protection des systèmes d'information. Elle a pour objet d'assurer la protection du cyberspace national. Elle a pour missions de piloter la réponse nationale aux attaques informatiques, d'établir des normes et référentiels en matière de management de la sécurité et du contrôle des systèmes d'information.

- **Le Centre de cyber sécurité (en anglais Computer Incident Response Team - CIRT)**

Le CIRT-BF (Acronyme de « Computer Incident Response Team of Burkina Faso » équivalent de « Équipe de Réponse des Incidents Informatiques du Burkina Faso ») est une composante de l'ANSSI chargée entre autres : de traiter les menaces et les incidents liés aux systèmes d'information des parties prenantes, d'y apporter des réponses adéquates et de mener des actions de prévention. Le CIRT-BF est de création récente et est opérationnel depuis 2012.

- **La Commission de l'informatique et des libertés (CIL)**

Créée en 2004 par la Loi N°010-2004/AN du 20 avril 2004 portant protection des données à caractère personnel, elle a pour missions de veiller à ce que les traitements automatisés ou non, publics ou privés d'informations nominatives, soient effectués selon les textes en vigueur, d'édicter des mesures législatives ou réglementaires en la matière et de conseiller les personnes et organismes qui ont recours au traitement des données.

- **Les opérateurs de télécommunications.**

Il s'agit des opérateurs globaux de télécommunications, c'est-à-dire ceux qui ont une licence pour exploiter tous les services de télécommunications, en l'occurrence la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et certains services à valeur ajoutée liés. Au Burkina Faso, on a trois opérateurs globaux : ONATEL, AIRTEL et TELECEL. Quant aux autres opérateurs, ils se

concentrent uniquement sur certains services à valeur ajoutée, par exemple l'internet haut débit proposé par Connecteo et d'autres fournisseurs.

4.3/ L'évolution du secteur des télécommunications au Burkina Faso

4.3.1/ Elaboration des premières réformes du secteur des télécommunications

Le secteur des télécommunications a toujours été considéré comme stratégique et vital, d'où historiquement le rôle prépondérant de l'Etat dans plusieurs pays dans le monde dans la gestion du secteur par une structure publique, avant que des mouvements organisationnels et juridiques ne viennent en disposer autrement.

Le Burkina Faso s'inscrit dans cette logique. En effet, de 1960 à 1968, le secteur des Télécommunications a été géré par une entité sous le statut d'un service public. De 1968 à 1998, les Postes et Télécommunications ont connu quatre mutations successives⁴⁷ :

1. la création en 1968 de l'Office des Postes et Télécommunications par décret n° 68-23/PRES du 10 juin 1968 avec le statut d'Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) et jouissant de l'autonomie de gestion technique et financière ;
2. la distinction en 1987 des Télécommunications d'une part, et des Services Postaux et Financiers d'autre part, et la création par KITI N°AN IV-274/CNR/Trans du 19 février 1987 de l'Office National des Télécommunications (ONATEL), entité jouissant toujours du statut d'Établissement Public à caractère Industriel et Commercial ;
3. la transformation par décret N°94-388/PRES/MICM/MCC du 2 novembre 1994 du statut d'EPIC de l'ONATEL en société d'État dont le capital de 12 milliards de Fcfa est détenu à 100% par l'État ;
4. l'adoption, le 4 décembre 1998 par l'Assemblée Nationale, de la loi n°051/98/AN portant réforme du secteur des télécommunications au Burkina Faso.

Cette dernière mutation sera le socle du système de l'environnement actuel des télécommunications. La réforme ainsi entreprise s'articulait autour des points suivants⁴⁸ :

- l'abandon du monopole des télécommunications ;

⁴⁷ Déclaration de politique sectorielle des télécommunications, Ministère de la communication et de la culture, 1999, www.arcep.bf (consulté le 13 mai 2015)

⁴⁸ Loi n°51/98 du 4 décembre 1998 portant réforme du secteur des télécommunications au Burkina Faso, www.arcep.bf (consulté le 13 mai 2015)

- la libéralisation du secteur avec l'ouverture du marché burkinabè à de nouveaux opérateurs ;
- la mise en place d'un organe de régulation du secteur.

Cette réforme entamée à partir de 1998 devait se mener selon le plan suivant :

- l'élaboration par le Gouvernement d'un Document de politique sectorielle des télécommunications ;
- l'adoption par l'Assemblée nationale de la loi n°051/98/AN portant réforme du secteur des télécommunications au Burkina Faso ;
- la mise en place d'un cadre réglementaire ;
- la mise en place d'un organe de régulation ;
- la privatisation de l'opérateur historique pour permettre à cette entreprise de s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel.

Cette réforme est renforcée par l'élaboration d'une politique de télécommunication⁴⁹ qui a prévu la privatisation de l'ONATEL (Office nationale des Télécommunications), opérateur historique (OH). Depuis lors, la bataille de positionnement est ouverte avec l'arrivée sur le marché en 2000 de deux nouveaux opérateurs.

Secteur dynamique dans un pays dont la population avoisine 17 millions d'habitants (2015), il contribue au développement économique et social du Burkina Faso.

Cette section vise à passer en revue les étapes essentielles qui ont marqué le secteur et les jeux concurrentiels qui s'y déroulent, sous l'auspice d'un cadre législatif et réglementaire évolutif, destiné à réguler le secteur et à asseoir les conditions d'exercice efficace de la concurrence par la régulation.

4.3.2/ La phase d'ouverture à la concurrence

4.3.2.1/ Contexte de la libéralisation

La libéralisation du secteur des télécommunications a été faite dans le cadre des mesures du Programme d'ajustement structurel (PAS) adopté par le gouvernement du Burkina Faso en 1990 et rendu opérationnel à partir de 1991 en trois phases. C'est la troisième phase qui connut la mise en œuvre effective des recommandations liées à la libéralisation du secteur des télécommunications. Pour ce faire, un dispositif législatif et réglementaire a été élaboré.

⁴⁹Déclaration de politique sectorielle des télécommunications, Ministère de la communication et de la culture, 1999, www.arcep.bf (consulté le 13 mai 2015)

L'état du secteur des télécommunications en 1998⁵⁰ s'établissait globalement comme suit :

- ✓ un réseau de télécommunication à 87,5% numérique en fin 1997 ;
- ✓ 44.325 lignes, dont 41.583 lignes fixes, et 2.742 abonnés mobiles au 31 décembre 1998,
- ✓ les capacités installées des centraux téléphoniques sur la même période de 74.938 lignes;
- ✓ une croissance régulière de la contribution des télécommunications au PIB qui a été en moyenne de 1,63% sur les cinq dernières années (1992-1997) ;
- ✓ un chiffre d'affaires de 24.945 millions de FCFA ;
- ✓ des investissements moyens annuels de 11 milliards de FCFA qui représentent 4,34% des investissements du pays.

Ainsi, au Burkina Faso, s'appuyant sur les résultats ci-dessus présentés et de la pression technologique et économique, toute une réforme a été entreprise visant l'alignement à la politique de libéralisation par l'abandon du monopole des télécommunications détenu par l'ONATEL et la mise en place d'un organe de régulation du secteur. Le Gouvernement a procédé en 1998 à l'élaboration d'un Document de politique sectorielle des télécommunications⁵¹.

4.3.2.2/ Dispositif législatif et réglementaire

Un dispositif législatif et réglementaire évolutif aux fins de s'adapter au contexte déjà dynamique du Burkina Faso a été mis en place. En effet, par la loi n°051/98/AN du 04 décembre 1998, le monopole détenu par l'ONATEL était rompu. Cependant, la libéralisation consacrée était partielle en ce sens qu'elle ne portait pas sur tous les services ou segments du marché des télécommunications tel que précisée dans la stratégie du document de politique sectorielle des télécommunications.

Egalement, en l'article 4 de cette loi, l'exploitation de réseaux de télécommunication ouverts au public et la fourniture de service de télécommunication doivent être effectués dans le respect des trois principes fondamentaux que sont :

- l'égalité d'accès aux services universels des télécommunications et d'utilisation de ceux-ci ;

⁵⁰ Cf Déclaration de la politique sectorielle des télécommunications

⁵¹Déclaration de politique sectorielle des télécommunications, Ministère de la communication et de la culture, 1999, www.arcep.bf (consulté le 13 mai 2015)

- la continuité de la fourniture du service de télécommunication ;
- l'adaptabilité des services de télécommunication en fonction de la technologie et des besoins des usagers.

Cette loi dispose en son article 5 que l'Etat est le garant d'une concurrence saine et loyale dans le secteur des télécommunications.

La libéralisation y est définie comme l'ouverture réglementée d'une activité ou d'un service à la concurrence. Aussi, il est précisé qu'un opérateur est toute personne physique ou toute personne morale de droit public ou de droit privé exploitant un réseau de télécommunication ouvert au public ou fournissant au public un service de télécommunication.

Cette loi n° 051/98/AN du 04 décembre 1998 portant réforme du secteur des télécommunications au Burkina Faso est complétée par la loi du 23 décembre 1998 qui fixe les conditions de libéralisation du secteur des télécommunications au Burkina Faso.

La loi n° 051/98/AN sera modifiée par la loi n° 061-2008/AN du 27 novembre 2008 portant réglementation générale des réseaux et des services de communications électroniques qui, à son tour, est modifiée par la loi N° 027-2010/AN du 25 mai 2010 pour permettre d'améliorer et de renforcer le dispositif juridique mis en place. La loi initiale a été promulguée par le décret n°98-516/PRES du 31 décembre 1998.

La création de l'ARTEL (Autorité de Régulation des Télécommunications) aujourd'hui dénommée ARCEP (Autorité de Régulation des Communications Electroniques et Postales), a été effectuée par cette loi en son article 5.

Un des textes d'application de cette loi concernait l'interconnexion des réseaux à travers le décret n°2000/087/PM/MC/MCIA/ portant définition des conditions générales d'interconnexion des réseaux et services de télécommunications⁵².

Cela a permis, dès les premiers moments de la libéralisation, à l'ONATEL et à TELECEL d'interconnecter leurs réseaux. AIRTEL a opté de construire indépendamment son propre réseau. L'interconnexion intégrale entre les trois opérateurs interviendra quelques années plus tard, sous l'auspice de l'autorité de régulation, à travers des conventions d'interconnexion.

⁵²Décret n°2000/087/PM/MC/MCIA, www.arcep.bf (consulté le 13 mai 2015)

En outre, les textes ci-dessous ont contribué à la mise en place d'un cadre réglementaire approprié :

- le décret portant modalités d'établissement et de contrôle des tarifs ;
- le décret portant conditions générales d'interconnexion des réseaux et services de télécommunication ;
- le décret portant approbation du plan national d'attribution des fréquences ;
- le décret portant modalités de mise en œuvre d'un accès au service universel des télécommunications ;
- le décret portant institution des droits et redevances au profit de l'Autorité Nationale de Régulation des Télécommunications ;
- l'arrêté conjoint n° 00-01/MC/MEF du 20 septembre 2000 fixant le barème des redevances d'usage des fréquences radioélectriques.

Ces textes imposaient des principes généraux parmi lesquels on peut citer :

- la fixation libre des tarifs des services, dans le respect des principes établis par le décret et des règles d'encadrement des tarifs ;
- l'encadrement des tarifs est décidé par l'organe de régulation pour pallier l'absence ou l'insuffisance d'une offre concurrente ;
- la garantie de l'égalité de traitement des clients en matière de tarifs par les fournisseurs de services de télécommunications.

4.3.2.3/ Régimes de concurrence et octroi des licences

Trois (3) types de régimes ont été définis dans la Politique sectorielle des télécommunications :

- le régime des droits exclusifs qui concerne le monopole concédé à l'ONATEL jusqu'au 31 décembre 2005 sur la téléphonie fixe, l'international, le télex et le télégraphe, encadré par une convention de concession. Cette concession devait être assortie d'un cahier de charges qui précisera les contreparties relatives aux obligations du service public. A l'expiration du terme fixé dans la convention, les réseaux et services concernés seraient ouverts à la concurrence et régis par les dispositions relatives aux réseaux et services ouverts à la concurrence ;
- le régime de la concurrence réglementée qui concerne la téléphonie mobile, les réseaux point à point (les réseaux de talkiewalkies), etc. ;

- le régime de la concurrence libre concernant tous les services à valeur ajoutée dans lesquels le privé peut immédiatement investir, comme l'internet et les réseaux de données.

Le processus de libéralisation a été effectif avec l'octroi de licence de téléphonie mobile en 2000 aux deux opérateurs alternatifs que sont TELECEL et AIRTEL.

4.3.2.4/ Privatisation de l'ONATEL

Quoique concernée par la loi n°35/94/ADP du 1^{er} juillet 1994 relative à la privatisation des entreprises publiques au Burkina Faso, la privatisation de l'ONATEL n'avait pu être effective auparavant, à l'instar de certaines grandes sociétés d'Etat stratégiques telles que l'ONEA (Office National de l'Eau et de l'Assainissement), la SONABEL (Société Nationale de l'Electricité du Burkina), la SONABHY (Société Nationale Burkinabé d'Hydrocarbures), qui sont en 2015 toujours dans ce statut.

Ainsi, la loi n°058/98/AN du 16 décembre 1998 a consacré la privatisation de l'ONATEL. Cette loi a été promulguée par le décret n°98-516/PRES du 31 décembre 1998.

Toutefois, le processus de privatisation déclenché n'a pu aboutir du fait du désistement de tous les candidats présélectionnés en juin 2004, ces derniers souhaitant la cession d'au moins 51% du capital au lieu de 34% proposé par le gouvernement. A ce stade, quatre (4) soumissionnaires de la dizaine de postulants avaient été pré-qualifiés⁵³. Il s'agissait de :

- ✓ Maroc Télécom, filiale de Vivendi du Groupe français Vivendi ;
- ✓ TELENOR, société norvégienne ;
- ✓ TELECOM Africa Corporation, société privée basée aux USA ;
- ✓ ZTE/LAAICO, société libyenne.

Le conseil des ministres du 16 mars 2005 a adopté le schéma de privatisation comme suit :

- ✓ 51% du capital à céder à un investisseur stratégique ou à un consortium mené par un investisseur stratégique qualifié
- ✓ 20% du capital à céder au public par une Offre Publique de Vente (OPV) suivie de l'introduction de l'ONATEL à la cote de la BRVM
- ✓ 6% à céder aux salariés de l'ONATEL et de TELMOB.

⁵³ Article de Allafrika.com sans auteur, repris par www.burkina-ntic.net (consulté le 13 mai 2015).

Un nouvel appel d'offres international a, par la suite, été lancé. Toutefois, le conseil des ministres en sa séance du 14 décembre 2006 avait autorisé le ministère du Commerce de poursuivre les négociations conformément aux conclusions de la commission de privatisation.

Au final, le bloc stratégique de 51% du capital de l'ONATEL qui était de 12 milliards de Fcfa a été cédé à Maroc Télécom, filiale de Vivendi, à 144,310 milliards de Fcfa, comme le précise un article publié le 30 décembre 2006 par le journal en ligne lefasonet.net⁵⁴,

Maroc Telecom est désormais l'actionnaire majoritaire de l'Office national des télécommunications (ONATEL) avec 51% des parts acquises pour un montant de 144 310 540 000 F CFA. L'acte de cession a eu lieu à l'hôtel Sofitel Libya de Ouagadougou par la signature du cahier des charges entre le ministre des Postes, des Technologies de l'information et de la communication et le directeur général de l'ONATEL d'une part, et du contrat de cession, de remise du chèque par le président du directoire de Maroc Telecom au ministre en charge du Commerce d'autre part.

L'ONATEL a été privatisé en 2006, soit huit ans après la libéralisation du secteur et six ans après l'arrivée effective des deux autres concurrents sur le marché. Cette situation peut avoir créé une distorsion dans la concurrence dans la mesure où une société d'Etat se retrouve sur le marché avec des sociétés privées, la société d'Etat bénéficiant le plus souvent de certains avantages tels que les subventions.

La deuxième étape de la privatisation de l'ONATEL a concerné la cession par l'Etat de 20% de son capital, sous forme d'actions cotées en bourse. Une note d'information sera introduite pour le lancement d'offre publique de vente par l'Etat de 20% du capital représentant 680.000 actions.

La dernière étape de la privatisation devra porter sur la cession de 6% du capital au personnel de l'ONATEL. Cette étape n'est pas effective à ce jour au regard des conditions de cession qui ne satisfont pas le personnel, à travers leur organisation syndicale.

4.3.3/La politique sectorielle des télécommunications

Le mécanisme de mutation du secteur des télécommunications a été effectué dans un cadre institutionnel et juridique visant à en faire un secteur créateur de croissance comme le montrent les principales politiques de télécommunications mises en œuvre comme suit :

⁵⁴ Journal quotidien Sidwaya, www.lefaso.net (consulté le 13 mai 2015).

Tableau 25: Différentes politiques sectorielles des télécommunications/TIC, 1998-2015

Politique	Années	Objectifs principaux ou observations
Déclaration de la politesse sectorielle des télécommunications	1998-2003	- Adoption par l'Assemblée nationale d'une loi portant réforme du secteur des télécommunications ; - Mise en place d'un cadre réglementaire (loi n°051/98/AN du 04 décembre 1998, loi du 23 décembre 1998 qui fixe les conditions de libéralisation du secteur des télécommunications au Burkina) ; - Mise en place d'un organe de régulation, l'Autorité de régulation des télécommunications (ARTEL) ; - Privatisation de l'opérateur historique.
Cyber Stratégie nationale ou Stratégie d'opérationnalisation du plan de développement de l'infrastructure nationale d'information et de communication (adoptée le 13 octobre 2004)	2006-2010	- Création d'un environnement juridique et institutionnel favorable ; - Développement des infrastructures et services Télécom/TIC et Postes ; - Vulgarisation, sensibilisation et mise en œuvre des cybers stratégies sectorielles (e-gouvernement, e-éducation, e-santé, e-protection sociale des pauvres, e-services).
Politique sectorielle	2011-2015	Atelier national de validation de la Politique sectorielle 2011-2015 et de son plan d'actions tenu le 28 décembre 2010. Processus d'adoption enclenché, mais non conduit à terme du fait de la fusion du Ministère avec celui en charge des transports, à partir d'avril 2011. Reconstitution du Ministère en 2013.
Politique sectorielle de l'économie numérique et des postes	2015-2019	- Promouvoir un accès équitable et abordable aux infrastructures de communications électroniques et aux services TIC adaptés aux besoins des populations ; - Promouvoir l'intégration des TIC dans tous les processus des différents acteurs économiques ; - Promouvoir l'accès à des services postaux modernes sur l'ensemble du territoire.

Source : DGDIN/MDENP

Hormis la première politique qui a lancé le processus de réforme du secteur des télécommunications/TIC, quatre autres politiques ont été mises en œuvre successivement. Des transformations institutionnelles au niveau ministériel avec ses conséquences en termes de fusion ou de scission de certains départements ministériels, ont quelques fois créé une léthargie à l'élaboration régulière des politiques sectorielles. C'est ainsi que le Plan de développement de l'infrastructure nationale d'information et de communication adopté le 13 octobre 2004 n'a pu être opérationnalisé. Il a été finalement pris en compte en 2006 dans le cadre de la Cyber Stratégie nationale.

Les opportunités et menaces du secteur des télécommunications et des TIC se résument comme suit :

Tableau 26: Opportunités et menaces du secteur des télécommunications et des TIC

Opportunités	Menaces
-Adhésion du Burkina Faso à l'alliance « Smart Africa » et la reconnaissance par l'UA du secteur TIC comme secteur prioritaire au même titre que les secteurs sociaux (santé, éducation) ; -Existence d'une volonté politique au niveau national d'intégration des TIC dans la stratégie de développement ; - Baisse continue des prix des équipements et outils TIC -Défiscalisation totale de l'importation des téléphones portables ; -Existence d'une croissance économique continue et des perspectives de croissance économique favorable ; -Existence de projets à fort potentiel de demande de services TIC (pôles de croissance, industries extractives) ; -Existence d'une demande croissante en services de communications électroniques ; -Emergence d'une « génération TIC » au sein de la population burkinabé et la diffusion de l'utilisation des TIC dans la société ; -Adoption du nouveau code de l'environnement au Burkina Faso incitant à la réduction de l'utilisation du papier.	-Absence d'un environnement de confiance favorable à l'utilisation des services de communications électroniques ; -Instabilité politique et institutionnelle ; -Faible taux d'électrification au plan national ; -Existence d'une barrière linguistique à l'utilisation des TIC ; -Faiblesse du pouvoir d'achat de la population ; -Persistance des actes de vandalisme sur les infrastructures de communications électroniques ; -Crainte des effets négatifs du rayonnement électromagnétique sur la santé des populations.

Source : Politiques de télécommunications-TIC/MDENP

Toute en restant dans la continuation des politiques sectorielles déjà en cours et en phase avec les autres pays voisins, les objectifs pour le secteur de télécoms et des TIC deviennent de plus en plus ambitieux et consisteront pour les cinq prochaines années à :

- développer les infrastructures, des services de qualité et les usages ;
- créer un environnement de confiance dans l'utilisation des services TIC et une gouvernance appropriée au secteur ;
- promouvoir les contenus locaux dans le domaine du numérique ;
- développer le service universel y compris l'accès aux terminaux mobiles ;
- promouvoir le développement d'une expertise nationale en télécoms/TIC.

4.3.4/ Bref aperçu sur les concurrents de l'ONATEL S.A

4.3.4.1/ Présentation de TELECEL FASO⁵⁵

TELECEL FASO est une Société Anonyme (SA) avec un capital de 2 500 000 000 FCFA dont le siège social est à Ouagadougou, au Burkina Faso, sis au 396, avenue de la

⁵⁵Site web de TELECEL Faso : www.telecelfaso.bf consulté le 15 août 2016

nation. Elle a été créée en 2000 et exerce dans le secteur des télécommunications. Sa stratégie commerciale est entièrement orientée satisfaction client d'où son slogan “ offrir plus... ”.

Structure administrative

La structure organisationnelle de TELECEL FASO a une forme pyramidale avec à son sommet un Conseil d'Administration qui opère une gestion hiérarchisée des activités tout en confiant des tâches bien précises à différentes directions.

Le Conseil d'administration

L'organe suprême de TELECEL FASO est le Conseil d'Administration. Il est composé de six (06) membres. Le Conseil d'Administration nomme le Directeur Général. Il se réunit une (01) fois par trimestre.

Organisation

Afin d'atteindre ses objectifs, TELECEL FASO dispose d'une Direction Générale (DG) à laquelle sont rattachées plusieurs directions comme suit :

- ✓ La Direction Technique
- ✓ La Direction Administrative et Financière
- ✓ La Direction Commerciale
- ✓ La Division chargée du développement des services Data
- ✓ La Direction Marketing
- ✓ La Direction de la Régulation et des Ressources Humaines

En plus de ces structures centrales, TELECEL FASO dispose d'agences ou structures déconcentrées.

Les Agences

Elles comprennent les Agences de Ouagadougou et celles de l'intérieur du pays. Les Agences de Ouagadougou sont :

- ✓ L'Agence Siège
- ✓ L'Agence Kwamé N'krumah
- ✓ L'Agence Tampouy
- ✓ L'Agence Ouaga 2000
- ✓ Le Box Aéroport

Les Agences de l'intérieur du pays sont réparties comme suit :

- ✓ L'Agence Bobo-Dioulasso
- ✓ L'Agence Koupéla
- ✓ L'Agence Kaya
- ✓ L'Agence Tenkodogo
- ✓ L'Agence Koudougou
- ✓ L'Agence Dédougou
- ✓ L'Agence Ouahigouya
- ✓ L'Agence Gaoua
- ✓ L'Agence Fada N'Gourma

Structure faîtière de TELECEL : Le groupe Planor

Le groupe Planor Afrique S.A. est une holding fondée en mars 2004 par l'homme d'affaire burkinabè, T. Appollinaire COMPAORE. Elle réunit les anciennes sociétés de l'ex-groupe Burkina Moto. Ce groupe exerce ses activités dans le secteur financier (établissement de crédit et d'assurances) et dans le secteur du négoce et de l'industrie (les produits pétroliers, les cycles et cyclomoteurs, les produits cosmétiques, le tabac, le thé...). Planor Afrique entretient des relations de partenariat avec Philip Morris, Seita, Bridgestone, CFAO et Bolloré. Au Burkina Faso, le groupe Planor Afrique S.A. intervient également dans le secteur des télécommunications à travers sa filiale TELECEL FASO qui se positionne comme un opérateur en pleine expansion dans le secteur de la téléphonie mobile. En effet, le 28 août 2008, Planor Afrique S.A. est devenu l'actionnaire majoritaire de TELECEL FASO après avoir remporté le procès qui l'opposait au groupe Atlantique Telecom, son associé d'alors.

4.3.4.2/ Présentation de AIRTEL BURKINA⁵⁶

AIRTEL Burkina est une Société Anonyme (SA) avec un capital de 2 500 000 000 FCFA dont le siège social est à Ouagadougou, au Burkina Faso, sis Avenue du Général Sangoulé Lamizana, et exerce dans le secteur des télécommunications, avec pour slogan “ Etre libre ”.

AIRTEL Burkina comprend une Direction Générale (DG) à laquelle sont rattachées plusieurs directions qui sont :

- ✓ La Direction marketing
- ✓ La Direction financière

⁵⁶Site web de Airtel International Rubrique Burkina Faso : www.africa.airtel.com/burkina consulté le 15 août 2016

- ✓ La Direction des ressources humaines
- ✓ La Direction des ventes
- ✓ La Direction informatique
- ✓ La Direction des opérations
- ✓ La Direction de la régulation et des affaires juridiques
- ✓ La Direction SCM.

Les Agences de Ouagadougou :

- ✓ Agence Siège

Les Agences de l'intérieur du pays

- ✓ L'Agence Bobo-Dioulasso
- ✓ L'Agence Tenkodogo
- ✓ L'Agence Ouahigouya

Historique de la société

- De Celtel Burkina à Zain

Celtel Burkina était une filiale d'une multinationale, Mobile System Investment (MSI). La multinationale Mobile System Investment, structure de conseils dans l'installation de réseaux, de renommée mondiale, a été créée par le soudanais Mohamed Ibrahim. Cette société devient Mobile System International-Cellular Investment (MSI-CI) en 1998, avec des bureaux dans 17 pays. Sous le nom Celtel, cette multinationale avait pour mission de créer une société panafricaine de téléphonie mobile en Afrique. Ainsi, C'est en 1998 que Celtel a entamé ses activités sur le continent et couvre un tiers de la population africaine. Celtel Burkina S.A a officiellement débuté ses activités commerciales le 01 janvier 2001, avec pour slogan « A vous la parole ». Le 19 janvier 2004, MSI Cellular Investment change de nom et devient Celtel International. Celtel International se veut une marque panafricaine à travers son nouveau slogan « La vie en mieux ».

En avril 2005, Celtel International fut rachetée par un groupe Koweïtien du nom de Mobile Telecommunications Company (MTC) et le 1er août 2008, Celtel International se présente sous un nouveau nom, Zain, avec son nouveau slogan « Un monde merveilleux ».

Le 18 novembre 2010, Celtel Burkina, opérant sous la marque Zain, devient AIRTEL Burkina Faso S.A, avec pour slogan, « Etre libre ».

- AIRTEL Burkina, filiale du groupe indien Bharti AIRTEL Limited.

Fondée par l'indien Sunil Bharti Mittal, Bharti AIRTEL Limited est l'une des plus grandes sociétés de télécommunications dans le monde avec des opérations dans 20 pays en Afrique et en Asie. Basée à New Delhi, en Inde, la société fait partie des quatre plus grands opérateurs de téléphonie mobile au monde en termes de nombre d'abonnés. En Inde, elle offre des services variés : notamment des services mobiles 2G et 3G, des lignes fixes, du haut débit ADSL, l'IPTV et le DTH, et des solutions pour entreprises et services nationaux et internationaux de longue distance aux opérateurs de téléphonie.

Sur les autres marchés, elle fournit des services mobiles 2G et 3G, ainsi que le commerce mobile. Bharti AIRTEL comptait plus de 299 millions d'abonnés sur l'ensemble de ses marchés à la fin du mois de mai 2014. En Afrique, le groupe opère au Burkina Faso, au Congo, au Gabon, au Kenya, RDC, à Madagascar, au Malawi, au Niger, au Nigeria, en Ouganda, au Rwanda, aux Seychelles, en Tanzanie, au Tchad, en Sierra-Leone et en Zambie.

- ORANGE, nouveau propriétaire de AIRTEL Burkina

En 2016, ORANGE a acquis les filiales d'AIRTEL du Burkina Faso et de Sierra Leone. L'opération de transfert effectif du patrimoine au nouvel actionnaire est achevée et la date du 16 mars 2017 a été consacrée au lancement effectif de la marque ORANGE au Burkina Faso⁵⁷.

Au 31 décembre 2016, ORANGE présentait un effectif de 263 agents et cadres.

Le secteur des télécommunications a occupé et continue d'occuper une place importante dans le tissu économique du Burkina Faso. En plus, les dispositions réglementaires permettent de briser le monopole et d'organiser l'accès aux infrastructures détenues initialement par l'opérateur monopolistique. De façon générale, elles permettent d'organiser le jeu de la libre concurrence.

⁵⁷ Communiqué de presse de Orange (www.orange.com consulté le 17 mars 2017)

Tableau 27: Aperçu sur les 3 opérateurs du Burkina Faso au 31/12/2015

	ONATEL S.A. (et/ou Filiale TELMOB)	AIRTEL BURKINA S.A.	TELECEL FASO S.A.
Entrée sur le marché	1987 (1996 pour TELMOB en que Direction de l'ONATEL et 2002 en tant société anonyme détenue à 100% par l'ONATEL)	2000	2000
Capital (en milliards Fcfa)	34	2,5	2,5
Licence Gsm	Licence globale 2G en 2000, renouvelée en 2010 pour 10 ans et licence 3G octroyée en 2012 pour 10 ans	Licence globale 2G en 2000, renouvelée en 2010 pour 10 ans et licence 3G octroyée en 2012 pour 10 ans	Licence globale 2G en 2000, renouvelée en 2010 pour 10 ans
Licence téléphonie fixe	Détenteur de licence en 2000 et seul exploitant du réseau fixe	Détenteur de licence depuis 2000 mais n'exploite pas	Détenteur de licence depuis 2000 mais n'exploite pas
Autre licence (internet)	Détenteur de licence en 2000 et utilise la technologie CDMA pour l'internet via le fixe et l'internet mobile	Détenteur de licence en 2000 mais n'exploite que l'internet mobile via le réseau Gsm	Détenteur de licence en 2000 n'exploite que l'internet mobile via le réseau Gsm
Actionnariat	Maroc Télécom : 51% Etat : 26% Public : 23%	Bharti AIRTEL Limited (Inde) : 100%	Planor Afrique (Burkina Faso) : 100%

Source : L'auteur sur la base des données recueillies à partir du rapport d'activités annuelles 2015 de l'ARCEP

4.4/ Faits majeurs sur l'évolution du secteur à la libéralisation

Les principaux faits sur l'évolution du secteur depuis l'adoption par l'assemblée nationale du Burkina Faso de la loi portant libéralisation du secteur sont résumés dans le tableau ci-dessous :

- Vote de la Loi portant cadre réglementaire de privatisations des entreprises à participation de fonds publics en 1994 ;
- Apparition de la téléphonie mobile au Burkina Faso en 1996 ;
- Libéralisation du secteur des télécommunications en 1998.

En somme, la dynamique du secteur des télécommunications au Burkina Faso est résumée dans le tableau 28 reprenant les faits majeurs qui ont marqué ce secteur, selon les quatre axes de recherche définis dans le cadre d'analyse et méthodologique.

Tableau 28: Récapitulatif des dates et principaux événements (2000 à 2016)

Axe 1

2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009
-Octroi de licences d'exploitation aux trois opérateurs ; -Adoption de décret portant interconnexion des réseaux	Création de TELMOB filiale détenue à 100% par l'ONATEL	Offres de cession de l'ONATEL L infructueuses	Réévaluation en Conseil des Ministres de la stratégie de privatisation	-Cession de 51% du capital de l'ONATEL à Maroc Télécom à 144 Mds Fcfa ; -Mise en œuvre de la cyber Stratégie nationale 2006-2010	-Annonce par l'ARCEP du retrait de licence à TELECEL et mise en demeure de Celtel	-Lancement de l'OPV de 680.000 actions représentant 20% du capital de l'ONATEL à 45.000 Fcfa pour les non Burkinabè et 42.000 Fcfa pour les Burkinabè -Prêt de 7,5 millions d'euros (4,92Mds Fcfa) de la SFI à Maroc Télécom pour la mise à niveau du réseau fixe et mobile de l'ONATEL	-Cession de 3% de actions de l'ONATEL à la SFI -Introduction de l'ONATEL en bourse ;
2010			2011	2012	2014		2015
-Renouvellement des licences (fixe, mobile et internet) des 3 opérateurs d'un coût par opérateur de 26,33 milliards Fcfa ; -Annonce d'un 4ème opérateur -Baisse de 30% à 27,5% de l'impôt sur les sociétés			Mise en œuvre de la Politique sectorielle 2011-2015	Sanction pour manquements aux cahiers des charges : 1 086 785 689 sur TELMOB, 724 818 696 sur TELECEL et 894 690 754 sur AIRTEL	-Institution d'une taxe de 5% ; -Audit de la qualité des services de téléphonie mobile par l'ARCEP et mise en demeure des 3 opérateurs -Limite de la réserve légale atteinte par l'ONATEL		Mise en œuvre de la Politique sectorielle 2015-2019

Axe 2

2000	2003	2005	2006	2007	2008	2010	2011
Nouveau DG : Arsène LOUARI	Nouveau DG : Moussa SANFO	Transmission au gouvernement du document de réflexion du personnel sur la privatisation	-Plan social et plan de développement de l'ONATEL objets d'échanges avec le gouvernement ; -Grève du personnel contre la privatisation	-Nouveau PCA à l'ONATEL -Grève du personnel	-Nouveau DG : Mohamed MORCHID -Grève du 22 au 23 octobre, suivie de sit-in du 24 octobre au 02 novembre pour non-satisfaction de leur plate-forme revendicative -Grève le 23 décembre	Octroi de licence 2G aux 3 opérateurs	-Grève sur 5 jours du personnel -Signature d'un accord sur 3 ans entre la DG et le SYNATEL
2012		2013			2016		
Le SYNATEL dénonce à nouveau la mauvaise gestion de l'ONATEL		-Etude sur le bilan de compétences confiée à un cabinet ; -Nouveau et actuel DG : Mohamed NAIMI -Crise sociale et mise en œuvre de la prime d'ancienneté			-Grève du personnel en vue de l'amélioration du dialogue social et des meilleures conditions de travail ; -Le SYNATEL reçu par le Premier Ministre ; Le SYNATEL demande le bilan des 10 de privatisation		

Axe 3

	2000	2001	2002	2008	2010	2012	2013
Axe 3	Utilisation de la technologie CDMA	Budget d'investissement de 12 milliards Fcfa financé par la BOAD, la BEI, l'AFD et l'ONATEL	Interconnexion des réseaux des 3 opérateurs	-Technologie GPRS/EDGE avec le fournisseur Huawei	-Connexion du Burkina Faso par fibre optique à la Côte d'Ivoire, au Mali, au Sénégal (via le Mali), au Togo, au Bénin, au Ghana et au Niger -Adoption de la facturation à la seconde	L'ONATEL et la Sonitel du Niger permettent l'innexion par fibre optique de 176km du Burkina et du Niger	Commercialisation de la technologie 3G par TELMOB

Axe 4

2010	2011	2012	2013	2014
-Celtel Burkina dans la famille de Bharti; -Baisse du cours de l'action de l'ONATEL en bourse - Approbation par AG Mixte (ONATEL-TELMOB) de la fusion ONATEL et TELMOB	Publication du décret de fusion ONATEL et TELMOB	L'ONATEL est certifié ISO 9001 Version 2008 -AG de Modification des statuts et Fractionnement de l'action de 3.400.000 à 34.000.000 applicable à partir du 29/11/2013	-Annonce de rachat de l'ONATEL par le groupe Etisalat; -Nouvelle PCA à l'ONATEL -Mise en service de Mobicash -Engagement en fin 2013 dans un processus de notation financière par WARA	Obtention de l'agrément au régime C du code des investissements

Source ; L'auteur à partir de l'analyse des données secondaires

Conclusion du chapitre 4

La libéralisation du secteur des télécommunications, dans lequel évoluait jadis un opérateur public en situation de monopole sur la quasi-totalité des branches de ce secteur, a été faite dans le cadre des mesures du Programme d'ajustement structurel (PAS) adopté par le gouvernement du Burkina Faso en 1990 et rendu opérationnel à partir de 1991. Deux autres opérateurs évoluent depuis lors aux côtés de l'ONATEL dans les branches de la téléphonie mobile, de la téléphonie fixe et de l'internet. D'autres services à valeur ajoutée sont du ressort de ces opérateurs mais leur utilisation se fera de façon progressive en fonction des ressources disponibles par chaque opérateur et des opportunités qu'offre le marché.

Aussi, la loi n°058/98/AN du 16 décembre 1998 a consacré la privatisation de l'opérateur historique, l'ONATEL. Cette loi a été promulguée par le décret n°98-516/PRES du 31 décembre 1998. Ainsi, Maroc Télécom se positionne comme le partenaire stratégique et repreneur de l'activité de l'ONATEL au Burkina Faso, à l'instar d'autres pays de la sous-région. Cet investisseur a pour mission de faire de l'ONATEL, l'opérateur de référence dans l'environnement concurrentiel du Burkina Faso.

Un cadre politique a permis l'institution d'un dispositif de réglementation et de régulation. S'intégrant dans le dispositif communautaire de l'UEMOA et de celui de la CEDEAO, ce dispositif national a pour but de développer le secteur des télécommunications.

Conclusion de la deuxième partie

A travers cette partie, nous avons passé en revue d'une part, le cadre institutionnel international, sous régional et d'autre part, le cadre national de développement du secteur des télécommunications. Il ressort que le secteur des télécommunications a suivi des évolutions similaires dans plusieurs pays aussi bien par exemple au niveau européen qu'africain, avec un opérateur public dans un premier temps et qui connaîtra une réforme du secteur consacrée par l'ouverture à la concurrence et la privatisation de l'opérateur historique, dans un second temps.

Différents acteurs interviennent dans le secteur avec des rôles dévolus à chacun dont la fourniture des équipements et technologies, la fourniture des services (voix, images, sons, données, etc.) de téléphonie mobile, de téléphonie fixe, d'internet et des services à valeur ajoutée disponibles sur la base de ces trois technologies de base, les consommateurs des services de télécommunication, les pouvoirs publics et les organismes et organisations d'encadrement et de promotion du secteur, les institutions financières, etc.

Cet ensemble institutionnel et organisationnel forme l'industrie des télécommunications qui est un maillon, de plus en plus, important dans l'activité économique des états africains, par les nombreuses ressources qu'elle procure. Dans le contexte de développement des technologies de l'information et de la communication, cette industrie se présente comme un vecteur transversal aux autres secteurs ou industries (télé-enseignement, télémédecine, télé-agrobusiness, etc.).

PARTIE 3/

CADRE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE

Introduction

Deux principaux courants ont émané du parcours théorique dans la première partie. Il s'agit en premier lieu, du parcours sur les capacités dynamiques qui offrent un cadre d'explication de la performance des organisations dans un contexte concurrentiel. En second lieu, les courants ont porté sur les facteurs déterminants de l'évolution des organisations notamment celles des industries de réseau, qui sont des domaines dans lesquels, historiquement l'Etat y opérait en situation de monopole, avant de voir leur contexte évoluer progressivement par le vent de la libéralisation du secteur et du désengagement de l'Etat dans la participation au capital de ces types d'organisations. Des rapports institués entre les acteurs peuvent se voir modifiés du fait de l'évolution des politiques publiques.

Le contexte d'évolution des télécommunications a permis de mettre en évidence le rôle clé de cette industrie dans l'économie des pays.

Le parcours théorique et la mise en contexte nous permettent de constituer les éléments nécessaires à l'élaboration d'un cadre d'analyse et à la détermination des outils méthodologiques pour l'analyse du secteur des télécommunications au Burkina Faso.

Ainsi, dans cette troisième partie, nous présentons dans un premier temps notre cadre d'analyse (chapitre 5) et nous exposons dans un second temps la méthodologie adoptée dans cette étude (chapitre 6).

Chapitre 5/ De la problématisation à la formulation d'un modèle d'analyse

Introduction

Le parcours théorique sur l'approche par les capacités et les théories explicatives de l'évolution des organisations dans les industries de réseau nous permettront de formuler des propositions de recherche qui seront modélisées au sein d'un cadre global d'analyse adossé à des axes inspirés d'un modèle d'analyse en sciences politiques.

5.1/ Les opérateurs historiques comme objet d'analyse

Les opérateurs historiques sont des organisations qui ont des caractéristiques communes. Celles-ci sont liées principalement :

- au rang d'intervention sur un marché du fait qu'il s'agit d'organisations pionnières pour la plupart,
- à leur pérennité dans leur secteur d'activités d'où le qualificatif « historique » renvoyant à l'expérience vécue,
- au coût relativement important des infrastructures nécessaires dans leur secteur d'activités,
- à leur mission initiale de service public devenant plus tard de véritables unités économiques à vocation industrielle et commerciale.

En tenant compte de son statut d'entité publique, il est employé plusieurs terminologies renvoyant au même contenu d'opérateur historique à savoir l'exploitant public, l'exploitant de service d'intérêt général, l'opérateur national et l'opérateur public pour caractériser ce type d'organisation.

En rapport avec sa position sur le marché généralement dû au fait qu'il est le seul producteur et/ou fournisseur de biens ou services donnés, il est également utilisé le terme d'opérateur monopolistique, d'ancien monopole lorsque le contexte a évolué par la libéralisation. Dans ce dernier cas, l'emploi d'opérateur historique renvoie non seulement à l'entité unique présente sur le marché avant son ouverture à la concurrence, mais aussi cette dénomination lui reste collée après le processus de libéralisation le distinguant ainsi des autres

opérateurs qualifiés d'opérateurs alternatifs. Incumbent operator est la terminologie anglo-saxonne couramment utilisée.

Des exemples de célèbres opérateurs historiques mondiaux sont donnés comme suit :

Tableau 29: Exemples d'opérateurs historiques célèbres en Europe et aux USA

Opérateur historique	Domaine	Pays
USPS	Postes	USA
British Telecom	Télécommunications	Grande-Bretagne
ENGIE	Gaz naturel	France
SNCF	Transport ferroviaire	France
Orange	Télécommunications	France
Belgacom	Télécommunications	Belgique
KPN	Télécommunications	Pays-Bas
PostNL	Postes	Pays-Bas
Portugal Telecom	Télécommunications	Portugal

Source : L'auteur sur la base de données secondaires

Dans le domaine spécifique des télécommunications qui sont une industrie de services à forte mutation technologique et réglementaire, les opérateurs historiques y évoluent en nombre important (Figure 20).

Figure 20: Présence des opérateurs historiques de télécommunications en Europe en 2016



Source : www.brodynt.com/ consulté le 04 novembre 2016

Trente-six principaux opérateurs historiques sont recensés par le site de réseau virtuel spécialisé, brodynt.com, en 2016, parmi lesquels on peut citer les cas par exemples d'Orange en France, de Belgacom en Belgique, de Deutsche Telekom en Allemagne, de Telecom Italia en Italie, de Telefonica en Espagne, de KPN aux Pays-Bas, de VimpelCom en Russie et de Vodafone en Grande Bretagne.

Aux Etats Unis d'Amérique, les opérateurs historiques de référence sont AT&T et Verizon Communications. En Asie, on peut citer entre autres China Telecom en Chine et KDDI au Japon. En Afrique, les opérateurs historiques de référence sont Maroc Telecom du Maroc, Telkom South Africa d'Afrique du Sud et Nitel du Nigéria.

Ces entreprises se caractérisent par le fait qu'en plus d'être pionnières, elles sont demeurées seules opératrices durant de longues années, dans un environnement de monopole ou de quasi-monopole.

L'opérateur de communications électroniques a été défini dans le Code des postes et des communications électroniques (CPCE) comme « toute personne physique ou morale

exploitant un réseau de communications électroniques ouvert au public ou fournissant au public un service de communications électroniques »⁵⁸. Le terme « opérateur » en droit français désigne à la fois une entité qui fournit un service de communications électroniques au public et une entité qui exploite un réseau de communications électroniques ouvert au public⁵⁹.

Aux Etats-Unis, l'Etat intervient dans l'industrie électrique, dès sa naissance, en créant des « utilities », entreprises publiques détenant un monopole local ou régional de production ou de distribution (Angelier, 2005).

La place des opérateurs transnationaux (Groupe Orange, Maroc Télécom...) est très importante dans le cadre du vaste mouvement d'extension des capitaux internationaux observés par une prise de participation de ces grands groupes lors des privatisations des opérateurs publics nationaux, surtout africains.

Figure 21: Présence de Vimpelcom (Russie), de Orange (France) et de Bharti AIRTEL (Inde) en Afrique, en 2016



Source : <http://www.afriqueTechnologie.com/> [consulté le 27 octobre 2016]

⁵⁸ Les actes de l'ARCEP : Etude sur le périmètre de la notion d'opérateur de communications électroniques, juin 2011.

⁵⁹ Ibid

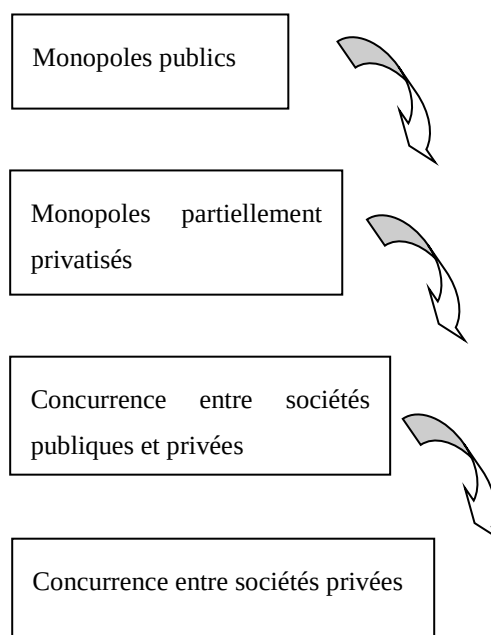
Si la présence des opérateurs historiques, anciens monopoles publics est plus courante, il n'en demeure pas moins qu'il existe ou a existé des opérateurs historiques, anciens monopoles privés. L'opérateur historique ou tout autre opérateur dans le cadre des réglementations relatives à la concurrence est considéré comme un opérateur puissant ou opérateur dominant dès lors qu'il exerce une influence significative sur le marché ou qu'il détient plus de 25% du marché ; cependant cette position est jugée anticoncurrentielle lorsqu'il en est fait un abus. Au-delà de ces questions d'ordre réglementaire, d'autres préoccupations d'ordre stratégique et opérationnel se posent.

En effet, soumise à une véritable révolution de leur environnement, leur stratégie est un thème de recherche à part entière tant par l'intérêt empirique du sujet que par ses implications théoriques et managériales (Bonardi, 2004). Au regard de cela, l'analyse des mouvements organisationnels vécus par ce type d'organisations, insuffisamment traitée dans la littérature trouve tout son sens. L'étude et la caractérisation des changements et évolutions des organisations devient un exercice pertinent et complexe au regard de la multiplicité des modèles déjà existants élaborés sous des perspectives plus ou moins différentes. Le parcours des opérateurs historiques comme objet d'analyse nous paraît intéressant pour mettre en évidence les schémas d'évolution de ces organisations, en l'occurrence, celles évoluant dans le domaine des télécommunications qui ont des modèles-types d'évolution, car mus par une dynamique économique et technologique internationale.

La disparition des monopoles historiques dans les industries de réseaux a fait l'objet d'une littérature importante, reposant entre autres sur la problématique de la déréglementation des monopoles naturels et l'institution d'une concurrence incitative au développement de l'efficacité économique.

La figure 22 récapitule les phases d'évolution des opérateurs historiques et l'état de la concurrence.

Figure 22 : L'Opérateur historique, de monopoleur public à opérateur privatisé



Source : L'auteur

Cette déréglementation se fait en s'appuyant sur l'opérateur historique détenteur et gestionnaire des infrastructures qui devront être partagées sous certaines conditions avec les opérateurs alternatifs. Cette concurrence s'introduit par voie réglementaire sur différents compartiments de marché. En effet, l'ouverture à la concurrence nécessite un certain nombre de dispositions réglementaires parmi lesquelles l'accès aux infrastructures essentielles par les nouveaux entrants pour permettre l'exercice de la concurrence. Par contre, en réaction ou en accompagnement de ces mutations, les opérateurs historiques déploient un certain nombre de manœuvres stratégiques ou des transformations organisationnelles pour s'adapter ou s'imposer dans ces environnements, au risque de disparaître. Ces mouvements stratégiques sont intéressants à analyser du point de vue de l'opérateur historique dans la mesure où il joue un rôle déterminant, d'abord en tant que pionnier, ensuite en tant qu'instrument de politique publique, et enfin en tant qu'organisation aspirant à poursuivre son activité face à la concurrence d'opérateurs privés. Ces opérateurs privés sont généralement transnationaux, ayant des moyens financiers conséquents, mais aussi une technologie compétitive qui peut mettre à rude épreuve la présumée suprématie de l'opérateur historique.

Au-delà, c'est la problématique du financement des investissements qui est posée. En effet, ces derniers nécessitent des soutiens financiers sous la forme d'investissements publics par la mise en place d'une véritable politique industrielle. Ces financements initiaux profitent

nécessairement à l'opérateur historique, même dans le contexte de privatisation où le repreneur bénéficie de certains avantages. Ces investissements avant et après la libéralisation et privatisation même s'ils peuvent être très déterminants dans le positionnement ultérieur de l'opérateur historique face à ses concurrents, sont néanmoins nécessaires au soutien de la branche industrielle dans laquelle se trouve l'opérateur historique et les opérateurs alternatifs. C'est le cas par exemple du rôle fondamental joué par le gouvernement américain en soutien à l'émergence et à la croissance des industries de pointe, par le financement de l'infrastructure physique et la base de connaissances nécessaires pour y attirer les entreprises.

Cette problématique soulève la question de savoir comment un opérateur historique (OH), bénéficiant ainsi des avantages du pionnier dans son secteur (Lieberman et Montgomery, 1988), peut-il y conserver durablement une position de leader face à ses concurrents. En d'autres termes :

- ✓ comment l'institution d'un environnement concurrentiel peut-elle affecter la position de départ de l'opérateur historique et des autres acteurs institutionnels ?
- ✓ quelles sont leurs capacités à s'adapter à ce nouveau contexte?
- ✓ quelles sont les capacités nécessaires à l'opérateur historique à la performance et la domination de ce secteur?

Aussi, la revue de littérature nous a permis de mettre en évidence les principaux axes de réflexion caractérisant les dynamiques d'évolution des organisations publiques notamment celles du secteur des télécommunications comme suit :

- ✓ Leur évolution est mue par des contraintes économiques, technologiques et réglementaires en face desquelles un opérateur historique doit développer une capacité d'adaptation à ce nouvel environnement, notamment par l'accès aux sources de financement de l'activité et des investissements en général onéreux.
- ✓ La mobilisation des ressources et compétences internes est un déterminant essentiel à la dynamique d'évolution des organisations.
- ✓ Leur évolution doit être organisée par des managers mus par une volonté stratégique puisqu'elle détermine la capacité à nouer des relations mutuellement bénéfiques avec les partenaires, en l'occurrence des fournisseurs et les clients.
- ✓ Enfin, une vision et une organisation managériale et organisationnelle en vue de la domination du marché et de recherche d'un avantage concurrentiel sont nécessaires

dans un environnement concurrentiel, surtout dans des secteurs à haut degré d'évolution technologique.

5.2/ Formulation des propositions de recherche

L'évolution d'une industrie de réseau est mue par des contraintes diverses notamment celles d'ordre économique, technologique et réglementaire dans laquelle un opérateur historique en situation préalable de monopoleur doit développer une capacité d'adaptation à ce nouvel environnement. Cette capacité passe par l'accès aux sources de financement adéquates de l'activité et des investissements structurants et d'innovation.

5.2.1/ Formulation de la première proposition

La mise en place d'un dispositif réglementaire efficace permet d'instituer les conditions de succès du jeu concurrentiel. Cela passe par l'élaboration de textes juridiques et réglementaires avec des mécanismes efficaces de régulation permettant la continuation des activités par l'opérateur historique et l'arrivée de nouveaux concurrents.

De nombreuses difficultés entourent le processus de libéralisation d'un secteur et la privatisation de l'opérateur historique. Ceci nécessite un cadre institutionnel et des règles et outils dans le cadre de la théorie et de la pratique publique (Genoud, 2004). Ainsi, le dispositif communautaire de l'UEMOA et de celui de la CEDEAO dans le domaine des télécommunications ambitionne de développer le secteur des télécommunications à travers sa libéralisation. Ce dispositif permet d'asseoir, dans l'ensemble des pays de la CEDEAO et de l'UEMOA, les conditions efficaces à l'ouverture du secteur à la concurrence. Les cadres juridiques nationaux ont permis d'instaurer un dispositif de de régulation du secteur et d'autoriser la privatisation de l'opérateur historique. Toutefois, l'efficacité sectorielle et économique de ce dispositif nécessite une volonté politique à conduire et à encadrer les différents processus en l'occurrence la libéralisation du secteur afin de disposer d'acteurs de développement du secteur et la privatisation de l'opérateur historique tout en faisant de lui un outil national de développement.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons formuler la proposition de recherche suivante :

Encadré 1 : Formulation de la proposition 1

L'environnement concurrentiel dépend du cadre juridique, réglementaire et technologique qui s'assoie sur les relations instituées et qui influence :

- la position de départ des acteurs lors d'une dérèglementation ;
- leur capacité à s'adapter à l'introduction de nouvelles réglementations.

5.2.2/ Formulation de la deuxième proposition

L'approche par les capacités dynamiques s'est basée sur celle développée antérieurement et portant sur les ressources et compétences et accorde toujours une place importante aux ressources et aux compétences à la recherche de la performance et d'un avantage concurrentiel.

La détention des ressources et compétences ne suffit pas en elle-seule (Teece, 2007). La capacité d'utilisation efficace des ressources détermine la position d'un acteur. Ainsi, la mobilisation des ressources et compétences internes pertinentes et leur utilisation efficace sont des déterminants essentiels à la dynamique d'évolution des organisations. Un opérateur historique, ancien monopole bénéficie des nombreuses ressources infrastructurelles déjà installées, des ressources humaines et d'un capital d'expérience et de connaissance du secteur, toutes choses lui procurant ainsi des avantages du pionnier (Lieberman et Montgomery, 1988) face à de nouveaux concurrents. Aussi, nous formulons la deuxième proposition comme suit :

Encadré 2 : Formulation de la proposition 2

La performance de l'OHT nécessite la préemption de ressources stratégiques et rares et des compétences liées à tous les aspects de cet environnement changeant et au sein des relations instituées qui sont en train d'évoluer.

5.2.3/ Formulation de la troisième proposition

L'évolution des acteurs doit être organisée par des managers mus par une volonté stratégique puisqu'elle détermine la capacité à nouer des relations mutuellement bénéfiques avec les partenaires, en l'occurrence les fournisseurs et les clients. La qualité des infrastructures est fondamentale pour assurer aux utilisateurs un service de télécommunications de bonne qualité. Toutefois, au niveau des Etats de la sous-région ouest africaine, la qualité des réseaux est quotidiennement décriée et il est courant que les organes de régulation infligent des sanctions pécuniaires aux opérateurs pour ce défaut de qualité, largement tributaire aux infrastructures et à leur usage. Ainsi, l'analyse d'un secteur concurrentiel nécessite d'appréhender les stratégies d'approvisionnement des différents opérateurs en compétition. L'opérateur historique, en tant que structure pionnière devra disposer d'une stratégie pour disposer des équipements et infrastructures de bonne qualité et à des coûts avantageux. Pour assurer un service de qualité aux consommateurs, il est nécessaire que l'appui institutionnel soit déterminant à travers la mise en place par l'Etat d'une stratégie d'améliorer la couverture et la connectivité des réseaux de télécommunications ; que le dispositif de contrôle et de la régulation soit efficace et rigoureux ; que des relations partenariales et commerciales permettent aux opérateurs d'acquérir et d'exploiter dans les meilleures conditions des infrastructures de télécommunications. Au regard de cela, nous formulons la troisième proposition comme suit :

Encadré 3 : Formulation de la proposition 3

La qualité des produits et services fournis par les équipementiers et leur efficacité technologique renforcent la relation partenariale

5.2.4/ Formulation de la quatrième proposition

Soumis à une véritable révolution de leur environnement, les opérateurs d'industrie de réseau recherchent des stratégies qui ont fait l'objet de recherche tant par l'intérêt empirique du sujet que par ses implications théoriques et managériales (Bonardi, 2004).

La domination du marché et la recherche d'un avantage concurrentiel sont mises en œuvre à travers une vision stratégique et une organisation managériale et organisationnelle à doter la structure d'outils commerciaux et marketing innovants. Cette vision stratégique et son

opérationnalisation vont constituer la clé de voûte de la suprématie de l'opérateur historique vis-à-vis de ces concurrents. Chaque opérateur s'engage ainsi dans une lutte stratégique et concurrentielle (Porter, 1980 ; Deephouse, 1999) qui peut prendre des formes diverses : le conformisme (légitimité ou benchmarking) d'un côté et la différenciation de l'autre et leur relation à la performance. La stratégie de différenciation permet de créer temporairement un monopole et donc de réduire la compétition. L'oligopole observé dans les industries de réseau offre un cadre permettant de se situer entre les deux, c'est-à-dire tantôt une stratégie de légitimation, tantôt une stratégie de domination. En effet, dans le secteur des télécommunications, des quasi ententes sont observables entre les opérateurs, ou en tout cas à un mimétisme (offres promotionnelles identiques tels que les bonus, dans la mesure où les prix des communications sont pratiquement alignés) ; Yami et al. (2008) évoquent une stratégie coopétitive selon laquelle la coopération peut s'effectuer positivement entre concurrents pour autant que chacun puisse s'appuyer sur ses propres capacités. En tout état de cause, le marché africain des télécommunications offre encore de nombreux espaces de compétition, avec un potentiel de croissance encore énorme (IUT, 2015), ouvrant la voie au déploiement de stratégies visant la recherche d'une performance organisationnelle, financière et technologique.

Au regard de ce qui précède, nous formulons la quatrième proposition comme suit :

Encadré 4 : Formulation de la proposition 4

La capacité à dominer l'environnement concurrentiel nécessite la recherche permanente d'une performance organisationnelle, financière, technologique et stratégique afin de satisfaire les consommateurs.

Ces propositions seront traitées autour de quatre principaux axes émanant de l'adaptation du modèle de l'analyse des relations instituées dans une industrie formulée par Jullien et Smith (2008). Ces axes sont déterminés comme suit :

- ✓ La capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire
- ✓ La capacité de mobilisation des ressources et compétences internes
- ✓ La capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs ou équipementiers
- ✓ La capacité de domination du marché.

5.3/ Présentation des axes d'analyse

Au regard de notre objet d'étude et tenant compte du cadre d'identification et de mobilisation des capacités (sensing, seizing et transforming), les différents axes sont déclinés ainsi qu'il suit :

Axe 1 : La capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire

Cet axe traite des mécanismes financiers pour préparer la réforme du secteur à travers des investissements mais aussi de ceux mis en place par l'opérateur historique privatisé pour lui permettre d'accroître sa base de ressources. Le rôle du politique est particulièrement traité dans cet axe lorsqu'il n'impacte pas directement les trois autres. Il se fait à travers les relations institutionnelles du fait de l'Etat dans son rôle de réglementation, de régulation pour asseoir les conditions de l'efficacité de ce secteur économique. En effet, les politiques économiques de façon générale et celles liées aux télécommunications sont mises en œuvre par les pouvoirs publics. Un dispositif réglementaire efficace détermine les conditions de succès du jeu concurrentiel, encadré par des mécanismes de régulation. Le processus de libéralisation aboutissant au démantèlement d'un monopole et la privatisation sont déterminants à la mise en place d'un secteur catalyseur de développement.

C'est dans ce dispositif institutionnel que l'opérateur historique va évaluer jusqu'à faire face à des concurrents dans le secteur. Des facteurs de succès sont mobilisés dans cette trajectoire. Nous nous basons sur les éléments issus de la théorie à travers les contributions de Gasmi et al. (2009), Pénard et Thirion (2007), Angelier (2005), Boylaud et Nicoletti (2001). Ainsi, à travers cet axe, les éléments suivants pourront être suivis, pour apprécier leur effectivité, leur pertinence, leur efficience, et la mise en évidence des capacités dynamiques, à travers des dimensions telles que :

- l'importance des investissements publics réalisés par l'Etat pour rendre le secteur apte au jeu concurrentiel ;
- la mise en œuvre d'une politique de télécommunications ;
- l'impact des dispositions juridiques et réglementaires ;
- les conditions de régulation du secteur ;
- l'élaboration d'une politique stratégique de développement de l'OH dans son nouvel environnement concurrentiel ou l'intention stratégique dès le départ (partenaire

stratégique à l'issue de la privatisation, actions stratégiques engagées dès le départ, etc.)

- les mécanismes de financement exploités.

Axe 2 : La capacité de mobilisation des ressources et compétences internes

La première force d'une entreprise est constituée par ses ressources, notamment humaines, matérielles et organisationnelles. La deuxième force consiste en l'aptitude à utiliser ces ressources pour créer de la valeur.

Quels sont les mécanismes de mobilisation des ressources de l'entreprise ? Détiennent-elles des capacités spécifiques, non transférables ? Sont-elles compétitives dans un environnement concurrentiel ? Il s'agira d'analyser les différentes capacités humaines, matérielles, organisationnelles et l'environnement social de l'opérateur historique, ancien monopole, disposant généralement de compétences uniques dans son domaine. A la lumière des éléments dominants sur la mobilisation des capacités dynamiques et leur maintien sur la durée développés par Barney (1991), Caverot et al (2014), Teece (2007), Helfat et al. (2007), Eisenhardt et Martin (2000), Teece et al. (1997), nous retenons les dimensions suivantes :

- la politique de renforcement des capacités humaines et technologiques ;
- la préemption des ressources stratégiques pendant la période de monopole ;
- les capacités stratégiques détenues (actions préparatoires à l'entrée dans la concurrence, détection des opportunités, meilleures options) ;
- les capacités spécifiques détenues non transférables ;
- la mobilisation des principaux actifs tangibles (bâtiments, matériel...) et intangibles (licence, brevet...) et des ressources financières ;
- le système de gouvernance et les capacités organisationnelles détenues.

Axe 3 : La capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs et équipementiers

L'analyse d'un secteur concurrentiel nécessite d'appréhender les sources d'approvisionnement des différents opérateurs en compétition. Il s'agira de voir si cet aspect constitue une source de différenciation permettant à un des concurrents d'accéder aux sources

d'approvisionnement les moins onéreuses possibles ou alors, comme c'est souvent le cas dans certaines industries ou pour certaines technologies, s'il existe une forme de concentration des fournisseurs mettant les compétiteurs sur le même pied d'égalité.

La capacité à nouer des relations et des partenariats stratégiques dans le domaine des fournitures de services et équipements électroniques se justifie par certaines bases empiriques comme celles mises en évidence par Caverot et al (2014) dans la conclusion de relations partenariales stratégiques, et par Chanal et Mothe (2005), Cohin et Levinthal (1990) dans l'acquisition de technologies innovantes.

Ainsi, de façon spécifique, les dimensions suivantes pourront être analysées :

- la diversité, l'unicité ou la concentration des sources d'approvisionnement ;
- le coût d'approvisionnement ;
- la conformité, la qualité et l'efficacité de la technologie proposée ;
- l'acquisition de technologies innovantes ;
- le développement du partenariat, la confiance et la coopération dans les relations.

Axe 4 : La capacité de domination du marché

Cet axe nous permettra d'apprécier la position concurrentielle des différents opérateurs en termes de mobilisation de la clientèle, source essentielle de domination et de performance. En effet, lorsque les prix sont dirigés et réglementés, la qualité des produits et services proposés et les stratégies de conquête du marché déterminent la part de marché. Cet axe sera analysé à travers les principales variables suivantes :

- la force et les caractéristiques du marché des télécommunications,
- la capacité de couverture du territoire,
- la détention d'avantage concurrentiel (Productivité, Mobilisation de la clientèle, Structure patrimoniale et financière : capital, trésorerie, dettes, chiffre d'affaires, rentabilité),
- la notoriété,
- la qualité des prestations,
- le développement de technologies innovantes.

Il convient de noter que les paramètres de cet axe peuvent résulter de la mise en œuvre des actions définies dans les précédentes dimensions.

Ces axes ainsi définis nous permettent de proposer le modèle d'analyse que nous allons appliquer au secteur des télécommunications.

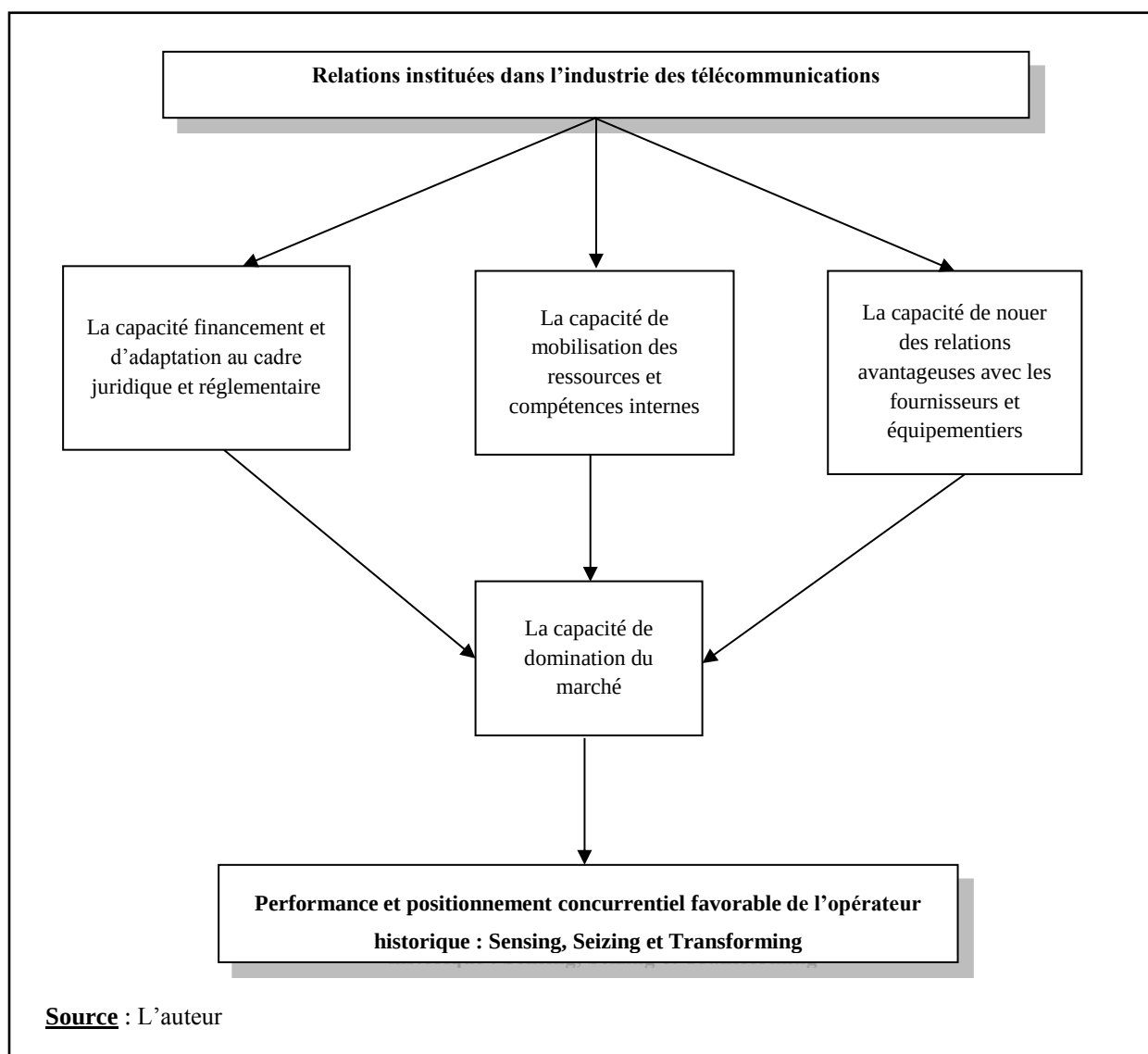
5.4/ Présentation de notre cadre d'analyse du secteur des télécommunications

5.4.1/ Présentation du cadre général d'analyse

Le cadre général d'analyse est résumé à travers la figure 16.

La figure n°23 ci-dessous permet de résumer notre cadre général d'analyse :

Figure 23 : Cadre général d'analyse



L'identification et la mobilisation des capacités dynamiques dans le cadre de relations instituées dans le secteur des télécommunications sont faites à travers un cadre d'analyse spécifique.

5.4.2/ Présentation du cadre de mise en évidence des capacités dynamiques

Notre cadre d'analyse émane de la combinaison du cadre de Teece (2007) et de celui de Jullien et Smith (2008).

Tableau 30: Cadre de mise en évidence des capacités dynamiques dans le cadre de relations instituées

<i>Jullien et Smith (2008) adapté</i>	<i>Axe 1 : La capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire</i>	<i>Axe 2 : La capacité de mobilisation des ressources et compétences internes</i>	<i>Axe 3 : La capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs ou équipementiers</i>	<i>Axe 4 : La capacité de domination du marché</i>
Teece (2007)				
Sensing	Pressentir et influencer les opportunités et les menaces en vue de l'adaptation à la réforme	Pressentir et influencer les opportunités et les menaces en vue de détecter des actifs spécifiques	Pressentir et influencer les opportunités et les menaces technologiques	Pressentir et influencer les opportunités et les menaces des parts du marché et de la productivité
Seizing	Saisir les opportunités et préserver la compétitivité par la reconfiguration dans le cadre du respect des cahiers des charges et dispositions réglementaires	Saisir les opportunités et préserver la compétitivité par la reconfiguration de ressources de développement organisationnelle et infrastructurelle	Saisir les opportunités et préserver la compétitivité par la reconfiguration par la mise en œuvre des investissements en d'innovation technologique et de développement de nouveaux produits	Saisir les opportunités et préserver la compétitivité par la reconfiguration par la mise en œuvre des stratégies commerciales et marketing
Managing Treats/Trans forming	Optimiser et protéger les actifs tangibles et intangibles par des mécanismes d'anticipation et d'adaptation continue à la réforme	Optimiser et protéger les actifs tangibles et intangibles à travers un système psychosocial et culturel fort	Optimiser et protéger les actifs tangibles et intangibles par des partenariats	Optimiser et protéger les actifs tangibles et intangibles visant l'amélioration continue et durable des indicateurs opérationnels et financiers

Source : L'auteur

Dans le cadre de relations instituées, les trois dimensions de Teece (2009), à savoir pressentir les opportunités, saisir les opportunités, gérer et transformer la base des ressources serviront de cadre pour l'identification et la mobilisation des capacités dynamiques de l'opérateur historique qui, d'une part doit s'adapter aux mutations économiques et

technologiques de son environnement, et d'autre part doit affronter des concurrents admis dans le cadre de la libéralisation du secteur.

5.4.3/ Construction de la grille de collecte des données et d'évaluation des indicateurs

La grille ci-après est l'outil utilisé à l'élaboration des guides d'entretiens pour la collecte des données d'une part et l'évaluation des indicateurs d'autre part. Les indicateurs retenus émanent de l'appréciation des différentes dimensions de la performance de l'entreprise.

Indicateur 1 : Les mesures politiques, législatives et réglementaires

Cet indicateur permet d'apprécier l'efficacité des mesures politiques, législatives et réglementaires. Ces mesures permettent ainsi d'asseoir les conditions d'une concurrence efficace entre les opérateurs de télécommunications, en d'autres termes la performance concurrentielle comme mise en évidence par Porter (1982).

Indicateur 2 : Les pénalités et amendes fiscales et assimilées supportées

Les pénalités et amendes fiscales et assimilées sont infligées aux opérateurs qui ne sont pas respectueux des clauses contenues dans les conventions liant l'Etat aux opérateurs et la licence d'exploitation y relative. La fréquence et l'importance de ces pénalités et amendes permettent d'apprécier l'impact de ces mesures sur la performance des opérateurs. Cela implique par conséquent une performance concurrentielle (Porter, 1982) et une performance financière (Bughin-Maindix, 1992).

Indicateur 3 : Les investissements publics pour le développement du secteur en vue de la libéralisation

La libéralisation efficace du secteur nécessite des investissements préalables à le rendre suffisamment attractif du point de vue des investissements. Les politiques publiques à travers les stratégies de développement du secteur des télécommunications permettent d'atteindre ces objectifs. Aussi, l'importance des investissements publics préalables et subséquents à la libéralisation permet d'asseoir les conditions d'une performance stratégique et financière (Bughin-Maindix, 1992).

Indicateur 4 : Le financement de l'opérateur historique

Le financement de l'opérateur historique dans sa situation de monopole par l'Etat et les institutions financières. En situation de concurrence, chaque opérateur recourt aux instruments financiers nationaux et internationaux pour assurer son exploitation et réaliser des investissements. L'efficacité de ces sources et les mécanismes déployés permettent de mettre en évidence la performance financière de l'opérateur (Bughin-Maindiaux, 1992).

Indicateur 5 : L'acquisition et le développement des ressources humaines

L'acquisition et le développement des ressources humaines mettent en évidence la performance aussi bien organisationnelle que sociale (Kalika, 1988 ; Marmuse, 1997). Cet indicateur permet d'évaluer l'efficacité de la stratégie et des mesures d'acquisition et de développement des ressources humaines de l'opérateur historique.

Indicateur 6 : La construction d'une capacité psychosociale et culturelle

La construction d'une capacité psychosociale et culturelle met en évidence la performance sociale (Marmuse, 1997). Cet indicateur permettra de voir dans quelle mesure cet aspect constitue une source de performance de l'opérateur historique.

Indicateur 7 : Le renforcement des compétences de base et l'acquisition et développement de nouvelles compétences

Le renforcement des compétences de base et l'acquisition et développement de nouvelles compétences mettent également en évidence la performance organisationnelle et la performance sociale (Kalika, 1988 ; Marmuse, 1997). Cet indicateur permet d'évaluer l'efficacité de la stratégie et des mesures d'acquisition et de développement des ressources humaines de l'opérateur historique.

Indicateur 8 : La gouvernance et les réformes organisationnelles

La gouvernance et les réformes organisationnelles permettent d'apprécier la dimension stratégique et concurrentielle de la performance. Ces éléments ont été mis en évidence par Marmuse (1987), Saulquin et Schier (2007) et Porter (1982).

Indicateur 9 : Les modalités et coût d'acquisition des infrastructures

Les modalités et coût d'acquisition des infrastructures serviront d'indicateur à l'évaluation de la performance concurrentielle (Porter, 1982) et de la performance financière (Bughin-Maindiaux, 1992).

Indicateur 10 : La conformité, la qualité et l'efficacité des équipements, infrastructures et technologies proposés par les équipementiers

La conformité, la qualité et l'efficacité des équipements, infrastructures et technologies proposés par les équipementiers mettent en évidence la performance stratégique et la performance commerciale et marketing (Bughin-Maindiaux, 1992 ; Furrer et Sudharshan, 2003).

Indicateur 11 : L'existence d'autres partenaires

Cet indicateur permet d'évaluer la performance stratégique de l'opérateur historique Marmuse (1987), Saulquin et Schier (2007).

Indicateur 12 : L'évolution des agrégats opérationnels

Cet indicateur permet d'évaluer la performance de l'opérateur historique sur le plan concurrentiel (Porter, 1982).

Indicateur 13 : L'évolution des agrégats financiers

Cet indicateur permet d'apprécier primordialement la performance financière. Toutefois, la dimension commerciale et marketing de la performance peut être aussi mis en exergue (Bughin-Maindiaux, 1992 ; Furrer et Sudharshan, 2003).

Indicateur 14 : La capacité de couverture du territoire

Cet indicateur permet d'évaluer la performance de l'opérateur historique sur le plan concurrentiel (Porter, 1982).

Ces indicateurs et leurs dimensions sont résumés dans le tableau 31.

Tableau 31: Choix des indicateurs, dimensions et sources théoriques et empiriques

Données et indicateurs retenus	Dimensions de la performance concernée	Sources théoriques et empiriques
Axe 1 : La capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire		
Mesures politiques, législatives et réglementaires (Indicateur 1)	Performance concurrentielle	Porter (1982)
Pénalités et amendes fiscales et assimilées supportées (Indicateur 2)	Performance concurrentielle Performance financière	Porter (1982) Bughin-Maindiaux (1992)
Investissements publics pour le développement du secteur en vue de la libéralisation (Indicateur 3)	Performance stratégique Performance financière	Bughin-Maindiaux, (1992)
Le financement de l'opérateur historique (Indicateur 4)	Performance financière	Bughin-Maindiaux, (1992)
Axe 2 : La mobilisation des ressources et compétences internes		
L'acquisition et le développement des ressources humaines (Indicateur 5)	Performance organisationnelle Performance sociale	Kalika (1988) Marmuse (1997)
La construction d'une capacité psychosociale et culturelle (Indicateur 6)	Performance sociale	Marmuse (1997)
Le renforcement des compétences de base et l'acquisition et développement de nouvelles compétences (Indicateur 7)	Performance organisationnelle Performance sociale	Kalika (1988) Marmuse (1997)
La gouvernance et les réformes organisationnelles (Indicateur 8)	Performance stratégique Performance concurrentielle	Marmuse (1987), Saulquin et Schier (2007), Porter (1982)
Axe 3 : La capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs ou équipementiers		
Modalités et coût d'acquisition des infrastructures (Indicateur 9)	Performance concurrentielle Performance financière	Porter (1982) Bughin-Maindiaux (1992)
Conformité, qualité et efficacité des équipements, infrastructures et technologies proposés par les équipementiers (Indicateur 10)	Performance stratégique Performance commerciale et marketing	Bughin-Maindiaux (1992) Furrer et Sudharshan (2003)
Existence d'autres partenaires (Indicateur 11)	Performance stratégique	Marmuse (1987), Saulquin et Schier (2007)
Axe 4 : La capacité de domination du marché		
Evolution des agrégats opérationnels (Indicateur 12)	Performance concurrentielle	Porter (1982) Bughin-Maindiaux (1992)
Evolution des agrégats financiers (Indicateur 13)	Performance financière Performance commerciale et marketing	Bughin-Maindiaux (1992) Furrer et Sudharshan (2003)
Capacité de couverture du territoire (Indicateur 14)	Performance concurrentielle	Porter (1982)

Source : L'auteur

Les indicateurs retenus seront évalués afin de conclure à l'existence de capacités dynamiques au sens de Teece (Tableau 32).

Tableau 32: Grille de collecte de données et d'évaluation des indicateurs

Données et indicateurs retenus	Conclusion à une capacité dynamique (Teece, 2007) lorsque ...
Axe 1 : La capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire	
Mesures politiques, législatives et réglementaires (Indicateur 1)	l'OH s'est adaptée ou a développé des mesures pour atténuer ou supprimer les effets négatifs (ayant un caractère contraignant ou perçus comme une sanction) des mesures politiques et dispositions législatives et réglementaires ou en a anticipé les effets et a mis en œuvre des actions et stratégies conséquentes qui ont transformé ses ressources et ses résultats.
Pénalités et amendes fiscales et assimilées supportées (Indicateur 2)	
Investissements publics pour le développement du secteur en vue de la libéralisation (Indicateur 3)	l'OH a bénéficié d'investissements conséquents de la part de l'Etat qui lui ont constitué des ressources stratégiques préemptées nécessaires à affronter de façon favorable l'environnement concurrentiel.
Le financement de l'opérateur historique (Indicateur 4)	le système de financement permet de renforcer les ressources et les investissements pour une performance et une croissance pérenne.
Axe 2 : La mobilisation des ressources et compétences internes	
L'acquisition et le développement des ressources humaines (Indicateur 5)	l'OH dispose ou acquiert des ressources humaines compétences et adaptées, efficaces techniquement.
La construction d'une capacité psychosociale et culturelle (Indicateur 6)	l'OH permet le développement de relations interindividuelles, intergroupes professionnelles et sociales qui permet de renforcer la performance globale de l'entreprise.
Le renforcement des compétences de base et l'acquisition et développement de nouvelles compétences (Indicateur 7)	l'OH renforce ses compétences de base et acquiert et développe de nouvelles compétences qui améliorent la performance globale de l'entreprise.
La gouvernance et les réformes organisationnelles (Indicateur 8)	Le système de gouvernance et les mécanismes organisationnels sont efficaces (atteinte des objectifs de la structure) et acceptés par toutes les parties.
Axe 3 : La capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs ou équipementiers	
Modalités et coût d'acquisition des infrastructures (Indicateur 9)	les risques liés à l'approvisionnement sont maîtrisés de façon durable à travers des mesures notamment la diversification des sources et la maîtrise des coûts permettent d'avoir un avantage concurrentiel durable
Conformité, qualité et efficacité des équipements, infrastructures et technologies proposés par les équipementiers (Indicateur 10)	les équipements, infrastructures et technologies proposés par les équipementiers sont continuellement conformes et de bonne qualité
Existence d'autres partenaires (Indicateur 11)	Des relations bénéfiques à l'OH sont établies de façon durable avec d'autres partenaires dans le cadre de la fourniture de services, la production d'équipements et d'infrastructures diverses permettant d'améliorer la notoriété
Axe 4 : La capacité de domination du marché	
Evolution des agrégats opérationnels (Indicateur 12)	ces agrégats opérationnels croissent de façon continue, cohérente et durable sur la période, permettant d'instaurer un cycle de renforcement des ressources opérationnelles et financières
Evolution des agrégats financiers (Indicateur 13)	
Capacité de couverture du territoire (Indicateur 14)	le taux de pénétration et le nombre de localités couvertes croît sur la période renforçant ainsi la base des ressources.

Source : L'auteur

Conclusion du chapitre 5

A la lumière des modèles explicatifs de l'évolution des organisations dans un environnement dynamique et concurrentiel, le cadre d'analyse relationnel orienté sur quatre axes composés des pouvoirs publics, les relations avec les salariés, les relations avec les fournisseurs et les relations commerciales, a été adapté à notre cas pour expliquer la dynamique globale du système. Dans ces quatre axes, une mise en évidence des capacités dynamiques sert de socle à notre modèle d'analyse.

Au total, quatorze (14) indicateurs seront examinés et analysés pour comprendre l'évolution de l'organisation étudiée, notamment par une mise en évidence de ses capacités comme éléments essentiels à sa domination du secteur concurrentiel dans lequel elle évolue.

Le chapitre suivant permet de présenter de manière détaillée la méthodologie de collecte des données.

Chapitre 6/ Méthodologie de l'étude

Introduction

Notre étude abordant la thématique de la dynamique d'évolution et de la capacité d'adaptation et de positionnement s'inscrit prioritairement dans le champ théorique du management stratégique, discipline des sciences de gestion « *ayant pour vocation à analyser et à concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée* » (David, 1999, p.13). Son statut épistémologique et méthodologique ne souffre pas de débats (David, 1999), avec la multiplicité des approches et l'utilisation de méthodologies diversifiées et croisées. L'étude intègre également la perspective institutionnelle de la dynamique industrielle avec les sciences politiques et l'économie industrielle comme champ théorique.

En effet, la recherche scientifique est un processus de création de la connaissance et doit être cumulative et vérifiable.

Au vu de la scientificité des disciplines et des champs théoriques ainsi établis, il est donc nécessaire de définir une position épistémologique afin de justifier les connaissances produites. En effet, pour Gavard-Perret et al. (2012), le mode de justification des connaissances élaborées dans une recherche dépend du cadre épistémologique de la recherche, et plus particulièrement des hypothèses fondatrices qui peuvent être d'ordre épistémologique, méthodologique et ontologique.

6.1/ Positionnement épistémologique

Il importe au préalable de définir le concept de positionnement ou paradigme épistémologique (PE) et sa justification. Pour ce faire, la première définition du PE donnée par Piaget (1967) cité Gavard-Perret et al. (2012) met en évidence la conception de la connaissance partagée par une communauté, reposant sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices. Elle permet de poser les questions comme : « *Qu'est-ce que la connaissance ?* », « *Comment se constitue-t-elle ?* », « *Comment évaluer sa valeur ou sa validité ?* » (Le Moigne, 1990 cité par David, 1999).

Selon Kuhn dans Silem et Albertini (2016), un paradigme représente un ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un

groupe donné. Guilbert (1997, p.5) considère qu'un paradigme peut se définir « *comme un système de croyances fondamentales ou une vision du monde guidant le chercheur non seulement pour le choix d'une approche méthodologique, mais aussi sur les aspects ontologiques et épistémologiques de sa recherche.* » Ainsi, le paradigme peut se définir comme un ensemble cohérent de lois, de théories considérées à un moment donné comme valables. Il justifie la recherche scientifique par une démarche méthodologique rigoureuse.

Pendant longtemps, les courants épistémologiques opposaient le positivisme au constructivisme. Aussi, les principes qui les différençaient ont été formulés par Le Moigne (1990, cité par David, 1999, p.11) comme suit :

Tableau 33 : Principes positivistes vs principes constructivistes

Epistémologie positiviste	Epistémologie constructiviste
<i>Principe ontologique</i> (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité). Peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer. <i>Principe de l'univers câblé</i> : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire. Les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses. <i>Principe d'objectivité</i> : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science (l'esprit humain ne fait pas partie des objets réels sur lesquels il puisse lui-même s'exercer). <i>Principe de naturalité de la logique</i> : la logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. Donc tout ce qui ne pourra pas être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique. <i>Principe de moindre action</i> : entre deux théories, il faut prendre la plus simple ('principe de parcimonie d'Occam).	<i>Principe de représentativité de l'expérience du réel</i> : la connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui conviennent (Von Glasersfeld). Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience du monde à cette expérience. <i>Principe de l'univers construit</i> : les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, « la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles (Piaget, 1967). <i>Principe de l'interaction sujet-objet</i> : l'interaction entre le sujet et l'objet (plus précisément) : l'image de l'objet est constitutive de la construction de la connaissance <i>Principe de l'argumentation générale</i> : la logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. La ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés. <i>Principe d'action intelligente</i> : le scientifique contemporain est un concepteur-observateur-modélisateur. Le concept d'action intelligente décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible a posteriori, d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate (convenable) entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.

Source : David (1999, p.11)

David (1999, p.15) invite à dépasser le débat positivisme-constructivisme, « pour admettre que la réalité existe, mais qu'elle est construite de deux manières :

- *construite dans nos esprits, parce que nous n'en avons que des représentations,*
- *construite parce que, en sciences de gestion, les différents acteurs –y compris les chercheurs- la construisent ou aident à la construire ».*

Egalement, cinq (5) principaux paradigmes épistémologiques sont définis (Gavard-Perret et al., 2012, p.25) :

- *« Le paradigme épistémologique réaliste scientifique (PERS) (Hunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge, 1993). Dans cette perspective, il existe un réel en soi (Le réel) indépendant de ce qui est perçu et de ses représentations qu'on peut en avoir ;*
- *Le paradigme épistémologique réaliste critique (PERC) (Bhaskar, 1988). Pour ce courant, il existe un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique ;*
- *Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) (von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001) pour lequel aucune hypothèse fondatrice n'est définie. Il existe cependant des flux d'expériences humaines ;*
- *Le paradigme épistémologique interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2006 ; Yanow, 2006). Pour eux, l'activité humaine est structurée (patterned). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation ;*
- *Le paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL) (Guba et Lincoln, 1989, 1998). L'idée centrale est que le réel est relatif. Il existe ainsi de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte ».*

On peut noter que les deux premiers types de paradigmes relèvent du positivisme et les trois derniers du constructivisme incluant l'interprétativisme qui est admis comme une variante du constructivisme.

Les hypothèses épistémiques, le but de la connaissance et les modes de justification spécifiques de ces cinq (5) paradigmes épistémologiques, essence des paradigmes épistémologiques contemporains, sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 34: Extrait de paradigmes épistémologiques contemporains

	P.E réaliste scientifique (Hunt, 1990, 1991, 1992, 1994, 2008 ; Bunge, 1993)	P.E réaliste critique (PERC) (Bhaskar, 1988)	P.E constructiviste pragmatique (PECP) (von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	P.E interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2006 ; Yanow, 2006)	P.E constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL) (Guba et Lincoln, 1989, 1998)
Hypothèses d'ordre épistémique	Le réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des événements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissances, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention de connaître influence son expérience vécue de ce que l'on étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Connaître et expliquer des phénomènes observables (via éventuellement des concepts observables). Conception représentationnelle de la connaissance. Enoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs (MG) et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance.
Modes de justification spécifiques	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne. Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives)	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelles et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité (trustworthiness) et authenticité. Pas de généralisation.

Source : Gavard-Perret et al. (2012, p.25)

L'adoption d'un paradigme dans lequel s'inscrit une étude est gage de rigueur, de bonne cohérence, de grande qualité scientifique. C'est aussi s'inscrire dans une école de pensée pour en adopter les coutumes, les us et valeurs. Cela est d'autant plus important en management stratégique car les références au constructivisme se sont multipliées avec le développement de la recherche en management (Avenier, 2010 ; Charreire et Huault, 2001).

Avenier (2010) indique que l'épistémologie constructiviste est apparue pour la première fois sous la plume de Piaget dans le volume de l'Encyclopédie de la Pléiade publiée sous sa direction en 1967 sous le titre de Logique et Connaissance Scientifique. Depuis lors la notion a évolué doublée de qualificatifs diversifiés : constructivisme radical, constructivisme théologique, constructivisme pragmatique...

Parmi ces nombreuses épistémologies constructivistes, seules deux ont des hypothèses fondatrices explicites (Avenier, 2010, p.5) : « *le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998) et le constructivisme radical selon von Glasersfeld (1984, 2001, 2005, 2008), dont la théorisation a été poursuivie par Le Moigne (1990, 1995, 2001, 2002, 2003, 2008) sous les appellations paradigme épistémologique constructiviste radical et paradigme épistémologique constructiviste téléologique* ».

Des principes sont définis pour encadrer l'épistémologie constructiviste. Charreire et Huault (2001, p.34) en proposent trois principes comme constituant le noyau dur autour duquel s'organisent les constructivistes :

- « *la négation du présupposé ontologique : il s'agit là d'une ligne de « démarcation nette avec les positivistes pour ainsi dire que la science ne saurait poursuivre un objectif de connaissance de la réalité d'une part, et que cette réalité n'est pas indépendante, voire antérieure à l'observateur-chercheur ;*
- *la co-construction du problème avec les acteurs par la mise en évidence de l'activité du sujet sur l'objet, indépendant du sujet, dont la nature ne peut jamais être véritablement atteinte. La connaissance s'opère par une construction continue, à travers un processus continu, fait de tâtonnements, de bifurcations et d'aller-retours, et non sur une accumulation linéaire et séquentielle de connaissances additionnelles ;*
- *La construction d'artefacts comme projet de recherche : les méthodes doivent permettre de modéliser le processus cognitif par lequel a été élaboré le projet qui définit les objets scientifiques. Tous les actes complexes de conception et construction deviennent passibles de connaissances scientifiques [LeMoigne, 1990] cité par Charreire et Huault (2001 : 36) ».*

Les organisations évoluent dans des environnements certes dynamiques et sujet à des contraintes multiples qui peuvent être d'ordre économique, légal et réglementaire, technologique, mais modélisables bien que dénuées de tout déterminisme à des lois naturelles. La main du manager et des acteurs internes et externes est prégnante. Deux organisations distinctes se construisent distinctement et appartiennent à des réalités différentes, signe qu'il n'y a pas de réalité unique. Le consultant ou le chercheur étudiant ces organisations entre nécessairement en interaction avec elles. C'est le cas par exemple lorsqu'on est amené à jeter un regard historique sur la mise en perspective de l'évolution d'une structure. Cela nécessite de bien appréhender cette organisation dans son environnement dynamique ; Ceci passe par une analyse en profondeur et une position du chercheur dans une démarche de construction de la réalité, en interaction avec l'objet de recherche et ainsi qu'avec les différents éléments qui le composent pour produire et justifier les connaissances.

Nous nous situons ainsi dans le cadre des hypothèses d'ordre ontologique et épistémique de Guba et Lincoln et aussi dans le prolongement de la pensée ou du système de croyances selon lequel la connaissance, le mécanisme de sa production et de sa justification fondent la recherche et sa conduite. Dans cette étude, la prise en compte de la relation entre l'objet et le sujet est fondamentale à la compréhension des artefacts. L'opérateur historique de télécommunications dans son environnement face à des opérateurs alternatifs est l'objet sur lequel cette étude porte. Aussi allons-nous nous placer dans une perspective constructiviste et spécifiquement celle au sens de Guba et Lincoln pour appréhender le processus de construction et d'évolution de cette unité d'analyse.

En effet, la démarche de recherche constructiviste a pour projet de comprendre et d'expliquer comment les objets se structurent, afin de mieux aider à leur conception (Charreire et Huault, 2001). Ainsi, dans la perspective constructiviste, la connaissance est une représentation de l'activité cognitive et, en ce sens, elle implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui (Le Moigne, 1995). Elle brise l'illusion autour de l'existence d'un "one best way" ou d'une réalité "unique" et postule les réalités multiples (Welch, 1983, cité par Guilbert, 1997).

En d'autres termes, les constructivistes (Charreire et Huault, 2001, p.34) considèrent que « *la science ne saurait poursuivre un objectif de connaissance de la réalité d'une part, et que cette réalité n'est pas indépendante voire antérieure à l'observateur-chercheur* ». Pour ces auteurs, la recherche de lois explicatives du fonctionnement des phénomènes tant naturels que sociaux, la volonté d'approcher l'essence même de la réalité sont dépassées au profit

d'une attention plus marquée à la construction de la connaissance. Ainsi, dans le même sens que Le Moigne (1995), la primeur est désormais accordée à l'interaction entre l'objet et le sujet et aux modalités d'élaboration des connaissances par le chercheur.

6.2/ De la posture épistémologique à la démarche méthodologique

Bien qu'il existe une multitude de méthodes, la démarche méthodologique tient de deux éléments fondamentaux : la spécificité de la recherche en science de gestion (le type d'informations à la disposition du chercheur) et le statut épistémologique et philosophique du chercheur (Aïssa, 2001). En analysant seize (16) thèses de doctorat, Charreire et Huault (2001) ont observé que ces thèses s'appuient sur une variété de méthodes allant de l'observation directe à l'étude de cas en passant par les méthodes biographiques et les méthodes d'analyse de type carte cognitive. Au-delà de ces méthodes dont l'appartenance au seul constructivisme est discutable, l'ancrage épistémologique se justifie par le rapport à la pratique, c'est-à-dire l'interaction entre le chercheur et son terrain et le caractère praxéologique des connaissances produites.

Mais avant ce travail de terrain, il importe de présenter brièvement les interactions institutionnelles qui ont permis la réalisation de cette recherche. Ce travail de recherche mobilise trois universités et une grande école dans le cadre d'une convention de cotutelle et de convention de co-association. En effet, l'Université de résidence étant celle de l'Université Aube Nouvelle (U-AUBEN), une convention de cotutelle a été initialement signée entre celle-ci et Télécom Ecole de Management (TEM). Il se trouve que TEM est en convention de co-association avec l'Université d'Evry Val d'Essonne (UEVE) au sein de l'école doctorale en Sciences Humaines et Sociales (SHS). Avec la création de la communauté d'universités formant l'Université Paris Saclay, le doctorat est réalisé sous l'égide de cette communauté et porté par l'UEVE au sein d'une nouvelle école doctorale en Sciences de l'Homme et de la Société (SHS). Un avenant à la convention de cotutelle a été signée entre l'UP-Saclay et l'U-AUBEN, dont toutes les universités et école parties prenantes sont signataires, en l'occurrence l'UEVE et TEM.

Ainsi donc, en plus des travaux de recherche et séminaires réalisés au sein du CREM de l'U-AUBEN, des séjours doctoraux d'un mois par année de doctorat ont été effectués au sein du Laboratoire Innovation Technologie Economie et Management (LITEM) de l'UEVE. Ceci nous a permis de capitaliser les expériences de chacune des écoles doctorales, dans un

environnement multiculturel, avec des approches souvent différentes mais toujours complémentaires.

Aussi, le travail de terrain est consacré à la collecte et l'analyse des données qualitatives essentiellement à travers une étude de cas unique sur l'opérateur historique de télécommunications du Burkina Faso dans son environnement concurrentiel.

Notre revue de littérature nous a permis d'aboutir à la formulation de quatre propositions de recherche. Ces propositions prennent en compte les préoccupations essentielles évoquées dans la problématique et intègrent également la dimension évolutive de l'environnement. Aussi, l'horizon temporel porte sur la période de 1998 à 2015, à travers les étapes suivantes :

- la situation de départ qui concerne la création de l'entreprise observée à l'ouverture à la concurrence ;
- la situation intermédiaire concerne la période charnière de l'ouverture du secteur à la concurrence à la stabilisation du nombre d'opérateurs ;
- la situation actuelle analyse le jeu concurrentiel sur la période la plus récente possible.

Au regard de tout cela, la méthode qualitative est la démarche méthodologique utilisée dans cette thèse. Elle permet une analyse approfondie et une diversification des sources de recueil des données. Dans notre cas, elle s'effectue selon deux phases essentielles :

- une phase exploratoire ;
- une phase qualitative.

6.2.1/ Etude exploratoire descriptive et analytique

Cette étape comme avancée par Stake (1994) permet de choisir les cas susceptibles de porter les enseignements les plus riches. Ainsi, l'étude exploratoire menée ici est descriptive et analytique et a porté :

- sur l'examen du contexte international et l'analyse institutionnelle du secteur des télécommunications au niveau sous régional (CEDEAO, UEMOA) ;
- une analyse générale des caractéristiques économiques, démographiques et sociales du pays choisis comme terrain d'étude ;
- une analyse du secteur des télécommunications du pays choisi comme terrain d'étude.

Les objectifs et les champs d'application de chaque aspect sont présentés dans le tableau 35.

Tableau 35: Objectifs et champs de l'étude

	Analyse institutionnelle du secteur des télécommunications au niveau international et sous régional	Analyse des caractéristiques économiques et démographiques et sociales du pays choisi comme terrains d'étude	Analyse du secteur des télécommunications du pays choisi comme terrain d'étude
Objectif	Permettre une meilleure compréhension de l'environnement global des télécommunications	Permettre de définir les caractéristiques économiques du pays retenu. Permettre de valider le choix du terrain d'étude proposé	Permettre une meilleure compréhension du contexte d'évolution de l'opérateur historique des télécommunications du Burkina Faso
Champ d'application	Environnement global des télécommunications au niveau international et de la sous-région (CEDEAO et UEMOA)	Environnement économique, technologique et réglementaire du Burkina Faso	Secteur des télécommunications du Burkina Faso

Source : L'auteur

Nous avons procédé à une étude exploratoire qui nous a permis de mieux situer le contexte de l'étude. Cette étape de l'étude a été faite grâce aux bases de données produites ou disponibles sur les sites portails des principaux intervenants internationaux, sous régionaux et nationaux dans le secteur des télécommunications. Il s'agit entre autres de l'UIT, de l'UEMOA, de la CEDEAO, des organes publics nationaux (instituts en charge des statistiques), des opérateurs de télécommunications, des autorités de régulation ou des revues et journaux spécialisés en ligne.

Ainsi, à cette étape, nous avons procédé à la collecte et l'exploitation de données quantitatives sur la situation concurrentielle.

Les principaux indicateurs suivants ont été retenus :

- l'évolution de la réglementation ;
- l'évolution technologique.

Le choix du terrain d'investigation est commandé par des conditions de base suivantes:

- l'opérateur appartient à la zone UEMOA ;
- l'OH est un ancien monopole public ;
- l'OH est privatisé partiellement ou totalement, suite à la dynamique du secteur ;
- le secteur est ouvert à la concurrence, avec une concurrence entre opérateurs privés ;
- l'OH demeure présent sur le segment du mobile après l'ouverture à la concurrence.

6.2.2/ Perception par les usagers du positionnement des opérateurs

Pour appréhender la perception des usagers sur la qualité des services, le respect des cahiers de charges et le positionnement des opérateurs, nous exploitons les rapports spécifiques de l'ARCEP sur la qualité des télécommunications, les données d'entretiens avec l'Association Burkinabè des Consommateurs de services électroniques et les observations faites par nous-mêmes en tant qu'utilisateur des services de télécommunications. Les rapports de l'ARCEP concernent la période depuis son opérationnalisation effective.

6.2.3/ Etude qualitative

Une étude qualitative basée sur les entretiens, la revue documentaire et l'exploitation des archives de l'opérateur historique de télécommunications du Burkina Faso a été menée sur site. La démarche utilisée est l'observation non participante. Pour David (1999), elle peut prendre trois formes :

- observer la réalité en « caméra cachée ». C'est le cas, par exemple, lorsque des chercheurs en marketing étudient le comportement des clients d'une grande surface devant un linéaire de boissons à partir d'une séquence filmée à leur insu ;
- interroger la réalité par voie d'entretiens, d'administration de questionnaires ou d'expérimentation en laboratoire ;
- l'étude longitudinale qui consiste par analyse de documents et par entretiens, à reconstituer sur une longue période la logique gestionnaire des transformations d'une ou de plusieurs organisations.

Cette démarche est fort pertinente car elle permet une diversification des sources de recueil des données ou triangulation (Yin, 2003) : par l'observation, par les entretiens et par l'exploitation des documents.

Nous adoptons cette démarche pour procéder à des observations, des entretiens et une analyse des documents internes et externes liés aux télécommunications.

6.2.3.1/ Observations

L'observation peut être définie « *au sens étroit du terme comme une technique de collecte de données primaires visibles et audibles* » (Gavard-Perret et al. 2012, p.166).

L'observation permet d'aller au-delà des entretiens par la collecte des données difficiles d'appréhender par des méthodes reposant sur l'entretien et basées sur du déclaratif.

Ceci permet de contourner ce que Polanyi (1996) cité par Gavard-Perret et al. (2012) qualifie de dimension « tacite » de la connaissance tenant au fait que, malgré la bonne volonté des personnes interrogées, tout ne peut pas être mis en mots. Ainsi, le chercheur qui recourt à l'observation peut porter un regard neuf sur ce que les personnes étudiées estimerait aller de soi et omettraient tout simplement de mentionner dans le cadre d'entretiens classiques. Pour eux, l'observation vise également à briser la façade des discours convenus pour accéder aux pratiques concrètes des acteurs et aux modes de fonctionnement profonds de l'organisation sur laquelle porte l'étude.

Pour Matheu (1986) dans Gavard-Perret et al. (2012), les personnes qui portent ces discours ne sont pas nécessairement de mauvaise foi et ne tentent pas de manipuler le chercheur. Elles sont simplement dans la situation de « croire sans y croire », ou « je sais bien mais je continue à agir comme avant parce qu'il n'est pas possible de faire autrement. Selon David (2000), l'observation peut permettre de produire de nouvelles hypothèses dans le cadre d'une démarche abductive. Ces nouvelles théories qui émergent des allers retours entre les données et la théorie existante permettent de construire progressivement de nouveaux concepts qui trouvent leur articulation dans une nouvelle théorie.

Dans le cadre de ce travail, l'observation consiste à relever les faits importants sur l'évolution des opérateurs et spécifiquement les interactions avec les consommateurs à travers les offres promotionnelles, les tarifications des services, les plaintes formulées par les consommateurs individuellement ou par les organes associatifs (Association des consommateurs des services de télécommunications par exemple) à travers les écrits/interpellations faits surtout par voie de presse écrite ou par les réseaux sociaux. Nous avons aussi pu observer le comportement de certains usagers quant au choix des opérateurs et à leur fidélisation.

6.2.3.2/ Entretiens

Pour permettre d'interroger la réalité (David, 1999), notre démarche a consisté à cette étape, à faire en premier lieu un échantillonnage raisonné pour retenir les répondants les plus pertinents aux dimensions et propositions formulées à travers les quatre (4) axes de notre modèle de recherche. En second lieu, des guides d'entretiens ont été élaborés pour chaque catégorie de répondants. Ces répondants étaient choisis en fonction de la thématique concernée et se comptaient au plus haut niveau de la hiérarchie dans la direction ou le département. Ces deux aspects sont détaillés ci-dessous.

6.2.3.2.1/ Echantillonnage

Notre étude est qualitative et vise à recueillir les points de vue et les perceptions d'acteurs clés, dans la dynamique d'évolution des opérateurs historiques dans un contexte de monopole, dans un premier temps, et dans leur environnement concurrentiel dans un second temps. Aussi avons-nous opté pour un échantillon non probabiliste, plus précisément un échantillon par convenance, permettant d'interroger les répondants qui sont accessibles, ou de retenir simplement ceux qui ont accepté de répondre (Gavard-Perret et al. 2012 :146). Ainsi, au regard des dimensions et axes de recherche, la population des personnes à interviewer est composée de seize (16) personnes au plus haut niveau et se répartit comme suit :

- ✓ Neuf (9) personnes au sein de l'Opérateur historique réparties comme suit :
 - 5 cadres supérieurs dont un dans chacune des entités suivantes : le Département marketing, le Département Ressources Humaines, la Direction des Affaires Financières, le Département Réseaux et le Département Opérateurs ;
 - 2 cadres moyens et/ou supérieurs opérationnels ;
 - 2 membres du syndicat dont le Secrétaire Général.
- ✓ Six (6) personnes au sein des Institutions réparties comme suit :
 - 2 cadres supérieurs de l'Autorité en charge de la régulation : un de la Direction de la régulation des marchés fixe et mobile et l'autre de la Direction des affaires juridiques ;
 - 1 cadre supérieur du Ministère du Développement de l'Economie Numérique et des Postes (Direction Générale de l'Industrie Numérique) ;
 - 1 cadre supérieur du Ministère en charge du commerce ou la Commission nationale de la concurrence (Secrétariat Permanent de la Commission nationale de la concurrence et de la consommation) ;
 - 2 représentants de l'Association burkinabé des consommateurs des services de communications électroniques (Président et Secrétaire Général).
- ✓ un (1) expert indépendant en télécommunication /marketing /management stratégique.

Hormis les entretiens avec l'ABCE qui ont été faits avec deux représentants de l'organisation en même temps, tous les autres entretiens sont individuels. Tous ces entretiens sont également semi-directifs.

Tableau 36: Répartition des répondants

N°	Répondant et nombre	Nombre
1	Département marketing	1
2	Département RH	1
3	DAF	1
4	Département Réseaux	1
5	Département Opérateurs	1
6	SYNATEL	2
7	Cadres moyens et/ou supérieurs	2
8	Ministère du Développement de l'économie numérique et des postes	1
9	Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat	1
10	ARCEP	2
11	ABCE	2
12	Expert indépendant en télécommunication/marketing/management stratégique	1
Total		16

Source : L'auteur

6.2.3.2.2/ Elaboration de guides d'entretiens

Pour collecter les données de terrain par entretiens semi-directifs, nous avons élaboré des guides d'entretien, qui dresse « *l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait, qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquête ne les aborde pas spontanément.* » (Gavard-Perret et al., 2012 :116). Les guides d'entretien ont été bâtis autour des thématiques de la grille de collecte des données :

Tableau 37: Thématiques des guides d'entretiens

Axes	Thématiques
Axe 1 : La capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire et le rôle de l'Etat	-Politique de télécommunications et dispositions législatives et réglementaires -Régulation du secteur -Investissements publics réalisés au profit du secteur et de l'opérateur historique -Financement de l'opérateur historique et capacité de mobilisation des ressources financières (marché financier et boursier)
Axe 2 : La capacité de mobilisation des ressources et compétences internes	- Politique de renforcement des capacités humaines (Renforcement et adaptation des effectifs, Renforcement des compétences techniques) -Préemption des ressources stratégiques pendant la période de monopole -Capacités stratégiques et performances organisationnelles -Capacités spécifiques : Actifs tangibles (bâtiments, matériel...) et intangibles détenus (licences, brevets...)
Axe 3 : La capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs et les équipementiers	-Diversité, unicité, concentration des sources d'approvisionnement -Coût d'approvisionnement -Conformité, qualité et efficacité des équipements, infrastructures et technologies proposés par les équipementiers -Autres partenariats stratégiques
Axe 4 : La capacité de domination du marché	-Force ou caractéristiques du marché -Capacités compétitives -Détention d'avantage concurrentiel (Différentiation des prix, Productivité, Mobilisation de la clientèle, Structure patrimoniale et financière : capital, trésorerie, dettes, chiffre d'affaires, rentabilité) -Notoriété, qualité des prestations, couverture du territoire

Source : L'auteur

Les différentes questions prédéterminées et répertoriées, essentiellement ouvertes pour permettre d'aller du général au spécifique se résument comme suit (par répondant et par axe).

Tableau 38: Répartition des questions directrices par répondant et en fonction des axes

N°	Répondant	Nombre de questions			
		Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4
1	Département Marketing	3	6	3	7
2	Département Ressources Humaines	2	9	0	0
3	Direction Administrative et Financière	6	6	3	4
4	Direction Réseaux	6	5	2	3
5	Département Opérateurs	5	3	3	2
6	Syndicat	3	10	0	0
7	Cadres moyens et/ou supérieurs	6	9	2	3
8	Ministère du Développement de l'économie numérique et des postes	8	0	2	0
9	Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat	8	0	2	0
10	ARCEP	8	0	0	0
11	ABCE	4	0	0	6
12	Expert indépendant en télécommunication/marketing/management stratégique	3	2	3	5
13	Département Organisation et Qualité	3	2	2	3

Source : L'auteur

Un codage des données est effectué par répondant, axe, thématique. Il prend en compte également les questions subséquentes émanant des échanges et approfondissements. Ceci permet un traitement efficace des données collectées. Cette codification conserve la confidentialité des répondants. En effet, cet aspect a été un élément déclencheur de l'acceptation des échanges et de leurs enregistrements à certains niveaux.

6.2.3.2.3/Administration des guides d'entretiens

Facilitations à la réalisation des entretiens

Après avoir élaboré et testé les guides d'entretien, nous avons engagé les démarches nécessaires à leur administration. Pour ce faire, nous avons utilisé la voie officielle par correspondances et celle officieuse consistant à utiliser le réseau relationnel. Ainsi, des correspondances ont été adressées aux structures des répondants en deux séries pour éviter un engorgement :

Première série :

- le 10 décembre 2015 a été choisi pour adresser la correspondance de l'ARCEP, sans les guides d'entretiens ;

- le 21 décembre 2015 a vu le dépôt de la correspondance de l'ONATEL et celle du SYNATEL. Sur recommandation des facilitateurs qui évoquent la sensibilité de certaines

données et par conséquent le besoin de connaissance préalable des questions à aborder, les guides d'entretiens ont été joints à ces deux correspondances.

Deuxième série :

- Acheminement de la correspondance au Ministère en charge des postes et télécommunications et au Ministère en charge du commerce le 07 janvier 2016.

Au-delà des correspondances, nous avons recherché des personnes ressources pour nous faciliter l'acceptation des entretiens. C'est ainsi que nous avons eu l'accord formel du Secrétaire Permanent de la Commission Nationale de la Concurrence et de la Consommation (CNCC) relevant du Ministère en charge du commerce.

- Ciblage, choix d'un expert le 07 janvier 2016.

Par le truchement d'une formation dont nous avons bénéficié et qui devait se tenir à Casablanca au Maroc, pays d'origine et d'implantation du Groupe Maroc Télécom, nous avons profité avoir des échanges sur la base d'un guide d'entretien avec un spécialiste des télécommunications.

Difficultés rencontrées dans le cadre de la collecte des données d'entretiens

Des difficultés diverses ont été rencontrées dans le cadre de l'administration des guides sur le terrain. La principale difficulté réside dans l'accès au terrain pour la collecte des données, notamment à travers les entretiens. En effet, nous avons adressé une lettre au Directeur Général de l'ONATEL, à la date du 21 décembre 2015, à laquelle étaient annexés sept (7) guides d'entretiens.

Cette lettre a été affectée au Département des Ressources Humaines. Il a fallu de multiples va-et-vient auprès du DRH pour avoir un avis favorable à pouvoir rencontrer les interlocuteurs mentionnés dans la lettre. Toutefois, le Département Marketing et la Direction Administrative et Financière ont été écartés pour des raisons de confidentialité des données à ces niveaux. S'en suivra la série de rendez-vous fixés et reportés pour des contraintes tantôt professionnelles, tantôt d'ordre privé et social notamment.

En outre, nous n'avons pas eu accès aux données d'archives ni au sein de l'ONATEL, ni au niveau du Ministère en charge du commerce et celui en charge des télécommunications/TIC. L'objectif était de pouvoir analyser surtout le processus de libéralisation et de privatisation sur cette base documentaire. Toutefois, les opérations de libéralisation et de privatisation du secteur des télécommunications ont été traitées et relayées

par la presse écrite, nationale et étrangère, ce qui nous a permis de nous contenter des données disponibles à travers ce canal. Avec le développement de la presse en ligne ces dernières décennies, nous avons pu faire une recension d'écrits importants sur le sujet. En tout état de cause, aucune divergence majeure des informations provenant de ces sources n'a été notée.

Support de collecte des données d'entretiens

La démarche qualitative s'accommode aisément avec des guides d'entretien, à travers des échanges organisés par thématique et par question directrice, échanges ouverts et libres. Aussi, il convient de disposer d'un outil permettant de capter l'intégralité des discours pour une analyse plus fine et complète. Ainsi, nous avons recouru à des enregistrements sonores à l'aide de Smartphone et d'ordinateur portable muni de l'applicatif CyberLink YouCam, ce dernier permettant d'enregistrer et le son et l'image. La durée moyenne des entretiens est d'environ une heure.

Etat récapitulatif de réalisation des entretiens

La situation d'administration des entretiens est présentée comme suit :

Tableau 39: Etat récapitulatif de réalisation des entretiens

N°	Structures des répondants/Répondants	Nombre d'entretiens prévu	Nombre d'entretiens réalisé	Taux de réalisation
1	Département marketing de l'ONATEL	1	0	0%
2	Département RH de l'ONATEL	1	2	200%
3	Direction administrative et financière (DAF) de l'ONATEL	1	0	0%
4	Département de la Réglementation et des affaires juridiques de l'ONATEL	0	1	-
5	Direction Réseaux/ONATEL	1	1	100%
6	Département Opérateurs/ONATEL	1	1	100%
7	SYNATEL/ONATEL	2	2	100%
8	Cadres moyens et/ou supérieurs/ONATEL	2	2	100%
9	Département Organisation et Qualité/ONATEL	0	1	-
10	Ministère du Développement de l'économie numérique et des postes	1	1	100%
11	Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat	1	1	100%
12	ARCEP	2	2	100%
13	ABCE	2	2	100%
14	Expert indépendant en télécommunication/marketing/management stratégique	1	1	100%
Total		16	17	106,25%

Source : L'auteur

Les entretiens suivants se sont déroulés à des niveaux très élevés en l'occurrence avec les directeurs ou chefs de département :

- Direction des Affaires Juridiques de l'ARCEP
- Direction de la Régulation des Marché du Fixe et du Mobile de l'ARCEP
- Direction Réseaux de l'ONATEL
- Département Réglementation et Affaires Juridiques de l'ONATEL
- Département Opérateurs de l'ONATEL
- Département Ressources Humaines de l'ONATEL
- Département Organisation et Qualité de l'ONATEL.

Les entretiens avec le SYNATEL se sont faits différemment avec son Secrétaire Général et un membre. Celui avec l'ABCE s'est déroulé avec le Président et le Secrétaire Général.

L'entretien pour le compte du Ministère du Développement de l'économie numérique et des postes a été réalisé avec le Directeur Général du Développement de l'Industrie Numérique. Celui pour le compte du Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat a été réalisé avec le Secrétaire Permanent de la Commission Nationale de la Concurrence et de la Consommation.

L'entretien avec l'expert indépendant en télécommunications s'est déroulé à Casablanca en janvier 2015. En effet, nous avons profité d'un séjour de formation dans ce pays pour approcher non seulement des cadres de Maroc Télécoms mais aussi tout autre spécialiste du domaine. En effet, certains cadres de l'ONATEL à Ouagadougou nous avaient fait comprendre qu'il serait plus facile d'obtenir des entretiens avec les cadres de Maroc Télécom au Maroc plutôt qu'au Burkina Faso. La brièveté du séjour et les contraintes de la formation ne nous ont finalement pas permis d'atteindre cet objectif. A défaut d'avoir obtenu des échanges avec des cadres de Maroc Télécoms, nous avons bénéficié d'une audience auprès d'un consultant de nationalité marocaine, intervenant auprès de Maroc Télécoms, dans le cadre du projet HP. La facilitation à ce niveau a été faite par le formateur.

En ce qui concerne le Département Organisation et Qualité de l'ONATEL, nous l'avons introduit en substitution au Département Marketing et à la Direction Administrative et Financière dont les accès nous ont été refusés pour des raisons de confidentialité de données manipulées dans ces départements. Aussi, de par notre propre expérience en qualité de cadre en entreprise et chargé de la mise en place d'un Système de management de la qualité en vue

de sa certification à la norme ISO 9001 version 2015, nous savons que ce département est le concentré de toutes les activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. L'accès à ce département nous a été facilité, du fait qu'à notre avis, l'approche qualité à travers le SMQ prône une communication interne et externe efficace au profit de toutes les parties prenantes intéressées en l'occurrence les étudiants et chercheurs.

Traitements des données d'entretiens et analyse des contenus

Le traitement des données d'entretiens a consisté à la retranscription des enregistrements et à leur analyse. La retranscription a été faite par écoute et saisie sur l'application MS Word. Etant donné qu'il s'agit d'entretiens semi-directifs, entraînant en conséquence une densité des données, l'analyse a consisté à retenir les passages les plus pertinents. Ces éléments sont soit reproduits textuellement dans les résultats, soit interprétés par l'auteur pour en donner leur substance. Les différentes réponses et interventions des répondants ont également fait l'objet de codage.

6.2.3.3/ Analyse historique

Cette étude revêt une dimension historique. En effet, l'analyse de la dynamique d'évolution des opérateurs évoluant dans des domaines assez complexes et concurrentiels nécessite le recul pour une appréciation pertinente. Pour la présente étude, la période couverte va de 1998 à 2015. Cette période couvre les étapes essentielles de l'évolution des opérateurs en situation de monopole, de l'ouverture à la concurrence du secteur dans les années les plus récentes où la disponibilité des données est effective. Dans notre démarche, une analyse approfondie du secteur des télécommunications du pays est effectuée. Cependant, compte tenu de la difficulté de conservation et de production des statistiques, les principales statistiques sur le secteur vont de 2001 à 2015. Pour certaines données pourtant fondamentales, il ne nous a pas été possible de les avoir sur la période de références utilisée pour les traitements statistiques. Il s'agit par exemples des données sur l'évolution de l'effectif du personnel et sur les investissements.

La situation récapitulative des sources documentaires est présentée dans le tableau 40 :

Tableau 40: Récapitulatif des sources de données

Types de données	Source des données
Données primaires (Entretiens, observations)	- Entretiens semi-directifs avec dix-sept (17) personnes, entretiens informels, observations lors d'événements spéciaux tels les mouvements de grève ou autres activités sociales (AG du SYNATEL...), - Observations de la bataille concurrentielle à travers notamment les offres promotionnelles des opérateurs
Données secondaires	- Rapports annuels de gestion publiés de l'ONATEL (2001 à 2015) - Rapports annuels d'activités publiés de l'ARCEP (2001 à 2015) - Statistiques publiées par l'ARCEP (Observatoire des télécommunications) - Données du Ministère du Développement de l'Economie Numérique et des Postes (Politiques sectorielles, forces et faiblesses du secteur, etc.) - Statistiques publiées par l'UIT (2001 à 2015) - Publications spécialisées de la presse en ligne (Balancing Act www.balancingact-africa.com) - Publications diverses par la presse en ligne (Journaldunet, Burkinaonline, NetAfrique, Zoodomail, Lefaso.net, fasotic.net...) - Les sites internet des opérateurs et organes de régulation ✓ www.onatel.bf ✓ www.telecelfaso.bf ✓ www.africa.airtel.com/burkina ✓ www.arcep.bf

Source : L'auteur

6.2.3.4/ Validité de la recherche

Pour Wacheux (1996 cité par Ayerb et Missonier, 2007) la validité se définit en fonction de la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés. Elle se décompose selon Yin (1989 cité par Ayerb et Missonier, 2007) en la validité du construit et en la validité interne et externe des résultats.

6.2.3.4.1/ La validité du construit

La validité de la démarche constructiviste

Charreire et Huault (2001, p.38) définissent deux principes permettant d'assurer la validité de la démarche constructiviste : l'enseignabilité et l'adéquation. Le tableau ci-dessous présente ces deux principes en fonction de la dimension épistémologique dominante et des éléments structurants de l'épistémologie constructiviste :

Tableau 41: Principes de validation de la démarche constructiviste

Dimension épistémologique dominante	Éléments structurants	Principes de validation
Appréhension de la réalité	Négation du présupposé Ontologique (hypothèse phénoménologique)	Enseignabilité Adéquation
Mode de génération de la Connaissance	Co-construction des problèmes avec les acteurs (interrelation sujet/objet)	
Statut de la connaissance Produite	Construction d'artéfacts (orientation pragmatique)	

Source : Charreire et Huault (2001, p.38)

Le principe d'enseignabilité implique que la connaissance produite doit être transmissible tandis que celui d'adéquation renvoie à l'orientation pragmatique, ou comme le précise Charreire et Huault (2001, p.37) si elle suffit à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment et finement une situation donnée.

La validité de la méthode qualitative par étude de cas

Dans ce travail, l'étude de cas unique est la méthode utilisée. La légitimité de l'étude de cas comme démarche scientifique est établie (Yin, 2003 ; Stake, 1994). Cette méthodologie utilisée permet d'assurer la triangulation des données, caractéristique nécessaire à la validation des résultats par les répondants mais aussi par le chercheur et sa communauté.

6.2.3.4.2/ Validité interne et externe

David (2004, p.17) indique que la généralisation la plus élevée est certainement « *atteinte lorsque de nouvelles théories permettent de transformer notre regard général sur les choses* ». Koenig (2005) montre comment l'étude de cas peut être utilisée à la fois pour construire de nouvelles théories, mais aussi dans une logique de réfutation, et ce « *partant du principe que toute expérience qui permet de réfuter un énoncé universel revêt une portée qui correspond à l'universalité de l'énoncé en question* » (David, 2004, p.15). Elle se fonde sur la recherche de causalité entre deux événements et sur l'analyse d'inférence sur la base d'entretiens et d'analyse documentaire pour s'assurer qu'un événement particulier résulte d'un événement antérieur.

Aussi, en ce qui concerne la validité interne, des critères permettent d'assurer une interrelation forte entre les observations empiriques et les concepts théoriques. Ils permettent de rendre plausibles les observations empiriques par rapport aux théories. Ainsi, dans cette étude, la méthodologie et les outils utilisés en établissent la pertinence, la cohérence et

l'adossement à des théories élaborées et notamment l'approche des capacités dynamiques dans le cadre des relations instituées dans une industrie.

Pour ce qui concerne la validité externe, elle permet la généralisation des résultats (Yin, 2003) ou leur transférabilité qui sont a priori considérée comme une des faiblesses essentielles de l'étude de cas. Cependant, de nombreuses études (David, 2004 ; Koenig, 2005 cités par Ayerb et Missonier, 2007) ont permis de démontrer que cette contrainte peut être levée.

Dans le cas de notre étude, la dynamique d'évolution des opérateurs de télécommunications dans leur secteur d'activités est caractérisée par des mutations importantes. La mise en œuvre de politiques efficaces et « la main visible » du manager sont les déterminants à disposer non seulement d'un environnement dynamique et favorable à la concurrence, mais aussi à permettre à l'opérateur historique de jouer un rôle de premier plan dans le jeu de la concurrence. Par conséquent, des phénomènes et processus nouveaux vont émerger.

Conclusion du chapitre 6

Dans cette partie, nous avons posé la problématique de laquelle ont émané les propositions de recherche, le tout modélisé dans un cadre, avec des dimensions et indicateurs qui permettent de collecter les données et de conclure à l'identification et la mobilisation de capacités dynamiques.

La méthodologie basée sur une démarche qualitative par le biais d'étude de cas unique qui fait suite au positionnement épistémologique constructiviste emprunté à Guba et Lincoln, nous permet de considérer l'évolution de l'organisation comme un construit social avec des réalités diverses.

Conclusion de la troisième partie

Dans cette partie nous avons, dans un premier temps, pu situer notre intérêt pour l'étude des opérateurs historiques de télécommunications, en tant qu'objet d'analyse. A la suite et au regard de la problématique de positionnement liée à ce type d'organisations, nous avons formulé quatre propositions de recherche organisées autour de quatre axes de recherche, ce qui nous a permis de proposer un cadre général d'analyse. Ce cadre d'analyse a été complété pour donner un cadre spécifique basé sur les approches de Teece (2007) et de Jullien et Smith (2008) pour nous permettre d'identifier les capacités dynamiques dans le cadre de relations instituées dans un secteur comme celui des télécommunications.

Dans un second temps, nous avons spécifié notre positionnement épistémologique. Cela nous a permis de déterminer notre démarche méthodologique. Des outils de collecte et d'analyse des données ont été élaborés.

La partie suivante porte sur l'étude empirique de l'opérateur historique du Burkina Faso dans son environnement concurrentiel et institutionnel des télécommunications.

PARTIE 4/

**EXPERIENCES D'ADAPTATION ET DE PILOTAGE DU SECTEUR
DES TELECOMMUNICATIONS PAR L'OPERATEUR HISTORIQUE
DU BURKINA FASO**

Introduction

L'ouverture à la concurrence dans la plupart des Etats de l'UEMOA s'est effectuée avec la présence d'un opérateur agissant préalablement en situation de monopole. Cet opérateur, public pour la plupart des pays, bénéficie ainsi de nombreux avantages dès l'ouverture à la concurrence parmi lesquels, une meilleure maîtrise du marché, la possession de ressources rares et stratégiques notamment les ressources humaines et infrastructurelles.

La privatisation de l'OH intervient avant ou après la libéralisation du marché. Cette opération a pour finalité de permettre à des sociétés privées, en général, des filiales des firmes internationales de télécommunications, d'acquérir l'OH par la possession de plus de 51% du capital et de se doter ainsi d'un partenaire stratégique. Cela nécessite la mobilisation de capacités dynamiques pour la gestion efficace de l'entreprise dans son nouvel environnement concurrentiel. Au regard de cela, comment un opérateur historique peut-il identifier et mobiliser les capacités dynamiques afin de faire face à ses concurrents en maintenant une position concurrentielle favorable ?

Dans cette étude empirique, il s'agit de collecter et d'analyser les données sur le secteur des télécommunications du Burkina Faso, avec une analyse approfondie du parcours de l'OH pour trouver des réponses à cette interrogation centrale. Nous exposerons au chapitre 7 les résultats de cette étude. Le chapitre 8 est consacré à la discussion.

Chapitre 7/ Présentation des résultats de l'étude empirique

Introduction

Les données collectées sont traitées et restituées sous forme de résultats. Ces résultats sont présentés en fonction des quatre (4) axes de la recherche. Ils sont fondés d'une part sur les entretiens réalisés auprès des répondants, d'autre part sur des informations documentaires collectées auprès des différentes institutions concernées par le guide, des publications dans la presse écrite ou en ligne, des sites internet, etc. L'identification et la mobilisation des capacités dynamiques au cœur de notre problématique sont faites à travers le cadre d'analyse fondé sur les approches de Teece (2007) et de Jullien et Smith (2008) à travers les indicateurs définis.

Il s'agit d'une part, de mettre en évidence l'évolution du contexte justifié par les contraintes ou l'âpreté de la compétition, les contraintes de développement économique et de développement technologique ou tout autre changement rapide et d'autre part, de la mise en œuvre de mécanismes ou de processus permettant de pressentir et saisir les opportunités et les menaces de cet environnement, de prendre les décisions nécessaires et mettre en œuvre les actions appropriées afin de transformer la base de ressources, les résultats et la performance.

7.1/ La capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire

Indicateur 1 : Les mesures politiques, législatives et réglementaires du secteur des télécommunications

La réforme sectorielle des télécommunications devait s'aligner à la loi sur la concurrence au Burkina Faso adoptée en 1994 et qui a concerné un certain nombre de secteurs économiques. Cependant, pour ce qui concerne le secteur des télécommunications, certaines considérations notamment d'ordre économique et social ont entraîné sa mise en œuvre différée sur quelques années, à travers une législation spécifique.

« Cette loi était bien sûr dans la dynamique de mettre des garde-fous pour ne pas que ce système libéral laissé à lui-même devienne une libéralisation sauvage. C'est une sorte de garde-fou qui permet d'orienter, de guider, de réguler les affaires qui permettrait d'améliorer le déroulement des affaires. »

Interviewé 9

L'ouverture à la concurrence du secteur des télécommunications a, par conséquent, été entourée d'enjeux et de défis majeurs dont la prise en compte était primordiale. Bien qu'insufflée par les institutions de Bretton Woods à travers les Programmes d'ajustement structurel (PAS) mis en œuvre de 1991 à 2002, la politique économique du Burkina Faso en matière de télécommunications a consisté à aller dans le sens de la suppression des barrières à la fourniture de prestations liées aux technologies de l'information et de la communication (TIC), mais aussi, au fait que les télécommunications se présentaient comme un véritable levier d'accélération de la croissance économique de la sous-région et du Burkina Faso en particulier.

La libéralisation du secteur des télécommunications qui avait échappé à la vague des privatisations d'entreprises publiques lors des premières années de mise en œuvre du Programme d'ajustement structurel, notamment de 1991 à 1994, ne pouvait être éludée au regard des impératifs de mutation économique, technologique et juridique du secteur au niveau international et de la demande croissante de ce service avec la nécessité d'apporter une offre conséquente. Ceci est expressément développé dans les entretiens.

« La réforme du secteur des télécommunication est un mouvement au niveau international. Au niveau du Burkina, elle a été appuyée par l'IUT⁶⁰ qui a d'abord recruté un consultant pour venir faire l'état des lieux des télécoms au Burkina avant d'élaborer une stratégie de libéralisation du secteur. »

Interviewé 11

Les pouvoirs publics avaient une vision et des objectifs de développement pour le secteur des télécommunications, à travers la politique sectorielle des télécommunications élaborée en prélude à la libéralisation du secteur et les nombreux textes législatifs et réglementaires élaborés pour le cerner et l'encadrer.

Au-delà, la question qui se pose est de savoir si l'opérateur historique devait bénéficier d'une certaine préparation pour affronter l'ouverture du secteur à la concurrence. En d'autres termes, est-ce que des dispositions ont été prises pour lui permettre d'être doté au même niveau, sinon mieux que les concurrents potentiels ? Les échanges ont permis de noter qu'il était pertinent que cet outil soit accompagné et soutenu conséquemment à l'amorce d'une

⁶⁰ Union Internationale des Télécommunications

réforme aussi importante, au regard de sa place et de son rôle économique et social, notamment par sa forte contribution à l'augmentation des ressources de l'Etat et la création de nombreux emplois. Toutefois, pour ce qui est de savoir s'il a été suffisamment préparé, les réponses concordent à la négative.

« ... la préparation n'a pas été suffisante avant de libéraliser. C'est vrai que nous sommes passés d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial à celui de société d'Etat avant de la privatiser. On aurait dû mieux préparer l'opérateur historique. »

Interviewé 11

Pour un autre, le gel des investissements et la séquence de la libéralisation suivie de la privatisation, sont les éléments qui ont constitué des goulots d'étranglement pour l'opérateur :

« Le fait de geler les investissements avant la privatisation et deuxièmement de libéraliser le secteur avant de le privatiser nous a causé de sérieux problèmes et il a fallu vraiment des ressorts pour qu'on puisse se relever. »

Interviewé 3

L'idée générale qui se dégage est que l'ONATEL, opérateur historique et unique intervenant n'a pas bénéficié de soutien conséquent pour être un instrument public suffisamment outillé pour faire face à des concurrents. De l'avis de personnes ressources, même la séquence qui a été mise en œuvre, à savoir, la libéralisation du secteur dans un premier temps, et la privatisation de l'opérateur historique, dans un second temps, a constitué des sources d'inefficacité du côté de l'opérateur historique :

« Vous voyez le pire dans notre cas on a libéralisé le secteur avant de nous privatiser ce qui veut qu'au moment où les gens, les autres concurrents étaient dans un régime de type privé, fonctionnaient dans le type privé nous on était toujours sous l'égide de l'Etat donc on devait faire concurrence avec eux. »

Interviewé 1

Ainsi, le processus mis en œuvre n'était pas favorable à l'opérateur historique qui faisait face à beaucoup de facteurs d'inefficience telle que la lourdeur des procédures publiques qui lui étaient imposées.

Aussi, la venue de la téléphonie mobile est le déclencheur technologique de l'évolution du secteur. L'ONATEL a eu l'opportunité d'implémenter ce système avant même la libéralisation du secteur qui a vu l'attribution des licences aux autres concurrents de l'ONATEL en 2000. La téléphonie mobile a, par conséquent, été déployée selon les phases suivantes :

- Phase 1 : elle a concerné la couverture de la ville de Ouagadougou et de ses proches banlieues en décembre 1996.
- Phase 2 : elle a porté sur la couverture de la ville de Bobo Dioulasso et l'axe routier Ouaga-Boromo-Bobo entre 1997 et 1998.
- Phase 3 : la couverture des villes de Koudougou, Ouahigouya, Koupéla, Tenkodogo, Kaya, Dori, Fada et les axes routiers les reliant à Ouagadougou s'est poursuivie courant année 2000.

La téléphonie mobile (TELMOB) fut considérée comme un projet piloté et géré par la Direction des Etudes et la Planification (DEP) et la Direction de l'Exploitation Commerciale (DEC). L'aspect technique était piloté par la DEP, tandis que, l'aspect commercial était sous la responsabilité de la Direction de l'Exploitation Commerciale.

Les premiers abonnements ont été réalisés le 10 décembre 1996 à l'Agence Commerciale Centrale pour seulement des abonnements au post paiement. Avec l'évolution très rapide du marché du mobile, l'ONATEL se trouve confronté à un problème de facturation et de recouvrement, l'amenant à mettre en place le prépaiement lancé le 9 juin 2000 à Ouagadougou. Ceci a permis un accroissement important du parc des abonnés.

Malgré les contraintes auxquelles elle a eu à faire face, l'ONATEL a pu développer une stratégie d'adaptation à son nouvel environnement juridique. En effet, le point de départ a consisté en la mise en place d'un premier plan stratégique 2001-2005. Ce plan avait pour ambition de permettre à l'ONATEL de marquer la rupture avec l'opérateur monopolistique, ancienne société d'Etat pour se tourner résolument vers un système de gestion dynamique, performant et rentable dans son nouvel environnement concurrentiel.

La Politique sectorielle des télécommunications a prévu trois types de régimes dont celui des droits exclusifs qui concerne le monopole concédé à l'ONATEL jusqu'au 31 décembre 2005 sur la téléphonie fixe, l'international, le télex et le télégraphe, encadré par une convention de concession. A l'expiration du terme fixé, les réseaux et services concernés devaient être ouverts à la concurrence et régis par les dispositions relatives aux réseaux et

services ouverts à la concurrence. Cette mesure de la Politique sectorielle a permis à l'ONATEL de conserver une mainmise sur cette branche qui constituait, jusque-là, le cœur du métier de cette entreprise, bien que des licences d'exploitation de la téléphonie mobile aient été octroyées aux deux autres opérateurs en 2000, aussi bien pour la téléphonie mobile que pour les autres branches.

La téléphonie mobile était la branche la plus rentable. Pour ce faire et pour mieux affronter la concurrence, l'ONATEL a mis en œuvre, suite au plan stratégique, une réforme organisationnelle et juridique en créant en 2002 une société de téléphonie dénommée TELMOB du nom du projet initial, une filiale détenue à 100% par elle. Ainsi, à la réforme juridique par la création de la société TELMOB, s'est ajoutée une réforme organisationnelle d'une grande envergure permettant d'adapter les ressources aux besoins de cette nouvelle unité. Les résultats générés par cette nouvelle société étaient importants et croissants et servaient à compenser les résultats quasiment déficitaires de la branche de la téléphonie fixe et des autres services gérés par l'ONATEL dans sa nouvelle configuration.

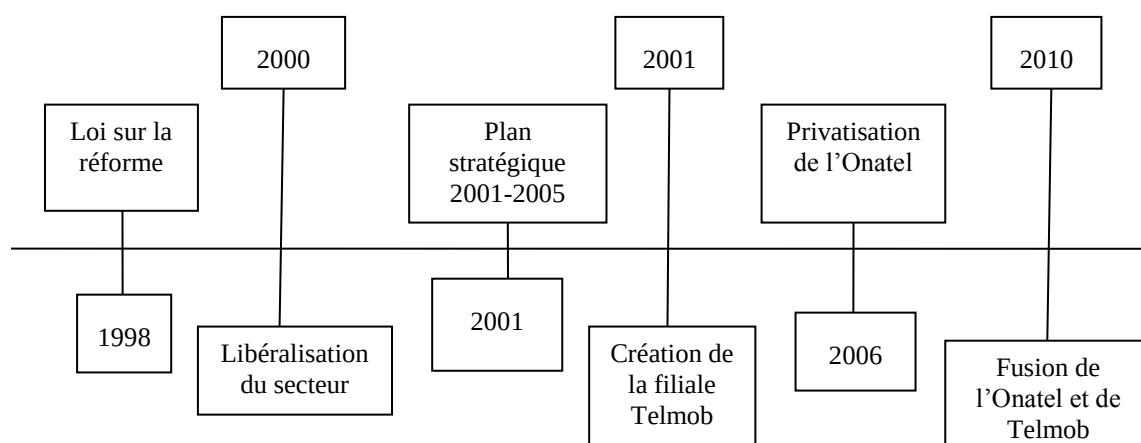
L'ONATEL a évolué dans un statut de société d'Etat jusqu'en 2006, où l'Etat a cédé 51% des actions à Maroc Télécom. Au regard d'un certain nombre de difficultés dont, entre autres, la présentation de deux états financiers, la mise en place de deux organes de gestion (AG et CA), les problèmes liés à la gestion du personnel différenciée des deux entités, l'Assemblée Générale Mixte (ONATEL-TELMOB) a approuvé la fusion de l'ONATEL et de TELMOB en 2010.

Cette mesure organisationnelle mise en œuvre en 2002 pour affronter l'environnement concurrentielle n'a finalement pas résisté longtemps et a été abandonnée en 2010 par une fusion de l'ONATEL et de TELMOB.

En somme, dès l'instauration de la concurrence en 1998 et le début effectif des activités des deux autres opérateurs globaux de télécommunications en 2000, l'ONATEL a réagi par la mise en œuvre de mécanismes, dont le plus important est la création en 2002 d'une filiale exclusivement dédiée à la téléphonie mobile qui est la branche la plus rentable et la plus compétitive.

La figure 24 récapitule ce processus d'adaptation au nouveau contexte juridique.

Figure 24 : Processus d'adaptation par la création de TELMOB



Source : L'auteur

La création de TELMOB qui a été gérée comme un véritable projet et par la suite comme une société dédiée exclusivement à la téléphonie mobile a nécessité la mobilisation des ressources humaines, le renforcement de leur capacité technique, la dotation de matériel technologique de pointe, la mise en œuvre d'une stratégie marketing et commerciale conséquente jusqu'en 2010, année au cours de laquelle la fusion de l'ONATEL et de TELMOB est intervenue. Cette fusion répondait également à des objectifs de gestion et de croissance cohérente et harmonisée, au regard des nouveaux besoins qui se présentaient.

Tableau 42: Evolution de la clientèle au mobile

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Téléphonie mobile	24 502	35 088	90 000	151 000	242 702	365 682	625 704	1 195 557	1 569 263	2 396 873
Taux de croissance	-	43%	156%	68%	61%	51%	71%	91%	31%	53%

Source : Rapports de gestion de l'ONATEL de 2001 à 2010

Le nombre d'abonnés a augmenté régulièrement jusqu'à dépasser le seuil du million d'abonnés en 2008, événement qui a été célébré au sein de l'ONATEL. Le seuil de deux millions d'abonnés a été franchi en 2010.

Cet indicateur permet de conclure à l'existence de capacité dynamique qui a consisté en la saisie des opportunités et des menaces liées à l'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence, à l'identification et la mise en œuvre d'actions

spécifiques par la création d'une société dédiée à la téléphonie mobile qui est la branche la plus concurrentielle et à la transformation de la base de ressources à travers le développement et les résultats croissants obtenus dans cette branche.

Indicateur 2 : Les pénalités et amendes fiscales et assimilées supportées par les opérateurs

Sur le plan fiscal, en dehors du droit commun applicable à toutes les entreprises commerciales, il a été institué en 2014 une taxe fiscale spécifique de 5% sur le chiffre d'affaires de l'ensemble des opérateurs de télécommunications. Ce qui a représenté une contribution fiscale de plus de 35 milliards de Fcfa à compter de cette année. L'impact de cette taxe a été significatif sur les résultats financiers de l'ONATEL et partant sur sa capacité à réaliser des investissements.

L'ONATEL a fait l'objet de plusieurs redressements fiscaux de 837 milliards de Fcfa au titre des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 et de 241 milliards de Fcfa au titre de 2014. La société a également payé 100 millions de FCFA à l'issue d'un contrôle douanier portant sur les exercices 2011, 2012 et 2013. Elle a écopé de plusieurs sanctions pécuniaires pour manquements au cahier de charges (sanction de 1 086 785 689 Fcfa en 2012) qui ont également impacté négativement ses résultats financiers. Ces sanctions font suite aux missions de vérification du respect, par les opérateurs, du cahier des charges vis-à-vis de l'ARCEP. En effet, dès l'entame de la libéralisation, les opérateurs devaient évoluer dans un environnement mu par des conditions d'efficacité et d'équité. Cet objectif incombe essentiellement à l'Autorité de régulation des télécommunications et des postes (ARCEP).

En ce qui concerne le niveau de motivation, l'ARCEP en tant qu'entité publique devait contrôler des structures privées dont le niveau de rémunération du personnel technique était nettement supérieur à celui du régulateur. Ce gap a été comblé pour disposer d'une plus grande indépendance et autonomie financière dans le cadre du recrutement et de la formation de personnel compétent et bien motivé à mener les missions dévolues à cette entité.

Aussi, la première opération d'envergure de cette structure a consisté en l'octroi de licences aux trois (3) opérateurs en 2000, pour une durée de dix (10) ans. Ceci a marqué l'ouverture effective du secteur à la concurrence. Par la suite, à l'expiration de la durée de validité de ces licences, elle a procédé à leur renouvellement en 2010.

Des opérations sont régulièrement réalisées par l'ARCEP entrant dans le cadre de ses missions de contrôle de la qualité des services de communications électroniques et se résument sur la période allant de 2009 à 2015, comme suit⁶¹ :

Tableau 43: Opérations de vérification de la qualité des services de télécommunication

Dates	Opérations
11 mars 2015	Audit et vérification de la couverture et de la qualité des réseaux de télécommunication Gsm au Burkina Faso
03 mars 2015	Interpellation des opérateurs sur le respect de leur cahier des charges
7 août 2014	Enquête sur la qualité des offres des opérateurs et fournisseurs de service de communications électroniques
23 avril 2014	Sanction des trois opérateurs de téléphonie mobile sur la qualité de services
8 avril 2014	Lancement d'une enquête de satisfaction des consommateurs de services de communications électroniques
3 avril 2013	Contrôle de qualité de service du réseau fixe au Burkina Faso
29 novembre 2012	Enquête sur la qualité de service des réseaux mobiles au Burkina Faso
20 novembre 2012	Campagne de mesure de qualité de service des réseaux de téléphonie mobile
10 février 2012	Sanction des opérateurs de téléphonie mobile pour manquements graves à leurs cahiers des charges : 1 086 785 689 à payer par TELMOB, 724 818 696 par TELECEL et 894 690 754 par AIRTEL
9 juin 2011	Campagne de mesures techniques pour améliorer la qualité des services de communications électroniques

Source : Rapports d'activités 2011 à 2015 de l'ARCEP

En somme, l'opérateur historique n'a pas développé de mesures spécifiques, ni de façon isolée, ni dans le cadre d'un partenariat avec les autres opérateurs, pour contrer ou atténuer l'effet de la nouvelle disposition fiscale imposant un taux de 5% sur leur chiffre d'affaires. Par contre, en ce qui concerne les sanctions pécuniaires suite aux contrôles du respect du cahier de charges, notamment, relativement à la qualité du réseau et la couverture du territoire, des efforts sont faits continuellement selon les cadres de l'ONATEL mais demeurent insuffisants du point de vue des usagers et de l'organe de régulation. A cet effet, l'Agence de notation WARA estime l'environnement réglementaire des télécommunications du Burkina Faso juridiquement et fiscalement instable depuis 2014⁶².

Ainsi, cet indicateur ne permet pas de conclure à la mise en œuvre de capacité dynamique au sens de Teece (2007).

⁶¹Cf site web de l'ARCEP : www.arcep.bf consulté le 26 février 2016

⁶²<https://www.cgfbourse.com> [consulté le 16 mars 2017]

Indicateur 3 : Les investissements publics réalisés pour le développement du secteur en vue de la libéralisation

De 1992 à 1997, des investissements annuels moyens de 11 milliards de Fcfa, soit 4,34% des investissements du pays, ont permis de moderniser et d'étendre le réseau avec une contribution au PIB de 1,63% en moyenne⁶³. Cette perspective n'est pas partagée par les différents acteurs. En effet, des investissements annuels de cet ordre sont nettement insuffisants au regard du coût assez élevé des équipements et technologies.

« Dans le secteur des télécommunications, des investissements annuels d'environ 11 milliards sont insignifiants, ne serait-ce que pour monter un projet assez consistant, ou déployer le réseau pour couvrir d'autres localités surtout que c'était le fixe qui était en vogue à cette période et nous savons tous que le fixe requiert un énorme investissement comme preuve les opérateurs privés ne s'intéressent pas au réseau fixe car la rentabilité n'est pas élevée. »

Interviewé 5

L'importance des investissements est indéniable et conditionne même la survie d'un secteur. Mieux agencés, ils permettent d'accroître considérablement les revenus. Les investissements publics préalablement réalisés, à l'amorce de la réforme, étaient consentis sur les résultats de l'ONATEL, en tant que société d'Etat, dont l'Etat renonçait à transférer l'intégralité au niveau de son budget. Il réutilisait donc une partie en investissements pour renforcer les capacités du secteur.

En somme, la libéralisation du secteur est intervenue dans un contexte qui n'a pas été favorable à l'opérateur historique. De la part des pouvoirs publics, l'appui conséquent qui était attendu n'a été mis en œuvre pour fortifier l'outil public qui contribuait fortement aux ressources publiques et absorbait une part considérable des besoins d'emplois. Un accent a été plutôt mis sur le réseau filaire, au regard de sa mission de service universel, qui nécessitait d'importants investissements, mais non rentables. Aussi, les investissements sur le mobile ont été faits sur la base des ressources propres de l'ONATEL. Ces investissements n'étaient pas assez significatifs pour lui permettre de disposer d'une plateforme technologique adaptée et évolutif.

⁶³cf Déclaration de politique sectorielle des télécommunications

Ainsi, la capacité de l'ONATEL a été très vite saturée, ce qui a permis aux concurrents de se positionner comme une meilleure alternative, avec des offres dont les coûts étaient plus accessibles aux consommateurs.

En conclusion, la mesure de cet indicateur ne permet pas de conclure à la mise en œuvre de capacité dynamique au sens de Teece (2007).

Indicateur 4 : Le financement de l'opérateur historique

L'ONATEL, de par sa situation de société d'Etat, a pu bénéficier de concours financiers de l'Etat pour l'accès à des financements extérieurs à travers des prêts rétrocédés. Devenue une société anonyme, elle recourt aux instruments financiers monétaires et bancaires classiques pour le financement de ses opérations. A ce titre, un prêt de 4,92 Milliards de Fcfa a été contracté en 2008 auprès de la Société Financière Internationale (SFI), par Maroc Télécom pour la mise à niveau du réseau fixe et mobile de l'ONATEL. Cette opération d'envergure permettra à la SFI d'acquérir, en 2009, 3% du capital de l'ONATEL. Cette opération a permis de pressentir les opportunités d'accéder à des marchés financiers afin de pouvoir faire face, sur le long terme, aux besoins d'investissements. Ceci marque le point de départ pour la mise en œuvre de décisions stratégiques et opérationnelles d'envergure, à savoir l'introduction en bourse. En 2009, la société est présente et active sur le marché boursier de l'UEMOA, grâce à la crédibilité et à la fiabilité de ses titres, ce qui lui permet de lever des fonds sur le plan sous régional et international.

L'évolution du cours à la bourse des titres de l'ONATEL est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 44 : Evolution du cours à la bourse des titres de l'ONATEL

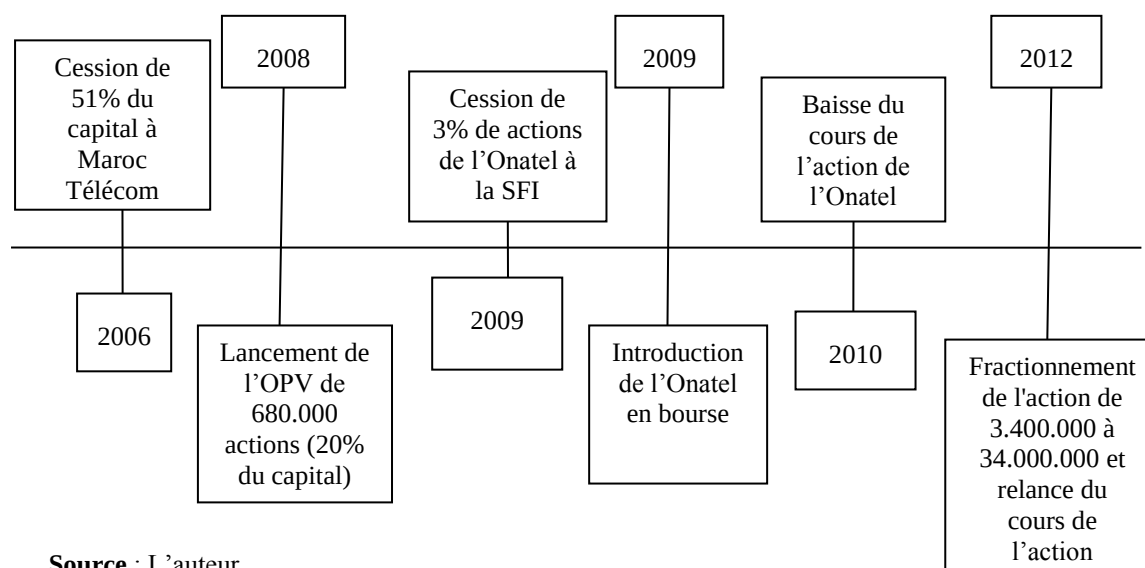
Bourse	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Indice BRVM 10	N/A	N/A	N/A	265,25	267,53	290,38
Indice BRVM composite	162	N/D	N/D	232,02	258,08	303,93
Indice Secteur Service public	N/D	330	N/D	620,00	705,25	818,00
Titre ONATEL						
Cours clôture (en Fcfa)	45 500	44 000	N/D	6 100	7 400	15 000
Cours moyen (en Fcfa)	46 778	45 806	4 210	5 360	6 929	10 056
Capitalisation boursière (en milliards Fcfa)	154,70	149,6	153,00	207,40	251,60	510,00
Volume des titres échangés	N/D	N/D	22 204	426 098	2 447 168	3 132 783
Notation WARA	N/A	N/A	N/A	N/A	BBB-	BBB-

Source : L'auteur sur la base de données secondaires

Il ressort de ce tableau que les valeurs de l'ONATEL à la bourse ont une évolution positive. Cette entreprise qui s'est soumise à la notation de l'agence sous régionale WARA en 2013 bénéficie d'une bonne évaluation. La valeur de l'action conserve une bonne position sur des durées longues. CGF Bourse, dans sa note d'orientation de février 2016, recommandait l'achat du titre ONATEL BF du fait des performances financières réalisées et des opportunités de croissance du secteur, notamment dans son segment de téléphonie mobile. La valeur cible d'achat est estimée par cette agence à 15.749 Fcfa, pour un cours à la date du 11 février 2016 de 14.215 Fcfa, soit un gain espéré de 11%. La notation financière de WARA en février 2016 était toujours à BBB-.

La figure 25 présente le processus d'introduction de l'ONATEL à la BRVM.

Figure 25 : Evénements liés à l'introduction de l'ONATEL à la BRVM



Source : L'auteur

Ainsi, l'introduction de l'ONATEL en bourse, le 30 avril 2009, répond d'une vaste intention stratégique de pouvoir lever des fonds sur le marché financier au plan national, sous régional et international, de pouvoir effectuer des placements et émettre des titres. Cette accession au compartiment de la BRVM est fondée sur la bonne santé financière de l'entreprise.

L'introduction de l'ONATEL en bourse a suivi un long processus qui a débuté après l'ouverture du capital de la société au privé (51% à Maroc Télécom) par l'actionnariat public à travers l'OPV de 680.000 actions représentant 20% du capital de l'ONATEL et la cession de 3% des actions à la Société Financière Internationale qui avait auparavant octroyé un prêt à l'ONATEL. L'étape qui a suivi, a porté sur l'évaluation de l'ONATEL par des auditeurs

financiers pour la mise en conformité de l'entreprise avec les exigences de la BRVM (capitalisation boursière d'au moins 200 millions de Fcfa, certification des comptes d'au moins deux exercices, animation du marché et publication périodique de statistiques opérationnelles et financières au Bulletin Officiel de la Cote, etc.). Cette évaluation a mis en évidence un opérateur avec un patrimoine significatif, des actifs sains et un potentiel de croissance de ses parts du marché élevé. L'introduction a nécessité le recours à une société de gestion et d'intermédiation financière, la société burkinabè d'intermédiation financière (SBIF) et à une gestion de la relation avec ladite société.

Un pool financier a été créé à travers un redéploiement de personnel financier et le recrutement de cadres financiers complémentaires, pour le suivi des activités boursières. Un mécanisme d'apprentissage et de renforcement des capacités à la culture boursière a été introduit et des processus opérationnels ont été mis en place. En effet, l'introduction en bourse répond d'une part à des impératifs de transparence et de bonne gouvernance au sein de l'ONATEL par la publication des résultats financiers, et d'autre part, de rentabilité financière pour démontrer son aptitude à rembourser les prêts afin de bénéficier en retour de façon croissante de ressources importants et aussi de rémunérer les dividendes des actionnaires. Il se développe ainsi une boucle ou bulle de croissance des ressources financières.

L'introduction en bourse de l'ONATEL est une compétence unique et rare, indisponible chez les concurrents. En effet, l'ONATEL est la première société Burkinabè et l'unique opérateur des télécommunications à expérimenter l'activité boursière. Par conséquent, il est mis en évidence un processus de détection et de saisie d'opportunités et de transformation de la base de ressources. En effet, la décision stratégique d'exploiter les potentialités et les opportunités de la bourse met en évidence une capacité à accroître son activité, à obtenir la confiance de ses partenaires et à rémunérer conséquemment ses actifs à travers l'accroissement de la valeur de l'action de l'ONATEL, à instaurer une culture organisationnelle boursière.

Cet indicateur de financement met en évidence une capacité stratégique à accroître son activité, à obtenir la confiance de ses partenaires et à rémunérer conséquemment ses actifs.

7.2/ La capacité de mobilisation des ressources et compétences internes

Indicateur 5 : L'acquisition et le développement des ressources humaines

L'acquisition et le développement des ressources humaines font l'objet d'une politique stratégique affirmée et se conduit à travers un cadre administratif et organisationnel qu'est le Département des Ressources Humaines. Ce département a pour mission d'analyser les besoins internes en ressources humaines, d'analyser les opportunités et les menaces technologiques et leurs conséquences sur la suppression ou l'acquisition éventuelle de nouvelles ressources humaines ou le renforcement des capacités des ressources existantes pour tirer le meilleur profit de ces opportunités. Tout cela s'opère à travers un plan de développement des ressources humaines.

Privatisé en 2006 avec un effectif de 1296 personnes qui s'est accru dans un premier temps, jusqu'à atteindre son summum en 2008 avec 1343 cadres et agents, l'effectif a baissé progressivement, dans un second temps, jusqu'à 874 personnes en 2015, soit une baisse globale de 33%, avec 2006 comme année de référence.

Tableau 45: Evolution des composantes de l'effectif de l'ONATEL de 2013 à 2015

	2013	2014	2015
Effectif au 1^{er}/01 de l'année	1010	981	931
Entrées	0	2	0
Sorties	29	52	57
- Décès	2	5	3
- Retraités	26	43	49
- Démissions	0	2	2
- Licenciements	1	2	3
Effectif au 31/12 de l'année	981	931	874

Source : L'auteur sur la base des estimations à partir du croisement des données de l'ONATEL et des entretiens

Il ressort des entretiens que la baisse progressive des effectifs de l'ONATEL découle de son plan stratégique tendant à rendre efficaces les ressources humaines. Issu d'une société d'Etat, le personnel a été maintenu en intégralité lors de la privatisation, dans le cadre des négociations sociales. Un plan de départ volontaire a été mis en place. Le nombre élevé de départs à la retraite illustre la faible attraction de ce plan par le personnel. En effet, de l'avis de certains agents de l'ONATEL, seuls quelques cadres tentés par l'opportunité de se refaire une nouvelle carrière ont été intéressés par ce plan qui visait pourtant une certaine catégorie de personnel estimée improductive. Deux caractéristiques déterminaient l'improductivité de

certaines agents, le niveau d'âge supérieur à 40 ans et l'importance des charges sociales. En effet, la moyenne d'âge est de 45 ans, et l'ancienneté moyenne est de 19 ans et un sureffectif moyen estimé à 250 agents.

Les entretiens ont révélé que le personnel dont disposait l'ONATEL au moment de la réforme est doté de qualifications nécessaires à la gestion managériale, technique, opérationnelle et administrative de l'entité. Toutefois, le bémol vient au contraire du fait que ce personnel était en grande partie dédié à la gestion de la téléphonie fixe. Avec l'arrivée du mobile au Burkina Faso par le biais de l'ONATEL qui était toujours en situation de monopole, cette société a eu le temps de combler le gap de technicité nécessaire à la maîtrise de la téléphonie mobile.

« Il y a des emplois qui ne servent à rien ; il faudra un recyclage et mettre l'homme qu'il faut là où il faut. Chercher la compétence ailleurs s'il le faut. Si on arrive à trouver les compétences pointues, on pourra faire face à la concurrence. »

Interviewé 1

Pour assurer la qualité des compétences, le personnel de l'ONATEL fait l'objet d'une évaluation annuelle des performances. C'est dans ce cadre qu'un bilan de compétences a été réalisé en 2016, à travers une étude commanditée par l'ONATEL auprès du cabinet Marocain DIORH. Initié depuis 2013, la mission a pu démarrer en juin 2016 avec le cadrage des objectifs avec la Direction Générale et la formation des managers et s'est poursuivi en juillet avec les entretiens individuels.

La détection de ressources humaines rares et de capacités spécifiques s'opère au sein de l'ONATEL à travers les recrutements additionnels et le renforcement des capacités du personnel. A cet effet et de façon spécifique, l'ONATEL dispose d'une structure interne de formation, à savoir l'Ecole Nationale des Télécommunications, acquise de la société d'Etat et faisant partie du patrimoine racheté par Maroc Télécom. L'Ecole Nationale des Télécommunications de l'ONATEL dispense des formations continues certifiantes et des formations diplômantes.

Le tableau 46 présente la situation des formations réalisées dans ce centre de 2006 à 2008.

Tableau 46: Formations réalisées de 2006 à 2008

	Formation continue	Formation diplômante	Total
2006	521	77	598
2007	602	33	635
2008	443	50	493
Total	1566	160	1726

Source : Rapport d'activité 2008 de l'ONATEL, calculs effectués par l'auteur

Depuis la privatisation, l'ONATEL a néanmoins gardé la politique de formation professionnelle en vigueur, arrachée de haute lutte, d'après les éléments issus des échanges, par le personnel. Pour la seule période de 2006 à 2008, 1726 agents et cadres ont bénéficié de formations, dont 1566 pour les formations continues et 160 pour les formations diplômantes.

Aussi, de façon régulière et spécifique à travers la formation continue, chaque année l'Ecole Nationale des Télécommunications (ENT) permet de former entre vingt-deux (22) et vingt-cinq (25) professionnels au profil de techniciens et de commerciaux répartis en trois (3) cycles pour chaque type de profil. Ce sont pour les techniciens :

- ✓ Le cycle des Agents techniques de télécommunications,
- ✓ Le cycle des Techniciens de télécommunications,
- ✓ Le cycle des Techniciens supérieurs de télécommunications.

Les cycles des commerciaux comprennent :

- ✓ Le cycle des Agents de bureau commercial,
- ✓ Le cycle des Agents d'exploitation commerciale,
- ✓ Le cycle des Contrôleurs d'exploitation commerciale.

Jadis détenue comme une direction à part entière, l'ENT a été reléguée au rang de service rattaché au Département des Ressources Humaines. Cette entité est mal exploitée et les locaux sont frappés progressivement de désuétude. La raison est que Maroc Télécoms, n'a pas vocation à faire de la formation. En effet, la volonté affichée des dirigeants de Maroc Télécom en rapport avec cette infrastructure est de la transformer en une unité administrative. Bien que ne s'alignant pas à la politique des nouveaux dirigeants de l'ONATEL en matière de formation, cette infrastructure offre néanmoins de véritables opportunités à saisir, comme cela

a été souvent évoqué par le Syndicat ou certains cadres des ressources à l'endroit de ces dirigeants.

Des formations spécifiques sont réalisées pour répondre à des besoins présents et futurs. Ainsi, les cadres sont régulièrement admis à participer à des formations thématiques entre autres au Burkina Faso, au Sénégal principalement au sein de l'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT), au Maroc et en France.

De plus, l'introduction et l'intervention en bourse a permis de renforcer les capacités opérationnelles de l'ONATEL, en matière de culture boursière, par des formations de haut niveau au profit de certains cadres financiers de la Direction administrative et Financière.

Ainsi, la politique de formation vise à doter l'ONATEL de ressources humaines très expérimentées, compétentes et bien formées. Bien qu'à ses débuts, l'ONATEL s'est retrouvé avec une composante essentielle des ressources humaines ne disposant uniquement que de formation et de compétence dans la branche de la téléphonie filaire, ce gap a été résorbé progressivement à travers le recyclage opéré à grande échelle vers le mobile, l'internet et les autres services à valeur ajoutée. La base de ressources humaines est régulièrement renforcée aussi bien sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif, tout en tenant compte des contraintes de productivité de ces ressources.

Cet indicateur met en évidence une capacité de renforcement opérationnel.

Indicateur 6 : La construction d'une capacité psychosociale et culturelle

L'évolution de l'ONATEL avec les transformations majeures qui ont marqué le secteur et impacté la société a fait naître chez les agents aussi bien individuellement que collectivement des schémas mentaux et des facteurs cognitifs diversifiés. Cela se traduit, entre autres, par des sentiments d'appartenance à l'entreprise, de crainte pour le devenir de l'entreprise, de perte de la suprématie de l'opérateur face à ses nouveaux concurrents, de modification d'attitude face aux dirigeants du repreneur stratégique qu'est Maroc Télécom dont les cadres sont issus d'une culture traditionnelle différente. Toutefois, l'ONATEL demeure une société dans laquelle la culture d'entreprise est perceptible et se fortifie au gré des événements et du temps.

La culture d'entreprise est un ensemble complexe d'éléments qui comprend le savoir, les croyances, l'art, la morale, les coutumes, ainsi que toutes les aptitudes et les habitudes d'une entreprise. Elle permet de maintenir la cohésion, d'unir le personnel autour de certaines

valeurs et caractéristiques clés tels que le nom, les produits et services, les clients, l'image de marque, et constitue de ce fait un facteur de performance. Les traits essentiels de la culture d'entreprise de l'ONATEL ont pu être dressés à travers les échanges avec le personnel et l'exploitation des documents.

Tableau 47: Traits essentiels de la culture d'entreprise en perpétuelle construction

Histoire de l'ONATEL	Opérateur historique des télécommunications avec plus de 30 ans d'expérience sur le fixe et plus de plus de 20 ans sur le mobile, l'internet et les services à valeur ajoutée.
Contexte culturel et psychosocial	Entreprise assimilée à une administration publique et donc garantie et sécurité des emplois. Garantie et sécurité maintenue avec la privatisation du fait toujours de la présence de l'Etat dans l'actionnariat. Identification ou assimilation par l'imaginaire populaire à une entité ou société nationale, malgré la privatisation, par la conservation dans la dénomination sociale du terme 'National'
Contexte technologique	Entreprise opérant longtemps dans la téléphonie fixe filaire et internet filaire, évolution technologique avec l'arrivée de la téléphonie mobile en 1996 et le développement de l'internet mobile. Percée technologique avec l'exacerbation de la concurrence
Structure de pouvoir et gouvernance	Initialement société à capitaux publics avec des organes dont les membres sont désignés Société à capitaux privés avec la présence de l'Etat comme actionnaire assurant la Présidence du Conseil d'administration
Outils de gestion technique et financière	Initialement administration de service public et service universel, par la suite successivement société publique avec les outils de gestion propres au privé et société privée. Système marketing et commercial agressif et innovant depuis la libéralisation
Principales valeurs partagées (y compris les attitudes et comportements)	Implication affective, Éthique, Engagement, Esprit d'équipe, Primauté de l'intérêt collectif, Convivialité, Rigueur professionnelle, Professionnalisme, Expertise et Compétence technique et managériale (surtout avec l'expertise de Maroc Télécom), Responsabilité sociale (soutien aux populations vulnérables, actions de lutte contre la désertification, santé, éducation, culture, etc.), Système social fort (Mutuelle des travailleurs et Syndicat des travailleurs), Orientation client

Source : L'auteur à partir des documents divers de l'ONATEL et des entretiens

La libéralisation et spécifiquement, la privatisation avec l'arrivée de Maroc Télécom comme actionnaire majoritaire a, quelque peu influencé ce socle culturel. En 2006, en prélude à la privatisation, le Plan social et le Plan de développement élaborés de l'ONATEL, ont fait l'objet d'échanges avec le gouvernement. Il s'en est suivi, la première grève d'envergure du personnel qui consistait à dénoncer la privatisation. Cette grève lancée par le SYNATEL était également un test pour cette organisation qui a été redynamisée en avril 2004, à travers l'adoption de ses statuts et de son règlement intérieur.

Cette organisation qui apporte sa contribution à la bonne marche de l'ONATEL et à l'amélioration des conditions de travail du personnel monte régulièrement au créneau pour dénoncer certaines tares de la société de télécommunications, notamment depuis la privatisation de la structure.

L'année 2016 a été marquée particulièrement par des remous sociaux assez intenses entre la Direction Générale de l'ONATEL et le syndicat. Le tableau 48 récapitule les principales dates et les faits liés.

Tableau 48: Principales dates et événements sociaux de 2016

Dates	Evénements
20 juin 2016	Lettre n° 2016-000577/ARCEP/SG/DRMFM en date du 20 juin 2016 sur le respect de certaines dispositions de la loi n° 061-2008/AN du 27 novembre 2008
20 septembre 2016	Sit-in du personnel au motif de manque de considération de la part de l'administration vis-à-vis du personnel, et, en raison du refus du Directeur Général de partager avec les représentants du personnel les résultats de l'étude qu'il a commanditée sur le bilan des compétences.
29 septembre 2016	Echanges entre le Premier Ministre du Burkina Faso et le SYNATEL avec pour points importants le respect du dialogue social au sein de l'entreprise et l'élaboration du bilan des 10 années de privatisation de l'ONATEL.
30 septembre 2016	lettre n° 2016-013/ARCEP/CAB/SP du 30 septembre 2016 convoquant l'ONATEL S.A. à la session du Conseil de régulation du 04 octobre 2016
03 octobre 2016	Reprise normale des services de l'entreprise, suite à la levée du sit-in et présentation des excuses du Directeur Général à la clientèle et aux partenaires pour tous les désagréments subis suite à cet arrêt de travail
06 octobre 2016	Sanction de l'ARCEP à l'encontre de l'ONATEL pour un montant de cinq (5) milliards Fcfa par décision n°2016-020/ARCEP/CR portant prise de mesures contraignantes à l'encontre de l'ONATEL S.A.
13 octobre 2016	Sit-in des travailleurs au siège de l'ONATEL pour dénoncer ce qu'ils ont appelé « attitude dilatoire » du directeur général.
11 novembre 2016	Signature entre la Direction générale de ONATEL SA et le SYNATEL d'un protocole d'accord mettant fin aux mouvements d'humeur

Source : L'auteur de partir de données secondaires

Ces mouvements sociaux ont fait suite à la qualité des services qui se dégradait progressivement, occasionnant la lettre n° 2016-000577/ARCEP/SG/DRMFM de l'ARCEP. Déclenchés véritablement le 20 septembre 2016, ces événements ont pris fin le 11 novembre 2016 par la signature d'un protocole d'accord entre la Direction générale de l'ONATEL SA et le SYNATEL.

Malgré les événements technologiques, juridiques, économiques et sociaux qui ont marqué l'évolution de l'ONATEL, l'entreprise a pu résister et mieux, développer une capacité à s'adapter à son environnement et cela, grâce à la culture d'entreprise assez forte, reconnue et partagée par l'ensemble des parties prenantes essentielles, notamment les Dirigeants, le Personnel, la Mutuelle et le Syndicat et à un dialogue social participatif et constructif.

Les enjeux de croissance jugulée aux enjeux sociaux, face à l'environnement turbulent des télécommunications, ont entraîné une transformation cognitive et une amélioration des schémas mentaux et psychologique en ce sens qu'une véritable culture participative à la gestion de la société a été intégrée par le personnel.

Ces événements ont contribué, selon les responsables de l'ONATEL, à instaurer un bon climat social, un meilleur sentiment d'appartenance et des agents mieux formés et plus compétitifs, une meilleure image, un meilleur rayonnement et des parts de marchés en croissance. De plus, le sentiment de crainte face aux grands opérateurs internationaux s'est

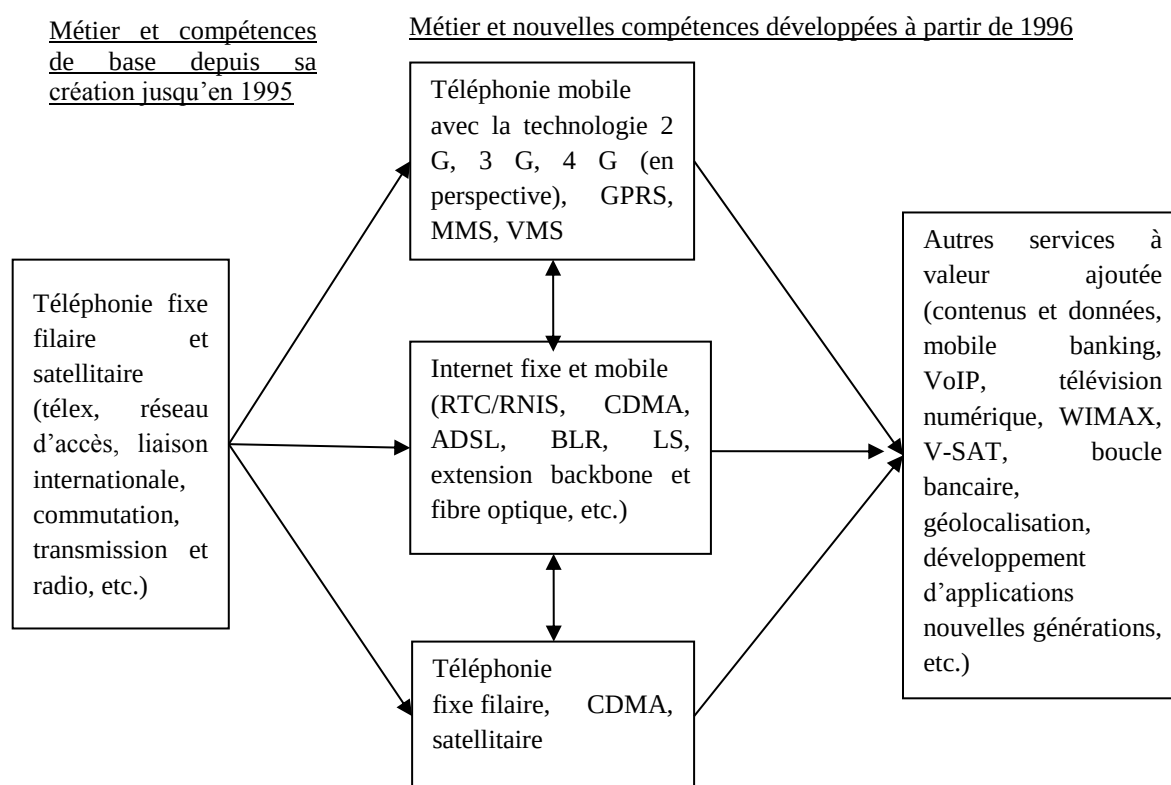
totalelement dissipé. Les responsables de l'ONATEL évoquent l'opération récente, en 2016, de rachat de AIRTEL par la multinationale ORANGE, opération qui ne représenterait aucune menace sérieuse pour l'ONATEL, même si cet opérateur possède, par exemple une expertise très poussée dans les services de monnaie électronique. La plateforme Mobicash de l'ONATEL a été développée grâce à l'expertise de ORANGE France.

Cet indicateur met en évidence l'aptitude de l'ONATEL à renforcer ses schémas mentaux, à bâtir une capacité psychosociale et une culture d'entreprise porteuse de performance.

Indicateur 7 : Le renforcement des compétences de base et l'acquisition et le développement de nouvelles compétences

L'ONATEL a évolué depuis sa création en tant que structure dédiée à la gestion de la téléphonie fixe et du réseau satellitaire jusqu'à l'étape clé du développement technologique marqué, entre autres, par l'avènement de la téléphonie mobile. Cette technologie a révolutionné le secteur et a été un des motifs essentiels à la libéralisation du secteur. La figure 26 récapitule cette grille des métiers et compétences de l'ONATEL.

Figure 26 : Evolution du métier et des compétences de l'ONATEL



Source : L'auteur

Avec la poussée des besoins de services innovants et l'investissement technologique, de nombreux produits et de services à valeur ajoutée ont par la suite été créés. Ceci a nécessité une évolution des compétences de l'ONATEL axées initialement sur la téléphonie fixe pour prendre en compte les nouveaux produits et services.

L'ONATEL s'est adaptée progressivement en faisant évoluer ses capacités techniques en fonction de l'évolution technologique, de la concurrence et des besoins des consommateurs.

« Nous avons mis en place cette année une technologie pour améliorer la qualité de l'internet et de la communication au grand bonheur des clients. »

Interviewé 14

Au titre d'autres services à valeur ajoutée, figure en bonne place, Mobicash Venega qui est un produit de porte-monnaie électronique, permettant d'effectuer diverses opérations notamment, le transfert de fonds vers des clients, l'achat d'articles dans des magasins et surfaces, etc.

Ce produit innovant ne constitue toutefois pas une ressource rare, puisqu'il est commercialisé également par AIRTEL sous le nom AIRTEL money ou mligidi, depuis 2012 qui domine largement le marché de porte-monnaie électronique. Selon les responsables de l'ONATEL, Mobicash a été une innovation de l'ONATEL mais la mauvaise gestion de la plateforme a été profitable à la concurrence. En effet, l'ONATEL s'est attaché à respecter les procédures financières en matière de transfert d'argent, ce qui a constitué un goulot d'étranglement. Il s'agit entre autres de la détention de carte d'identité, de l'identification du bénéficiaire. Par contre, AIRTEL qui n'avait aucun égard sur ces exigences a pu ainsi mobiliser la clientèle surtout du côté des bénéficiaires des transferts à majorité analphabète.

Dans le cadre du développement et du déploiement de la fibre optique, l'ONATEL et la Sonitel (Société nigérienne de télécommunications) ont procédé au lancement officiel de ce projet de fibre optique, d'une longueur de 176 kilomètres, qui devra permettre de connecter le Niger au câble sous-marin SAT3 en internet haut débit, afin de diversifier ses voies d'interconnexion avec la sous-région et le reste du monde. Dans le cadre de la stratégie nationale de développement des TIC au Burkina Faso, le groupe Huawei est l'équipementier choisi par les autorités pour la réalisation du Backbone national de fibre optique estimé à plus de 100 milliards Fcfa.

En somme, cet axe révèle une forte capacité de l'opérateur historique à faire évoluer son métier et ses compétences. En effet, les ressources humaines sont mobilisées pour la

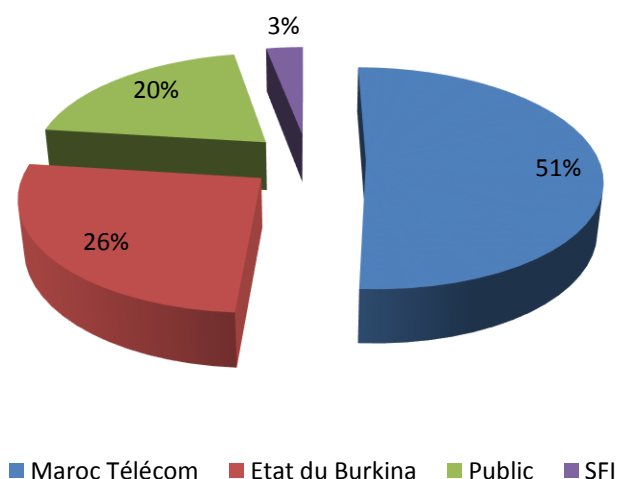
gestion technique et financière de façon globale, mais aussi pour la mise en œuvre de projets spécifiques, le tout découlant d'une intention stratégique à développer les capacités individuelles et collectives, en comblant les gaps de technicité au regard de l'évolution rapide de l'environnement technologique. Cette action stratégique vise à modifier, à adapter et à faire évoluer les compétences clés et les aptitudes du personnel aussi bien technique que managérial et administratif.

Indicateur 8 : Le système de gouvernance et la mise en œuvre des réformes organisationnelles et opérationnelles

- L'apport du système de gouvernance

Auparavant société dont le capital était détenu à 100% par l'Etat burkinabè, l'ONATEL a connu sa première phase importante de privatisation en 2006 par la sélection de Maroc Télécom, comme actionnaire stratégique à la suite d'un appel à concurrence. Les autres étapes de la privatisation ont porté sur la cession d'une partie du capital au public et à la Société Financière Internationale (SFI). La figure 27 indique la répartition du capital de l'ONATEL, ce qui oriente déjà sur le système de gouvernance mis en place.

Figure 27 : Etat de la répartition du capital de l'ONATEL au 31/12/2015



Source : L'auteur à partir des données de l'ONATEL

Maroc Télécom détient 51% du capital ; les autres parties sont l'Etat avec 26%, le public avec 20% et la SFI avec 3%. Aussi, l'administration de la société est assurée par un

Conseil d'administration composé de représentants des structures techniques ministérielles (Ministère en charge de l'économie et des finances, Ministère en charge du commerce et Ministère en charge des Télécommunications/TIC) et des responsables représentant Maroc Télécom.

Le conseil d'administration est composé de neuf (9) membres.

Le tableau 49 présente succinctement le profil des différents Présidents du Conseil d'administration qui se sont succédé depuis le début du processus de la libéralisation du secteur.

Tableau 49: Présidence du Conseil d'administration au 31/12/2015

Période	Prénom (s) et nom du dirigeant	Nationalité	Profil
Depuis 2013	Mme Marie Claire KADEOUA/TAMINI	Burkinabé	Administrateur des services financiers
2007 à 2012	M. Paul G. BALMA	Burkinabé	Cadre de banque, Conseiller à la Présidence du Faso
2000 à 2006	Issaka SOURWEMA	Burkinabé	Conseiller en sciences et techniques de l'information et de la communication

Source : L'auteur sur la base des données secondaires

Bien que Maroc Télécom soit l'actionnaire majoritaire de l'ONATEL, la présidence du conseil d'administration est assurée, par accord entre Maroc Télécom et l'Etat burkinabè, par un administrateur représentant l'Etat burkinabè. Toutefois, le poste de Directeur Général et d'autres postes stratégiques sont occupés par les cadres de Maroc Télécom, mis à disposition de l'ONATEL. Hormis le fait que la présence de l'Etat dans le capital de l'ONATEL paraît comme un gage de sécurité, estime le personnel, cela ne procure pas d'avantages directs.

Cette structuration de l'actionnariat assure quant à l'efficacité du système de gouvernance mis en place en son sein. Le Conseil d'administration est l'organe qui impulse la stratégie de l'ONATEL et l'oriente, par conséquent, sur les décisions importantes à mettre en œuvre notamment, dans le cadre du renforcement des capacités humaines, des acquisitions et investissements stratégiques, de la politique marketing et commerciale, de la politique qualité, de la politique de couverture du territoire et de conquête de marché, etc., toute chose qui renforce les ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles de la société.

En ce qui concerne la gestion opérationnelle de l'ONATEL, le tableau 50 présente les différents Directeurs Généraux qui se sont succédés :

Tableau 50: Directeurs Généraux de l'ONATEL de 2000-2015

Période	Prénom (s) et nom du dirigeant	Nationalité	Profil
Depuis Mars 2013	M. Mohamed NAIMI	Marocaine	DSUP/Comptabilité et Finance et Master management, Finance et services de gestion financière
Janvier 2008 à Février 2013	M. Mohamed MORCHID	Marocaine	Ingénieur des Télécommunications
Mars 2003 à Décembre 2007	M. Moussa SANFO	Burkinabé	Economiste, Gestionnaire Financier
2000 à Février 2003	M. Jacques Arsène LOUARI	Burkinabé	Ingénieur des Télécommunications

Source : L'auteur sur la base de données secondaires

Depuis la libéralisation du secteur, quatre directeurs généraux (DG) se sont succédé dont les deux de nationalité burkinabè et les deux autres de nationalité marocaine. Ces différents DG ont chacun marqué l'entreprise selon leur personnalité, leur style managérial et les résultats atteints.

Ainsi, une des mesures radicales, depuis la privatisation, a consisté en la rationalisation des dépenses d'investissements qui étaient très onéreuses auparavant, à cause de l'implication d'agents publics. Ainsi, selon certains cadres, les coûts d'acquisition de certains matériels de télécommunications ont été réduits de moitié, par la suppression des phénomènes de surfacturation. Ceci a permis un redéploiement des ressources ainsi économisées à d'autres investissements, pour répondre aux fortes exigences de qualité des infrastructures de télécommunications.

- l'appui à la réforme organisationnelle fondée sur le contrat d'apport et d'expertise de Maroc Télécom

Un des objectifs stratégiques de la réforme du secteur était de professionnaliser le secteur, en dotant, dès le départ, l'Etat d'un partenariat stratégique, dans le domaine des télécommunications. Les compétences et l'expertise de Maroc Télécom ont motivé son choix pour les autorités du Burkina Faso. L'assistance de Maroc Télécom mise en œuvre à travers la première convention d'engagement de services en date du 30 septembre 2007, prévoit les prestations apportées à l'ONATEL dans les domaines de la stratégie et le développement, de l'organisation, des réseaux fixes et mobiles, du commercial et du marketing, des finances, des

achats, des ressources humaines, des systèmes d'information, des interconnexions et des engagements réglementaires de l'ONATEL.

Ainsi, Maroc Télécom a contribué à développer les capacités managériales, techniques, financières, organisationnelles et opérationnelles de l'ONATEL.

- la rationalisation des structures administratives et le déploiement sur le territoire

Une des actions fortes de la stratégie du repreneur était de rationaliser l'organisation administrative de l'ONATEL. Ainsi, de nombreux postes de responsabilité ont été supprimés. De dix Directions centrales, il n'en a été conservé que trois réformées, à savoir, la Direction des services, la Direction des réseaux et la Direction administrative et financière. Cette mesure a toutefois eu pour conséquence de frustrer un certain nombre de cadres qui se sont retrouvés subitement sans responsabilité et avec des pertes d'avantages.

Malgré cela, au regard de l'organisation administrative de l'ONATEL, on s'aperçoit qu'il s'agit d'une vaste machine déroulée sur l'ensemble du territoire. Ainsi, elle compte des structures centrales (Direction Générale et Centrales) et des administrations déconcentrées (Directions Régionales) dans six des treize régions que compte le Burkina Faso. La structure administrative de l'ONATEL se présente comme suit :

Tableau 51: Structuration administrative de l'ONATEL au 31/12/2015

La Direction Générale	Les Directions centrales	Les Directions Régionales
-Le Département Réglementation et Affaires Juridiques (DRAJ) ; -Le Département Communication Institutionnelle & Relations Publiques (DCIRP) ; -Le Département des Ressources Humaines (DRH) ; -Le Département Affaires Générales (DAG) ; -Le Département Organisation et Qualité (DOQ) ; -Le Département du Contrôle Général (DCG)	<i>La Direction Services</i> -Le Département Marketing et Ventes -Le Département Service Client -Le Département Opérateurs <i>La Direction réseaux</i> -Le Département Réseaux -Le Département des Systèmes d'Information (SI) <i>La Direction Administrative et Financière</i> -Le Département Finance -Le Département Achats et Logistiques -Le Service Contrôle des Engagements et des Paiements.	-La Direction Régionale de l'Ouest (Bobo Dioulasso) ; -La Direction Régionale du Centre Ouest (Koudougou) ; -La Direction Régionale de l'Est (Fada N'Gourma) ; -La Direction Régionale du Nord (Ouahigouya) ; -La Direction Régionale du Centre nord (Kaya) ; -La Direction Régionale du Centre (Ouagadougou).

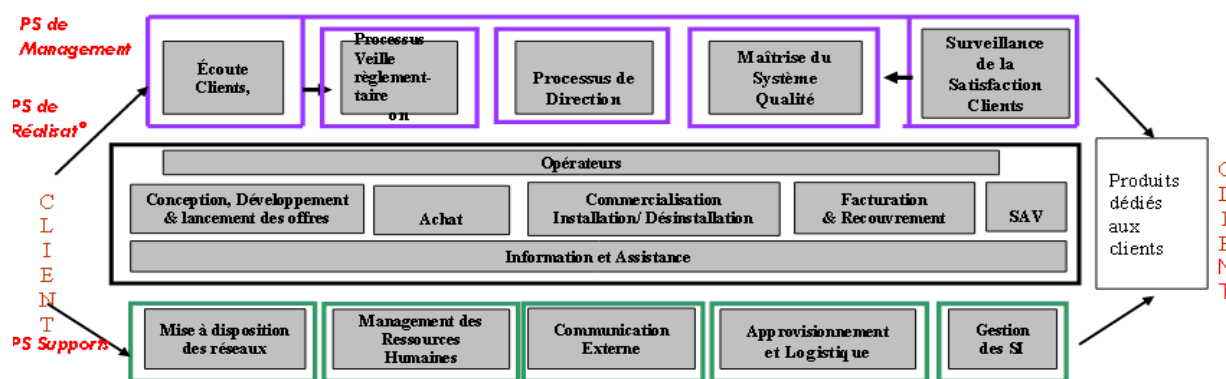
Source : L'auteur sur la base de l'organigramme

L'ONATEL est l'opérateur de télécommunications présentant une structure administrative la plus déconcentrée par rapport à ses deux concurrents. Il apparaît ainsi comme l'opérateur le plus proche de la clientèle.

- L'amélioration des processus et procédures existants et la définition de nouveaux processus et procédures de gestion

La réorganisation des processus stratégiques et opérationnels de l'ONATEL répond à une stratégie de prise en compte des besoins et des attentes de la clientèle dans cet environnement dans lequel la qualité des produits et services livrés et de même que celle des ressources et infrastructures utilisées, en amont, occupe une place primordiale pour le jeu concurrentiel. L'ONATEL en a fait un projet en 2010 qui a mobilisé une équipe de projets de façon spécifique, mais qui a concerné tout le personnel de façon générale. Un Département de l'Organisation et de la Qualité a été érigé au sein de la Direction Générale. Des groupes de travail ont été mis en place pour rédiger les nouvelles procédures sur la base des anciennes procédures, en tenant compte des exigences de la norme ISO 9001 version 2008. Des formations ont été déployées au profit des groupes de projets, des pilotes et copilotes et de certains acteurs primordiaux dans la mise en œuvre de ce projet. Des sensibilisations ont été faites à l'endroit de tout le personnel. Dans le cadre de cette stratégie, une des actions opérationnelles importantes a consisté en l'élaboration d'une cartographie des processus au nombre de quinze (15) répartis en trois catégories comme suit :

Figure 28 : Cartographie des processus de l'ONATEL



Source : ONATEL (Système de management de la qualité)

L'ensemble de ces processus concourent de manière graduelle et corrélée à la réalisation des produits dédiés aux clients.

Ce projet a été couronné en 2012 par la délivrance du certificat ISO 9001 version 2008, faisant de cette entreprise la première du secteur des télécommunications à être certifiée

dans cette norme. Les entretiens avec le personnel interne ont mis en exergue le fait que la démarche qualité a permis une véritable transformation organisationnelle et une amélioration des procédures opérationnelles de travail.

En plus de la satisfaction des clients dans la production et la fourniture de prestation de qualité, les nouveaux processus utilisés visaient l'optimisation des coûts d'acquisitions. Selon les responsables de l'ONATEL, ce nouveau dispositif a permis de réaliser des économies d'échelle annuelle de 5 milliards de FCFA.

Courant 2015, l'expertise de Maroc Telecom était engagée, une fois de plus, dans le cadre de l'actualisation et de la performance des procédures.

Il s'agit d'une capacité dynamique, en ce sens qu'une intention stratégique a été formulée au départ et a abouti, quelques années après, d'une part, à une modification de la base des ressources organisationnelles et opérationnelles, et d'autre part, à la détention d'une ressource unique à travers la certification à une norme internationale, lui conférant un label de qualité non détenu par ses concurrents.

7.3/ La capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs et équipementiers

Indicateur 9 : Modalités et coût d'acquisition des infrastructures

L'ONATEL dispose d'une politique d'approvisionnement, développée déjà dans le cadre de son plan stratégique global 2001-2005 et dans les autres plans développés ultérieurement. En outre, un cadre opérationnel de gestion des approvisionnements existe à travers le Département Achats et Logistiques de la Direction Administrative et Financière. Cette entité a pour but de permettre l'acquisition des infrastructures et matériels dans les conditions les plus optimales possibles. La diversification des sources d'approvisionnement vise l'objectif de se prémunir contre des risques liés à la rupture d'approvisionnement provenant d'une seule ou de quelques sources.

Toutefois, dans le domaine des télécommunications, les fournisseurs et équipements mondiaux constituent les sources d'approvisionnement des principaux opérateurs de télécommunications. Il en est par exemple de Huawei, de Nokia, d'Ericsson et de ZTE chez qui un certain type de matériel est acheté aussi bien par les opérateurs européens, américains qu'africains. Pour ces matériels, il n'y a pas de différenciation possible en ce qui concerne la

source d'approvisionnement. Dans certains cas, des technologies n'existent que chez un nombre très limité de fournisseurs ou d'équipementiers. Toutefois, le volume commandé peut permettre de consolider les relations entre les parties. Quelques contrats d'approvisionnement de services ou de matériels sont répertoriés ainsi qu'il suit :

- au début de la mise en œuvre de la téléphonie mobile, dans le cadre de la première phase d'extension de la téléphonie mobile en 1996, l'ONATEL a signé en Août 1996, un contrat avec une Société américaine pour la fourniture et l'installation du réseau cellulaire de type GSM ainsi que pour l'assistance à l'exploitation. Ce réseau comprenait un commutateur, cinq sites et avait une capacité de 15 000 abonnés. En phase initiale, il fut équipé à 5 000 lignes ;

- dans le cadre du Projet SMSC/MMSC, un contrat pour l'acquisition d'un SMSC/MMSC (Short Message Service Center/Multimedia Message Service Center) a été engagé avec Huawei en 2008 ;

- courant 2008, l'ONATEL a acquis et déployé des équipements BSS afin d'étendre la couverture sur le territoire national et de densifier certaines zones. Il s'agit entre autres de l'acquisition de 70 pylônes, 75 shelters au sol et 05 shelters sur terrasse, 70 groupes électrogènes, 56 BTS indoor, 30 BTS outdoor, 100 liaisons de faisceaux hertziens, dans le cadre du projet d'extension de la couverture radio et de la densification du réseau BSS ;

- dans le cadre du Projet GPRS, l'année 2008 a également vu la concrétisation du contrat de fournitures et d'installation d'un core-network GPRS/EDGE avec le fournisseur Huawei ;

- dans le cadre de l'interconnexion Burkina-Niger par la fibre optique, le 29 octobre 2012, l'ONATEL et la Sonitel (Société nigérienne de télécommunications) ont procédé, à Fada N'Gourma, au lancement officiel de ce projet. D'une longueur de 176 kilomètres, la fibre optique devra permettre de connecter le Niger au câble sous-marin SAT3 en internet haut débit, afin de diversifier ses voies d'interconnexion avec la sous-région et le reste du monde ;

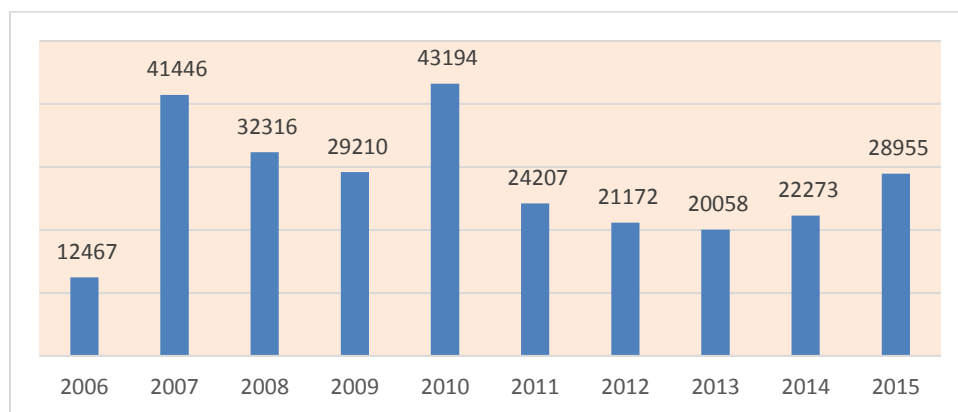
- le groupe Huawei a développé une stratégie d'implantation dans la sous-région ouest africaine et spécifiquement au Burkina Faso. Ainsi, Huawei négocie avec les autorités pour la réalisation du Backbone national de fibre optique dans le cadre d'un vaste projet qui est une composante de la stratégie nationale de développement des TIC et estimé à plus de 100 milliards Fcfa. Ce projet vise à doter le pays d'une infrastructure haut débit destinée à

l'amélioration de la connectivité dans le pays. Il permettra de relier par le très haut débit 45 chefs-lieux de province et les grandes zones urbaines du pays, soit une longueur de 5400 km⁶⁴.

Ces quelques exemples concernent des contrats qui ont fait l'objet de médiatisation, d'où la disponibilité de l'information. Pour les autres, les acquisitions constituent des domaines confidentiels, ce fait que nous n'avons pas été autorisés à accéder au Département Achats et Logistiques de l'ONATEL.

Pour la majeure partie de ces matériels et services, il n'y a pas de différenciation importante en ce qui concerne aussi bien la source d'approvisionnement que les coûts d'acquisition. Cependant, à travers les entretiens avec d'autres cadres, il est ressorti que le passage du statut de société d'Etat à une société privée a permis de rationaliser conséquemment les acquisitions, réduisant ainsi certains coûts presque de moitié pour les mêmes objets. La raison serait liée à l'affairisme de certains agents publics auparavant impliqués dans le processus d'acquisition. Les acquisitions de l'ONATEL en termes d'investissements ont évolué comme présenté dans la figure ci-dessous :

Figure 29 : Evolution des Investissements (en millions de Fcfa) de 2006 à 2015



Source : L'auteur sur la base des rapports de gestion de l'ONATEL 2006 à 2015

Les investissements ont connu une évolution irrégulière passant de 12,5 milliards de Fcfa en 2006 à 28,9 milliards de Fcfa en 2015. Le pic des investissements a été réalisé en 2010 à 43 milliards de Fcfa. L'ONATEL qui a bénéficié de l'agrément C du Code des investissements, ce qui fait l'objet d'une notation financière par l'Agence WARA qui lui a octroyé la note BBB- en grade d'investissement.

⁶⁴<http://www.agenceecofin.com/> consulté le 18 Avril 2016

En somme, les modalités et conditions d'acquisition des infrastructures ne permettent pas de conclure à une capacité dynamique au sens de Teece (2007).

Indicateur 10 : Conformité, qualité et efficacité des équipements, infrastructures et technologies proposés par les équipementiers

Les industries sont marquées par l'utilisation des technologies innovantes et à durée de vie courte. Aussi, pour évoluer au rythme de cette avancée technologique, les entreprises sont amenées à investir dans la recherche et le développement interne par l'innovation d'exploration, ou alors établir des relations fructueuses avec les fournisseurs et équipementiers pour l'acquisition de ces technologies par l'innovation d'exploitation. Dans le secteur des télécommunications, la capacité d'innovation consiste à accroître la rapidité et le rythme dans l'introduction de nouveaux produits de télécommunications.

L'innovation d'exploration contribue à améliorer les procédés de conception ou de fabrication de produits et services et aussi à renouveler certains processus-clés de l'entreprise comme la gestion de la relation client pour la satisfaction du client, la gestion des ressources humaines pour optimiser la productivité du personnel et créer de nouvelles compétences, la gestion financière et comptable pour optimiser les coûts et les produits.

La qualité des équipements est un déterminant essentiel de la qualité des télécommunications. Au regard de leurs caractéristiques, les équipements et infrastructures acquis et utilisés par les opérateurs sont estimés de très bonne qualité et sont fournis par les équipementiers mondiaux tels que Huawei, Alcatel-Lucent, etc. Il est ressorti à travers les entretiens qu'il n'y a aucune différenciation majeure en termes de qualité entre les équipements fournis en Europe, aux USA, ou autres espaces géographiques que ceux fournis en Afrique et spécifiquement dans la sous-région ou au Burkina Faso. Tous les grands équipementiers fournissent des équipements homologués et qui répondent à des caractéristiques et normes de qualité conformes aux standards internationaux.

Par contre, les défauts de qualité sont récurrents en ce qui concerne les terminaux utilisés par les consommateurs, tel est l'argument généralement évoqué par les opérateurs pour se défendre des nombreuses récriminations faites par les consommateurs, relatives à la qualité de certains services notamment, la transmission de sons.

Des critiques sont formulées régulièrement par des acteurs :

« Il n'y a pas une concurrence en tant que telle. Chacun cherche à garder sa part de marché et c'est le consommateur qui paye cher. Vous voyez, il est facile d'entrevoir une entente dans l'attitude des opérateurs qui vendent au même prix des services de qualité différente. En sus, ils n'ont pas les mêmes charges. Le prix de la minute de communication, du Sms, de la connexion à internet... est le même chez tous les opérateurs. On peut conclure à une entente prohibée au regard de la réglementation communautaire UEMOA. »

Interviewé 13

La perception des usagers a été appréhendée à travers le concours de l'association de défense des intérêts des utilisateurs des services électroniques, et a porté sur la qualité des services de télécommunications, la tarification, la couverture du territoire proposée par les trois principaux opérateurs est résumée comme suit :

- ✓ La qualité globale des communications (mobile, internet, sms essentiellement) du réseau est estimée « mauvaise ».
- ✓ La tarification des services globaux du réseau est globalement vue comme « abusive ».
- ✓ Le taux de couverture géographique du territoire est jugé « insatisfaisant ».
- ✓ La qualité des communications par opérateur de l'opérateur AIRTEL est considérée comme « assez bonne ». Par contre, en ce qui concerne l'ONATEL et TELECEL, la qualité est estimée « mauvaise ».
- ✓ La tarification des services par opérateur est estimée « abusive » pour chaque opérateur pris individuellement.
- ✓ Le taux de couverture géographique du territoire pour chaque opérateur pris individuellement, est jugé « insatisfaisant ».

Ces résultats traduisent le degré d'insatisfaction des utilisateurs des services de télécommunications au Burkina Faso, interpellant ainsi l'Autorité de régulation :

« L'ARCEP est plus encline à protéger les intérêts des opérateurs au détriment des consommateurs. Dans le domaine des télécommunications, la politique a pris le pas sur la rigueur des textes au profit des opérateurs et avec la complicité active de l'ARCEP. Certes, des opérateurs ont été condamnés à payer des amendes pour la violation des cahiers de

charges, mais la qualité des services n'a guère amélioré. D'ailleurs, les amendes ne sont pas payées et ce avec la complicité du politique. »

Interviewé 13

En effet, la qualité des services notamment les appels, la messagerie, la fourniture d'accès-internet des opérateurs est décriée régulièrement par des organisations comme l'Association burkinabè des consommateurs de services électroniques (ABCE) et le Mouvement pour l'Engagement et le Réveil Citoyen (MERCi). Cette mauvaise qualité est aussi régulièrement sanctionnée par l'autorité de contrôle⁶⁵.

Toutefois, le débat sur la qualité des prestations par les opérateurs constituera toujours un sujet controversé selon qu'il est abordé du point de vue des opérateurs ou de celui des consommateurs.

Aussi, les réactions des responsables de l'ONATEL tendent à minimiser la portée de ces critiques. De ce fait, ils indiquent disposer d'un système pour capter les causes éventuelles de non satisfaction des clients et pour les enrayer. Ce système est fondé sur le dispositif de management de la qualité implémenté au sein de l'ONATEL et qui a vu sa certification en 2012. Les éléments justifiant l'autosatisfaction ou tout au moins essayant d'atténuer l'ampleur les récriminations sont évoqués comme suit :

« Nous avons un dispositif permettant de collecter, d'analyser et de résoudre toutes les plaintes des clients et cela, dans des délais relativement brefs. »

Interviewé 14

Une plus grande tolérance semble être souhaitée par les responsables de l'ONATEL à l'endroit des consommateurs des services de télécommunications :

« Nous sommes tellement habitués à ces griefs qui sont lancés à notre rencontre on ne dit pas que tout est faux mais l'ampleur qu'on veut donner à ces griefs là c'est ça qu'on demande aux gens en tout cas d'atténuer et de relativiser parce que les gens aiment faire les comparaisons. »

Interviewé 3

⁶⁵<http://abceburkina.org/> consulté le 25 mars 2014

Cette situation de méconnaissance des efforts considérables faits par l'ONATEL semble être annihilée par l'absence d'une véritable stratégie de communication pour faire comprendre les nombreuses contraintes régulièrement résorbées :

« On essaye d'expliquer pour que les gens comprennent que ça ne va pas nous exonérer mais s'ils comprennent aussi que c'est pas parce que nous sommes en position de force qu'on essaye de piétiner le client ... s'ils estiment qu'on n'a pas la bonne qualité et s'ils comprennent les contraintes qui sont les nôtres peut être ça peut « tolérer. » Quand la fibre optique est coupée sur une partie de notre territoire c'est des problèmes ça peut être coupé au niveau de la Cote d'Ivoire c'est la même chose puisque c'est là-bas qu'on passe pour aller jusqu'à la mer où il y'a le câble sous l'eau... »

Interviewé 3

La mesure de cet indicateur ne permet pas de mettre en évidence des capacités dynamiques au sens de Teece (2007).

Indicateur 11 : Existence d'autres partenaires

- Le partenariat avec la Maison de l'entreprise du Burkina Faso

Par un partenariat conclu le 22 janvier à Ouagadougou, avec les entreprises membres de la Maison de l'entreprise du Burkina Faso (MEBF), l'ONATEL s'est engagé à accompagner les entreprises dans le développement de leurs activités, en mettant à leur disposition, des équipements de communication de fixes, mobiles et d'Internet. Ce partenariat vise à promouvoir l'utilisation professionnelle des TIC et la facilitation de l'accès aux solutions de télécommunication, avec beaucoup d'avantages en faveur des entreprises en création et celles en développement. Il s'agit entre autres, d'une réduction pouvant atteindre 100%, pour l'acquisition d'équipements téléphoniques, de réduction sur les factures de téléphonie mobile et Internet, pendant les trois premiers mois de l'activité, d'une réduction de 20% sur la redevance mensuelle, selon la durée de l'engagement du client.

- Le partenariat avec Maroc Télécom

L'ONATEL bénéficie de l'expertise d'un Groupe africain, Maroc Télécom, en pleine expansion sur le marché africain. La situation de filiation et de participation de ce groupe dans la téléphonie mobile est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 52: Prises de participation de Maroc Télécom dans la téléphonie mobile en Afrique au 31/12/2015

Type de participation	Opérateur et Pays	Date d'acquisition	Parc mobile au 31/12/15	Part du marché au 31/12/15	Nombre de BTS au 31/12/15
Acquisition de 51% auprès de l'Etat des actions de l'Opérateur historique	Mauritel (Mauritanie)	12 avril 2001	2,121 millions	52%	1121
	Onatel (Burkina Faso)	29 décembre 2006	6,8 millions	44%	1593
	Gabon Télécom (Gabon)	Février 2007	1,156 millions	41%	908
	Sotelma (Mali)	31 juillet 2009	7,4 millions	38%	-
Acquisition des filiales d'Etisalat	Moov RCA	26 janvier 2014	149 mille	12%	-
	Moov Gabon	26 janvier 2014	440 mille	15%	203
	Moov Côte d'Ivoire	26 janvier 2014	5,151 millions	19%	2113
	Moov Niger	26 janvier 2014	810 mille	10%	273
	Moov Togo	26 janvier 2014	2,141 millions	46%	403
	Moov Bénin	26 janvier 2014	3,26 millions	35%	741

Source : L'auteur sur la base des données du site de Maroc Télécom www.iam.ma consulté le 27 octobre 2016

L'expertise de Maroc Télécom permet de tenir toutes ses filiales à la pointe de la technologie. Aussi, d'importants investissements sont régulièrement effectués. La contrainte majeure dans ce domaine réside dans la vitesse de développement de nouvelles technologies.

Malgré ses moyens infrastructurels et financiers conséquents, l'opérateur historique, tout comme les autres et même au niveau mondial, demeure sous la menace des applications dites OTT (Over The Top) ou VoIP (Voice over Internet Protocol).

Ces partenariats visent à renforcer la collaboration entre les acteurs. Leur examen ne nous permet pas de conclure à la mobilisation de capacités dynamiques au sens de Teece (2007).

7.4/ La capacité de domination du marché

L'analyse de cet axe permet de mesurer la performance de l'opérateur historique et sa capacité à dominer le marché. Elle se fait à travers de principaux indicateurs opérationnels et financiers.

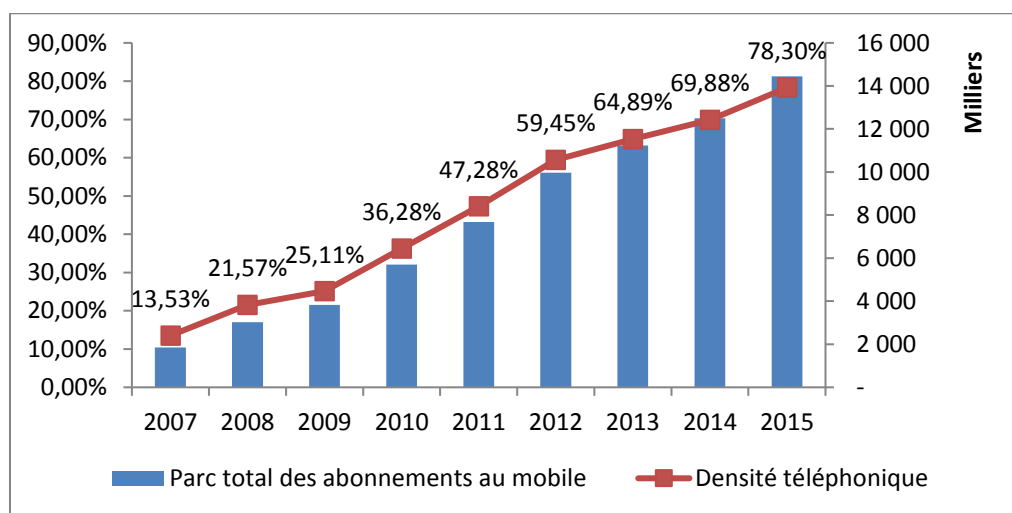
Indicateur 12 : Evolution des agrégats opérationnels

La performance opérationnelle portera sur l'examen de la clientèle du mobile, du fixe et de l'internet. La situation globale du marché en termes de clientèle au mobile se présente comme suit :

✓ Le mobile

La figure 30 présente l'évolution du parc total de mobile et de la densité téléphonique :

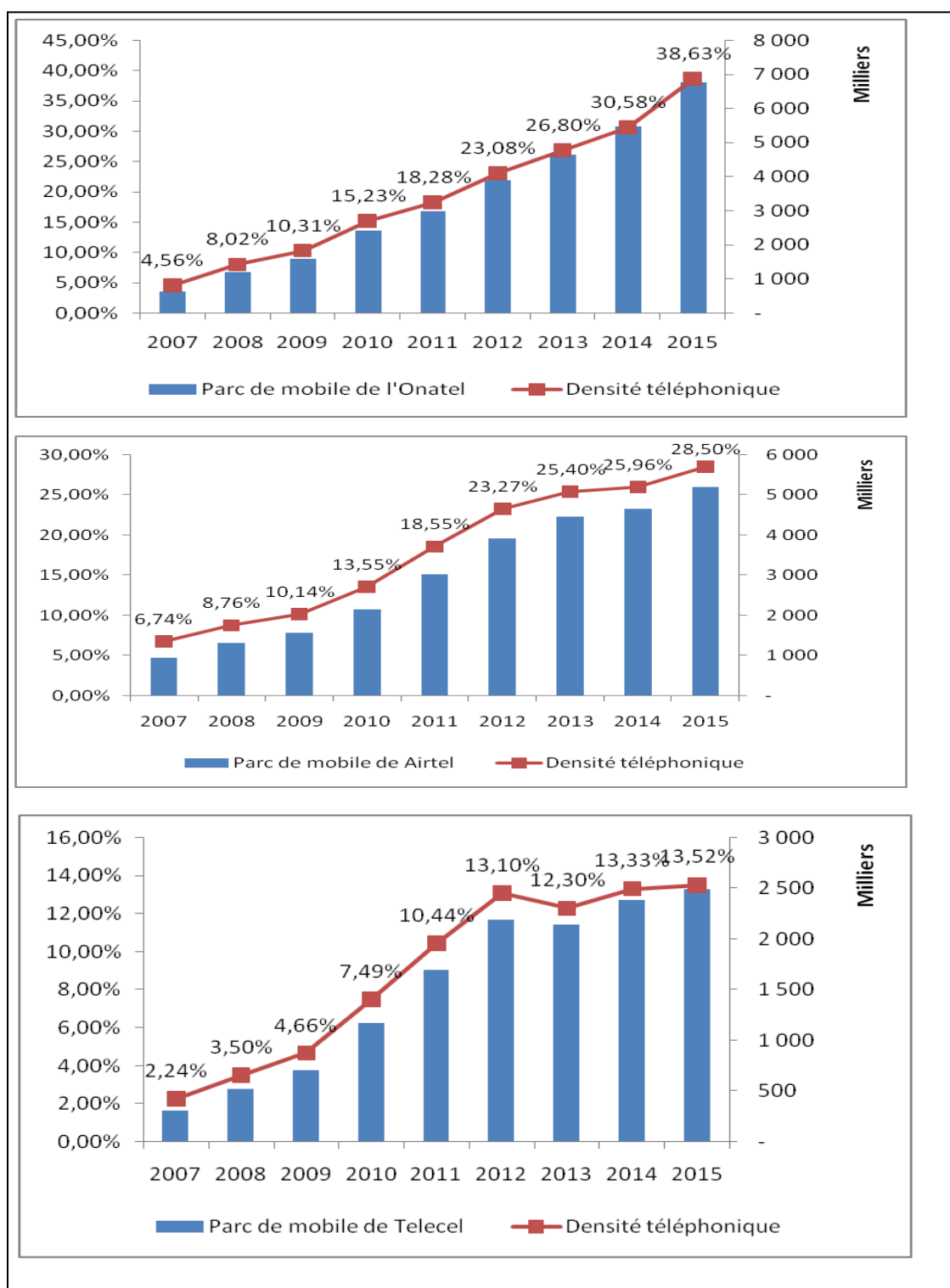
Figure 30 : Evolution du parc du mobile et de la densité téléphonique de 2007 à 2015



Source : L'auteur sur la base des rapports de l'ARCEP 2009 à 2015

L'accroissement du nombre d'abonnés est accompagné d'une croissance de la densité téléphonique. Ceci montre la pénétration assez prononcée de la téléphonie mobile au Burkina Faso. A la date du 31 décembre 2015, l'ONATEL disposait d'un parc de 6.759.822 abonnés au mobile composés principalement d'abonnements en prépayés. A cette date, l'ONATEL couvrait 692 villes et localités du Burkina Faso. A cette même date, AIRTEL disposait d'un parc de 5.192.364 abonnés au mobile composés principalement d'abonnements en prépayés et couvrait 582 villes et localités du Burkina Faso. TELECEL dispose à cette même date d'un parc de 2.494.711 abonnés au mobile composés principalement d'abonnements en prépayés. En fin 2014, TELECEL couvrait 402 villes et localités du Burkina Faso. La figure 31 récapitule l'évolution comparée du parc de mobile et de la densité téléphonique des 3 opérateurs.

Figure 31 : Evolution comparée du parc et télé densité des 3 opérateurs de 2007 à 2015

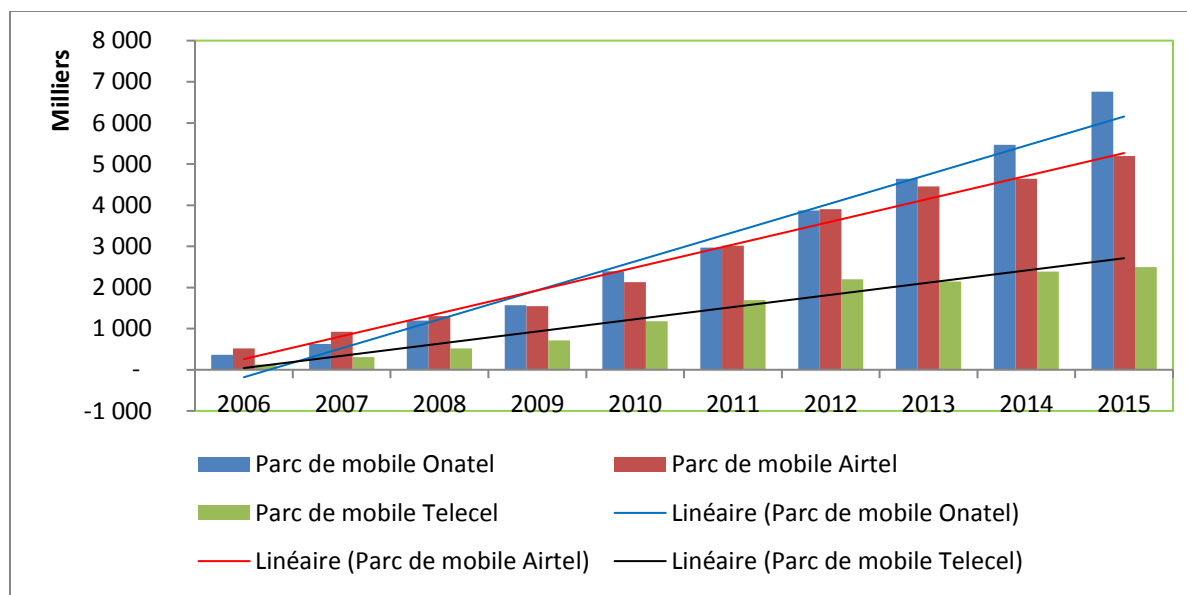


Source : L'auteur sur la base des rapports de l'ARCEP 2007 à 2015

Au 31 décembre 2015, l'ONATEL avait une densité téléphonique de 38,68% pour un parc de 6.759.822 abonnés contre une densité téléphonique de 28,50% pour un parc de 5.192.364 abonnés pour AIRTEL, et 13,52% pour un parc de 2.494.711 abonnés pour l'opérateur TELECEL.

La figure 32 permet d'avoir un aperçu global sur l'évolution du parc de mobile de ces 3 opérateurs.

Figure 32 : Evolution globale du parc de mobile des 3 opérateurs de 2006 à 2015

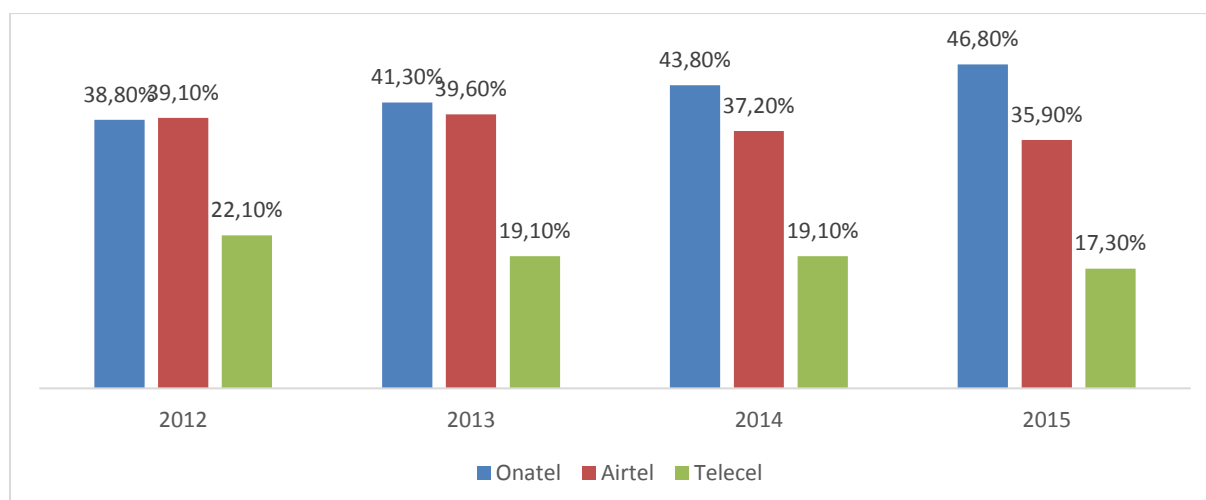


Source : L'auteur sur la base des rapports de l'ARCEP 2006 à 2015

Les courbes linéaires montrent la domination du marché par l'ONATEL à partir de 2009, suivi de AIRTEL et de TELECEL.

Les parts de marché de 2011 à 2015 sont représentées par la figure 33 :

Figure 33 : Parts de marché des opérateurs de 2012 à 2015

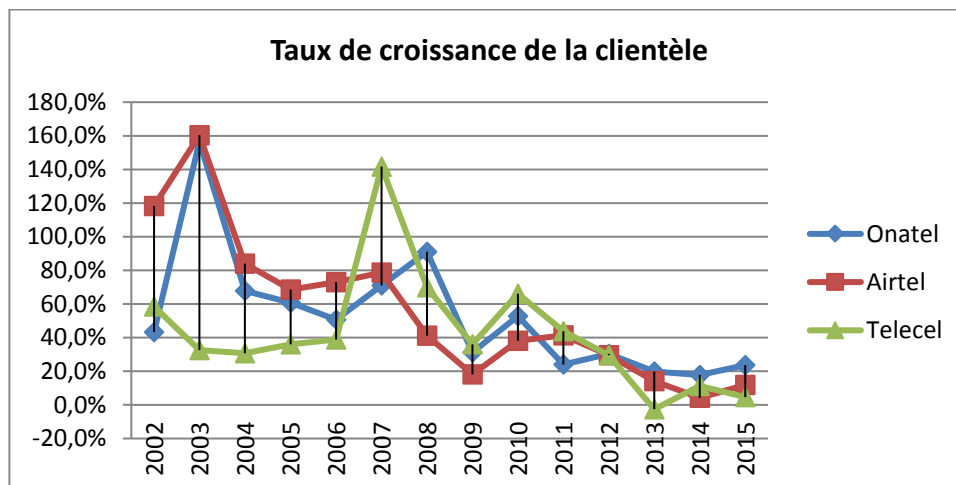


Source : L'auteur

En 2012, AIRTEL a dominé le marché avec 39,1%. L'ONATEL a pris la tête de 2013 à 2015, avec respectivement 41,3,2%, 43,8% et 46,8%.

La figure 34 présente l'évolution comparée des taux de croissance du parc de mobile des 3 opérateurs.

Figure 34 : Evolution du taux de croissance du parc de mobile des 3 opérateurs de 2002 à 2015



Source : L'auteur

Le marché offrait des taux de croissance différenciés les premières années (2002 à 2007) de la concurrence avec des taux de croissance assez élevés par opérateur. A partir de 2008, la marge de croissance se réduit considérablement et se confond pratiquement en 2015. Ceci illustre le phénomène de saturation du marché. L'ONATEL possède le taux de croissance le plus élevé sur les trois dernières années.

Globalement, sur toute la période considérée et de façon cumulée, on peut noter que l'ONATEL a dominé le marché. Ceci résulte de sa stratégie commerciale et marketing. En effet, en tant que pionnier, l'ONATEL a acquis une grande confiance et une fidélisation de sa clientèle sur de longues années. Avec l'ouverture du secteur à la concurrence, il a élaboré une stratégie commerciale et marketing comprenant entre autres la diversification des services, l'offre de services innovants, adaptés aux besoins et aux pouvoirs d'achat des couches de la population et de sa clientèle cible. En outre, on note une proximité de ses centres avec la clientèle pour une assistance et un service après-vente efficace, et aussi d'importants investissements effectués pour améliorer la qualité des prestations électroniques, notamment l'écoute, la réussite des appels, le maintien de la communication, etc. Les formations

professionnelles et de recyclage suivies par le personnel visent à maintenir un niveau de technicité assez pointu et des compétences rares et spécifiques.

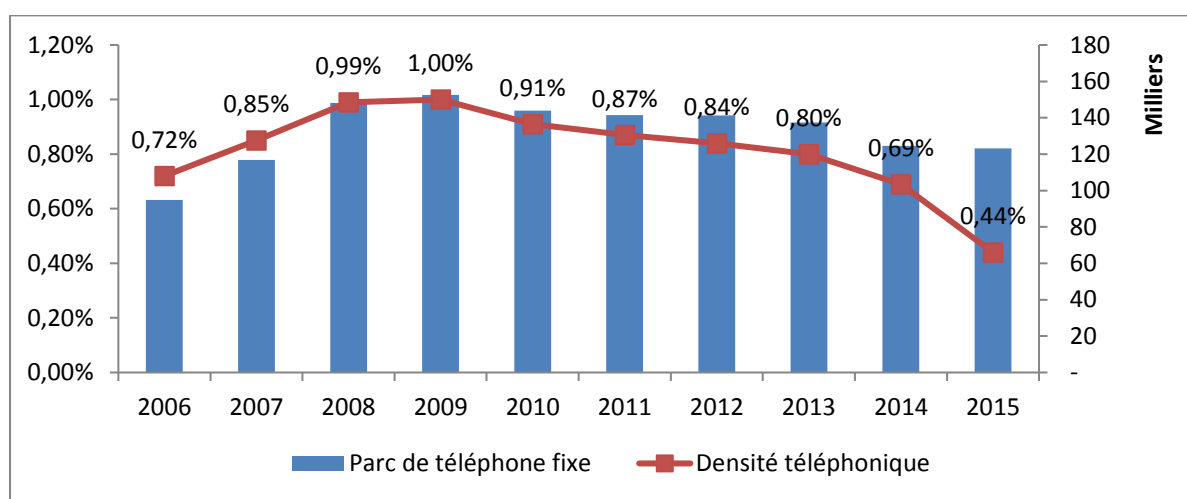
✓ Le fixe

Bien que l'ensemble des trois opérateurs aient obtenu une licence globale incluant la téléphonie fixe, il convient de noter que seul l'ONATEL met en œuvre cette activité qui relève de la catégorie de service universel. Au regard de sa faible rentabilité qui est souvent négative, les deux autres opérateurs ont délaissé ce segment de la téléphonie. Des initiatives ont été développées par AIRTEL, mais il s'agit plutôt d'une sorte de « mobile sur support fixe ».

L'ONATEL entend développer des services à valeur ajoutée adossée au fixe.

L'évolution de la clientèle du fixe est présentée comme suit :

Figure 35 : Evolution de la clientèle du fixe de 2006 à 2015



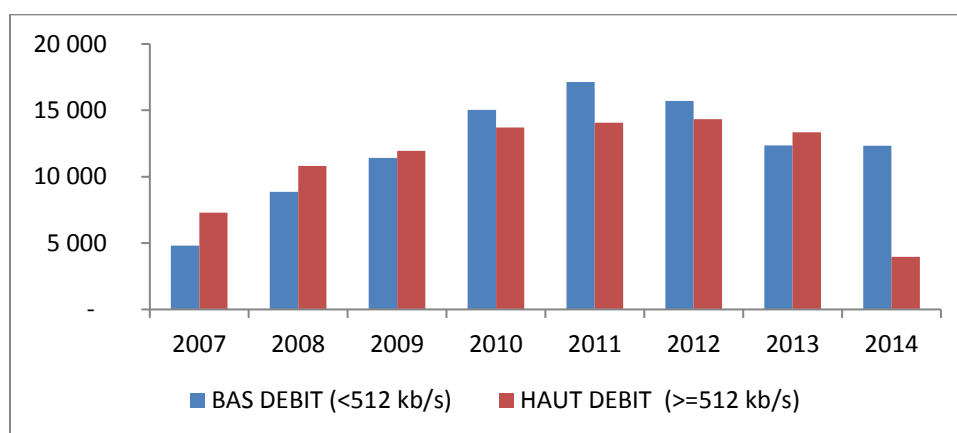
Source : L'auteur sur la base des rapports de gestion de l'ONATEL 2005 à 2015

Le nombre d'abonnés du fixe est passé de 58.036 en 2001 à 123.173 en 2015, soit une croissance globale de 112%. Du fait d'être le seul opérateur sur ce segment de marché, l'ONATEL développe une expertise dont elle est la seule détentrice. Au demeurant, elle envisage, tel qu'il ressort des entretiens avec ses responsables, de développer des services innovants sur la base de la téléphonie fixe.

✓ L'internet

La clientèle totale de l'internet est passée de 12 103 en 2007 à 16 291 en 2015, soit une croissance globale de 35%. La figure 36 présente la clientèle de l'internet en fonction des deux types de débit :

Figure 36 : Evolution comparée de la clientèle du Haut débit et du Bas débit de 2007 à 2014



Source : L'auteur sur la base des rapports de l'ARCEP 2009 à 2014

Il n'y a pas une différence fondamentale entre la clientèle du haut débit et celle du bas débit, hormis en 2014 où le nombre d'abonnés au bas débit est presque trois fois plus important que celle du haut débit.

En ce qui concerne l'internet mobile essentiellement avec la technologie 2G et 3G, les données ont évolué comme suit :

Tableau 53 : Evolution de la clientèle de l'internet mobile de 2011 à 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Onatel	2 941	75 000	1 013 046	1 230 151	1 380 036
Airtel	199 307	458 085	432 759	393 338	ND
Telecel	106 278	61 413	70 264	40 773	ND
Total	308 526	594 498	1 516 069	1 664 262	1 380 036

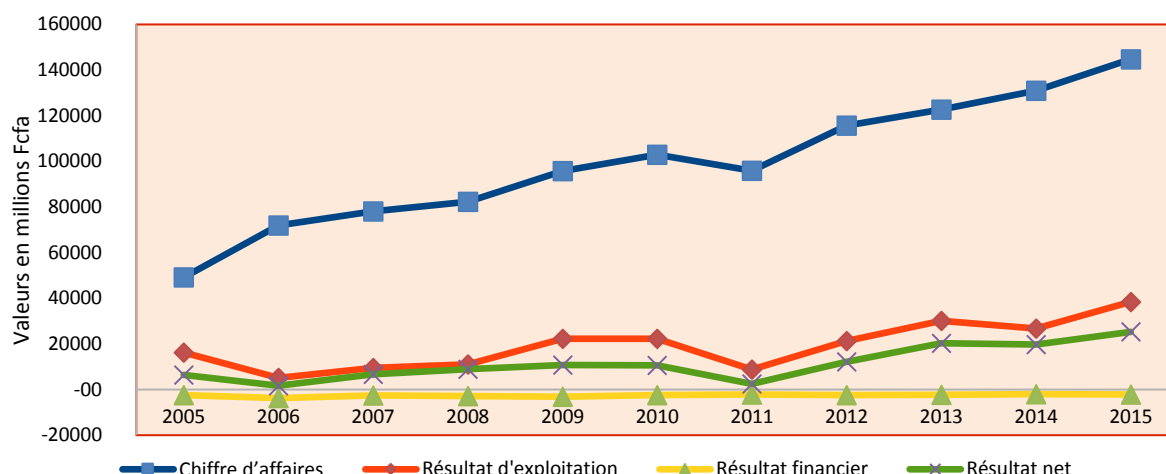
Source : Rapport d'activités de l'ARCEP 2013 à 2015

L'ONATEL a une position favorable par rapport à ses deux concurrents à partir de 2013. Ceci résulte d'une stratégie marketing et commerciale très agressive, avec des produits innovants et des offres promotionnelles attrayantes.

Indicateur 13 : Evolution des agrégats financiers

La figure 37 présente l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat net.

Figure 37 : Evolution du chiffre d'affaires, du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat net de 2005 à 2015



Source : L'auteur sur la base des rapports de gestion de l'ONATEL 2005 à 2015

✓ Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'ONATEL a connu une croissance régulière passant de 49,1 milliards de Fcfa en 2005 à 144,8 milliards de Fcfa en 2015, soit une croissance globale de 195% sur la décennie. Le chiffre d'affaires a donc quasiment doublé depuis la privatisation de l'ONATEL. Cette croissance s'explique d'une part par le boom créé par le secteur en lui-même, et d'autre part par l'effet conjugué des actions stratégiques et opérationnelles mises en œuvre par l'ONATEL pour conquérir le marché. Le chiffre d'affaires est largement fonction du nombre de clients et de l'importance de la consommation individuelle. En effet, la fixation des tarifs des services de télécommunications est libre mais encadrée. L'ARCEP a pour mission de veiller au respect des clauses contractuelles et des dispositions relatives aux seuils à ne pas dépasser dans la fixation des tarifs.

Les trois opérateurs pratiquent un jeu concurrentiel empreint de mimétisme. Il est courant de constater que lorsqu'un opérateur lance un nouveau produit ou service, quelques temps plus tard, un des concurrents lance quasiment la même chose. Les tarifs ordinaires des communications étant connus et très faiblement différenciés, c'est au niveau des offres spéciales que la différence peut se faire. Mais là également, c'est l'observation mutuelle et la reproduction comme on peut le constater à travers ces messages promotionnels envoyés à la majeure partie des clients de chaque opérateur :

Tableau 54 : Exemples de pratique d'imitations en matière de tarification promotionnelle

AIRTEL	TELECEL	ONATEL
Message reçu le 07/10/2016 sur le 55 11 69 05 : 300% de bonus sur toutes vos recharges jusqu'au 8/10. Faites vite le plein de bonus, utilisable vers AIRTEL pendant 7 jours. AIRTEL toujours là pour vous !	Message reçu le 06/10/2016 sur le 78 43 00 40 : 300% de bonus SANS SOUSCRIPTION. Jusqu'au 8 octobre, gagnez 200% de bonus ouvert aux réseaux nationaux valable 7j ET 100% de bonus TELECEL validité illimitée.	Message reçu le 07/10/2016 sur le 70244552 : 300% de bonus sur toutes vos recharges Mobicash, valable pendant 7j vers ONATEL fixe et mobile.

Source : L'auteur sur la base de données secondaires

La politique marketing et commerciale agressive de l'ONATEL explique en grande partie la croissance de son chiffre d'affaires. Les principaux atouts en matière commerciale sont :

- une bonne connaissance du marché et de la clientèle du fait de son statut d'opérateur historique ;
- une confiance maintenue d'une frange importante de la clientèle malgré le phénomène multi puces (détention de puces de plusieurs opérateurs) ;
- le développement du réseau de distributeurs de puces et de cartes de recharge et l'ouverture d'agences commerciales. Ce réseau est fortement étendu sur tout le Burkina Faso est composé d'un réseau direct de plus 22 agences et 31 bureaux de représentation (points de vente), dont 8 sont sous gérance auprès des particuliers ;
- l'ouverture de kiosques mobiles dans les centres urbains permettant la vente de produits et une assistance à la clientèle ;
- le développement de produits innovants et des offres promotionnelles ;
- la facturation à la seconde ;
- la prise en compte de la satisfaction des clients.

Perçue comme une société vieillissante, l'ONATEL a engagé une stratégie visant à le doter d'une nouvelle identité (perception de l'image et supports de communication).

L'ONATEL a réalisé par l'entremise de consultants un certain nombre d'études parmi lesquelles :

- l'étude de la qualité de services des agences (SERVQUAL) sous l'approche client mystère en 2011, 2012 et 2013 ;
- l'étude sur le baromètre de satisfaction de la clientèle en 2011, 2012 et 2013 ;
- l'étude sur les parts de marchés en 2011, 2012 et 2013 ;
- l'étude sur la relance du téléphone fixe en 2011 ;
- l'étude sur les motifs de choix d'un opérateur de téléphonie mobile en 2013.

Le chiffre d'affaires est fonction de la tarification unitaire des produits et services vendus. En ce qui concerne cet aspect, la concurrence est telle que les prix convergent vers un niveau moyen, comme le montre le tableau 55 :

Tableau 55 : Tarification comparée des services de la téléphonie mobile, de la téléphonie fixe et de l'internet au 23/08/2016

Elément	Onatel	Tarifs	Airtel	Tarifs	Telecel	Tarifs
Appels	Telmob vers Telmob	1,5 FTTC/s	Airtel vers Airtel	1,5 FTTC/s	Telecel vers Telecel	1,40 FTTC/s
	Telmob vers Autres réseaux	1,5 FTTC/s	Airtel vers Autres réseaux	1,5 FTTC/s	Telecel vers Autres réseaux	1,5 FTTC/s
	Telmob vers Fixe Onatel	1 FTTC/s	Airtel vers Fixe Onatel	-	Telecel vers Fixe Onatel	1,5 FTTC/s
	Telmob vers International	Tarification par zone	Airtel vers International	Tarification par zone	Telecel vers International	150 FTTC/mn
SMS	Telmob vers Telmob	10 FTTC/sms	Airtel vers Airtel	10 FTTC/sms	Telecel vers Telecel	10 FTTC/sms
	Telmob vers Autres réseaux	20 FTTC/sms	Airtel vers Autres réseaux	20 FTTC/sms	Telecel vers Autres réseaux	20 FTTC/sms
	Telmob vers International	50 FTTC/sms	Airtel vers International	-	Telecel vers International	50 FTTC/sms
Internet mobile	5M0	200 Fcfa	5M0	200 Fcfa	Jour	300 Fcfa
	10M0	250 Fcfa	10M0	250 Fcfa	Semaine	2.000 Fcfa
	20M0	400 Fcfa	30M0	500 Fcfa	Mois	7.000 Fcfa
	50M0	1.000 Fcfa	65M0	1.000 Fcfa		
	100M0	1.500 Fcfa	100M0	1.500 Fcfa		
	500M0	3.000 Fcfa	150M0	2.000 Fcfa		
	1Go	5.000 Fcfa	1 Go	5.000 Fcfa		
	2Go	7.000 Fcfa	2 Go	7.000 Fcfa		
	3Go	8.500 Fcfa	5 Go	10.000 Fcfa		
	5Go	10.000 Fcfa	-	-		

Source : L'auteur sur la base des données commerciales publiées sur les pages net des 3 opérateurs (www.onatel.bf, www.telecelfaso.bf, www.airtelafrique.com) 23 août 2016

Le chiffre d'affaires de l'ONATEL est aussi porté par les activités de transfert monétaire et d'achat via le mobile ou « Mobile Banking. » Cette activité est en plein essor dans la sous-région en compensation du faible taux de bancarisation. Deux opérateurs se partagent ce segment de marché : l'ONATEL et AIRTEL. Le tableau 56 présente les services proposés dans ce segment par chaque opérateur.

Tableau 56 : Offres de services Mobile Banking au 31 mars 2017

Opérateur	Services
Onatel Mobicash Venega	Dépôt d'argent Transfert à l'intérieur du Burkina Faso vers tous les mobiles Transfert d'argent vers l'international (aux abonnés Moov de Côte d'Ivoire, du Bénin et du Niger) Retrait d'argent Achat de crédit téléphonique Telmob Achat de biens et services auprès des marchands agréés Règlement de factures
Airtel Airtel Money M. Ligidi	Dépôt d'argent Transfert à l'intérieur du Burkina Faso vers tous les mobiles Transfert d'argent vers l'international (Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal, Gabon, Congo, RDC, Tchad, Nigéria, Ghana, du Niger, Kenya, Zambie, Ouganda, Malawi, Rwanda, Seychelles, Tanzanie, Sierra Leone, Madagascar) Retrait d'argent Achat de crédit téléphonique Airtel Achat de forfait (internet, SMS, wifi) Achat de biens et services auprès des marchands agréés Règlement de factures Achat de carburant Règlement frais de scolarité Approvisionnement de la carte bancaire Africards (UBA) Opérations d'assurance (avec les sociétés GA-VIE, SAHAM ASSURANCE et SONAR)

Source : Sites web de l'ONATEL (www.onatel.bf) et de AIRTEL Burkina (www.airtel/Burkina) [consulté le 31 mars 2017]

AIRTEL domine ce segment de marché avec des offres diversifiées et concurrentielles, en adaptant sa stratégie aux besoins de la clientèle. L'ONATEL a toutefois préparé une riposte afin de reconquérir ce segment de marché. Selon les responsables de l'ONATEL, une stratégie promotionnelle est en vue pour permettre à ce produit, adopté de plus en plus par les utilisateurs, d'accroître considérablement les résultats financiers de la société.

La stratégie commerciale de l'ONATEL est renforcée par une stratégie politique consistant à établir des relations partenariales durables et efficaces avec les autorités

publiques. Il convient de noter que l'ONATEL jouit d'une grande renommée et d'une bonne notoriété. La société est perçue comme la véritable locomotive du développement des télécommunications et des TIC sur le plan national et bénéficie d'une écoute attentive de la part des autorités, à travers par exemple les audiences accordées par le Chef de l'Etat au Président du Directoire de Maroc Télécom. Toutes ces actions d'ordre politique font partie de la stratégie de toutes les grandes organisations. Elles permettent globalement de saisir les opportunités d'affaires afin de faire croître sa part de marché et par ricochet l'ensemble des ressources d'exploitation opérationnelle et financière.

✓ **Le résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation de l'ONATEL est passé de 16,2 milliards de Fcfa en 2005 à 38,4 milliards de Fcfa en 2015, soit une croissance globale de 137% sur cette période. Ce résultat a connu toutefois une baisse importante en 2006 et 2007, respectivement à 5,1 et 9,5 milliards de Fcfa, avant de connaître une relance pour encore chuter à 8,7 milliards de Fcfa en 2011.

✓ **Le résultat financier**

Le résultat financier de l'ONATEL, chroniquement négatif sur toute la période, est passé de -2,49 milliards de Fcfa en 2005 à -2,23 milliards de Fcfa en 2015. Ce résultat négatif traduit l'utilisation des moyens financiers notamment les emprunts et autres concours pour financer les investissements et réaliser les activités.

✓ **Le résultat net**

Le résultat net de l'ONATEL a connu une croissance passant de 6,4 milliards de Fcfa en 2005 à 25,3 milliards de Fcfa en 2015, soit une croissance globale de 292% sur la décennie. Ce résultat démontre l'espoir que suscite ce secteur vis-à-vis des investisseurs, des promoteurs et de l'Etat. En effet, cette forte rentabilité financière lui permet de disposer d'une capacité d'autofinancement forte afin de financer ses investissements, d'améliorer la productivité et de distribuer des dividendes. Le tableau 57 présente la répartition du résultat net de 2010 à 2015.

Tableau 57 : Répartition du résultat net de 2010 à 2015

(En milliards Fcfa)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Résultats nets	10,57	2,51	12,19	20,36	19,66	25,27
- Part affectée en Dividendes	10,2	9,52	18	38,62	19,75	25,29
- Part affectée en Réserve	0,37	-9,52	1,22	1,23	0	0
- Part affectée Autres	0	0	-4,59	-19,6	- 0,09	- 0,02

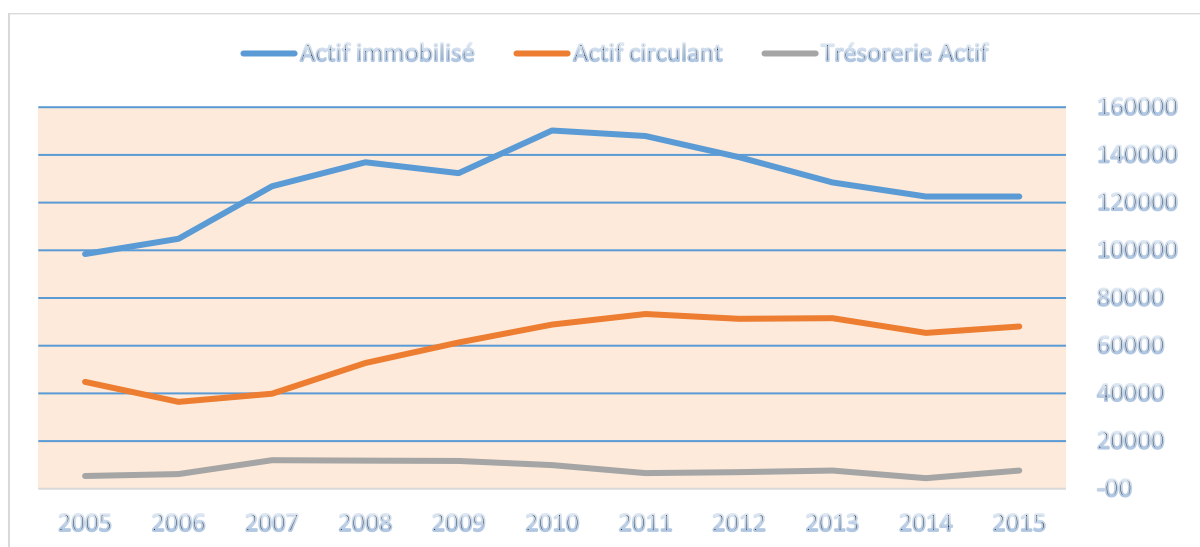
Source : L'auteur sur la base des rapports de gestion de l'ONATEL 2006 à 2015

Le résultat net est en grande partie affecté aux dividendes à distribuer aux actionnaires. Le seuil de constitution de la réserve est atteint à partir de 2014.

- L'Actif du bilan :

L'évolution des éléments de l'actif du bilan est représentée dans le graphique ci-dessous :

Figure 38 : Evolution des agrégats de l'Actif (en millions de Fcfa) de 2005 à 2015



Source : L'auteur sur la base des rapports de gestion de l'ONATEL 2005 à 2015

✓ L'Actif Immobilisé

L'actif immobilisé de l'ONATEL est passé de 98,4 milliards de Fcfa en 2005 à 122,5 milliards de Fcfa en 2015, soit une croissance globale de 24% sur la période. Cela traduit l'effort d'investissement fait par l'ONATEL.

✓ L'Actif Circulant

L'Actif Circulant de l'ONATEL est passé de 44,8 milliards de Fcfa en 2005 à 68,1 milliards de Fcfa en 2015, soit une croissance globale de 52% sur la période.

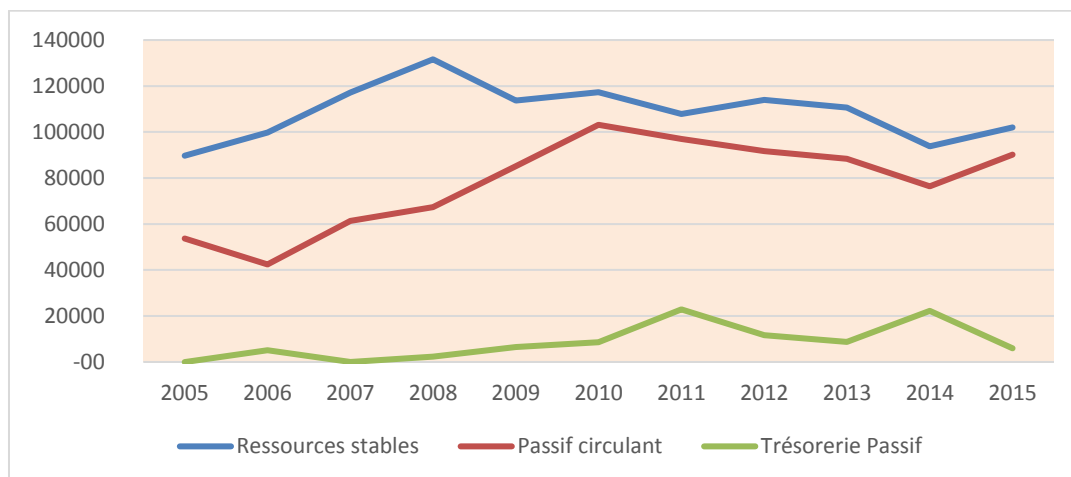
✓ La Trésorerie Actif

La Trésorerie Actif est passé de 9,8 milliards de Fcfa en 2005 à 9,8 milliards de Fcfa en 2015, soit une croissance globale de 0% sur la période.

- **Le Passif du bilan :**

L'évolution des éléments du passif du bilan est représentée dans la figure ci-dessous :

Figure 39 : Evolution des agrégats du passif du bilan (en millions de Fcfa) de 2005 à 2015



Source : L'auteur sur la base des rapports de gestion de l'ONATEL 2005 à 2015

✓ **Les Ressources stables**

Les Ressources stables de l'ONATEL ont évolué de 89,7 milliards de Fcfa en 2005 à 102,1 milliards de Fcfa en 2015, soit une croissance globale de 14% sur la période.

✓ **Le Passif circulant**

Le Passif Circulant est passé de 53,7 milliards de Fcfa en 2005 à 90,1 milliards de Fcfa en 2015, soit une croissance globale de 68% sur la période.

✓ **La Trésorerie Passif**

La Trésorerie Passif a connu une évolution irrégulière passant de 15 millions de Fcfa en 2005 à 5,9 milliards de Fcfa en 2015.

L'analyse de la productivité peut se faire en rapprochant quelques variables-clés tels le chiffre d'affaires et le résultat aux charges de personnel.

Tableau 58: Calculs de productivité de 2006 à 2015

(en millions Fcfa)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Charges de personnel	11 128	10 436	11 565	13 200	12 678	12 899	16 979	15 654	16 983	15 068
Chiffre d'affaires (CA)	71 922	78 024	82 350	95 725	102 930	95 906	115 727	122 699	130 926	144 774
Productivité relative au CA	6,46	7,48	7,12	7,25	8,12	7,44	6,82	7,84	7,71	9,61
Résultat net	1 678	6 628	8 890	10 760	11 008	2 508	12 192	20 360	19 665	25 278
Productivité relative au résultat net	0,15	0,64	0,77	0,82	0,87	0,19	0,72	1,30	1,16	1,68

Source : Rapports de gestion de l'ONATEL 2006 à 2015. Calculs effectués par l'auteur.

Les productivités liées au chiffre d'affaires et au résultat net ont une tendance globalement haussière, malgré quelques baisses notamment en 2008, 2011 et 2012.

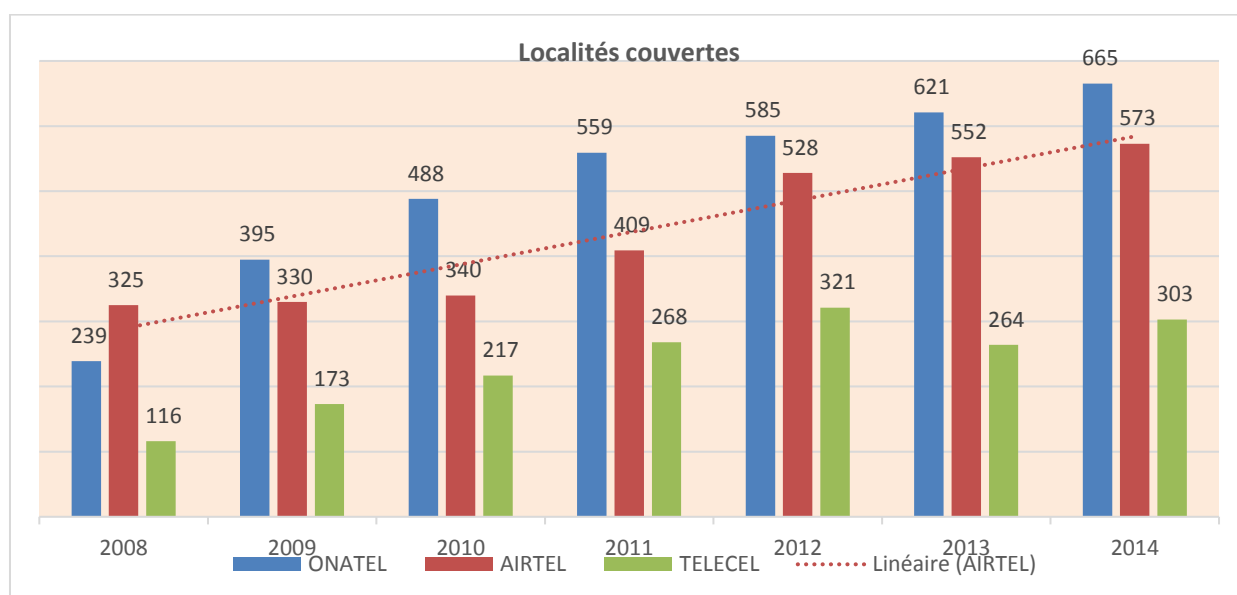
Ces résultats chiffrés traduisent la bonne performance financière de l'ONATEL et résultent de sa capacité intrinsèque à dominer le marché. En somme, l'évolution croissante des principaux agrégats opérationnels et financiers traduisent l'aptitude de l'ONATEL à mettre en place un système de gestion managérial et opérationnel pour faire croître sa base de ressources.

Indicateur 14 : Capacité de couverture du territoire

✓ Le mobile

En termes de couverture du territoire, la situation se présente comme suit :

Figure 40 : Evolution de la couverture du territoire de 2008 à 2014



Source : L'auteur sur la base des rapports d'activités de l'ARCEP 2010 à 2014

En 2008, AIRTEL couvrait un nombre plus élevé de villes par rapport à ses deux concurrents. Mais, à partir de 2009, l'ONATEL se positionne comme la tête de proue dans le secteur, jusqu'en 2014 avec 665 localités couvertes, contre 573 pour AIRTEL et 303 pour TELECEL qui demeure en dernière place sur toute la période évoquée.

La couverture du territoire est une obligation définie dans le cahier de charges de l'ONATEL et des autres opérateurs. Au-delà de cet aspect obligatoire, l'ONATEL a fait de l'extension et de la diversification géographique une véritable stratégie de conquête de nouveaux clients et de croissance à terme de son chiffre d'affaires. A travers les échanges, pour l'instant l'aspect obligataire s'impose au regard des coûts d'extension élevés pour la plupart des petites et moyennes localités dont le potentiel d'abonnés demeure assez faible. Mais, cette faiblesse est prévue d'être corrigée progressivement par l'offre de services diversifiés, toute chose qui va inciter à la hausse le nombre d'abonnés.

✓ **Le fixe**

La téléphonie fixe est le métier de base de l'ONATEL qui demeure le seul opérateur à exploiter pleinement cette branche des télécommunications. Toutes les localités du Burkina Faso sont couvertes par le réseau de téléphonie fixe de l'ONATEL.

✓ **L'internet**

Toutes les villes principales et secondaires sont desservies par l'ONATEL à travers l'accès à l'internet par la technologie 3G.

En somme, la couverture du territoire répond plus à l'obligation de respect du cahier des charges qu'à une véritable stratégie de conquête de nouveaux clients par l'expansion géographique. Tout au moins, la couverture des zones s'effectue en manœuvrant sur deux variables à savoir les charges d'investissement et de fonctionnement de nouveaux sites et le potentiel de la clientèle à mobiliser. Ces résultats ne permettent pas de mettre en évidence des capacités dynamiques au sens de Teece (2007).

L'examen des principaux indicateurs nous a permis de conclure ou non à l'identification de capacités dynamiques au sein de l'opérateur historique. Le tableau 59 présente la synthèse de l'évaluation des indicateurs retenus dans cette étude.

Tableau 59 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs

Indicateur	Mise en évidence de Capacité dynamique
Indicateur 1 : L'examen des mesures politiques, législatives et réglementaires du secteur des télécommunications	Capacité d'adaptation au cadre juridique et réglementaire. Elle est mise en évidence à travers la saisie des opportunités et des menaces liées à l'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence, notamment par la création d'une société dédiée à la téléphonie mobile, à la transformation de la base de ressources et la croissance des résultats obtenus dans cette branche
Indicateur 2 : Les pénalités et amendes fiscales et assimilées supportées par les opérateurs	Ne permet pas de conclure à la mise en œuvre de capacité dynamique au sens de Teece (2007)
Indicateur 3 : Les investissements publics réalisés pour le développement du secteur en vue de la libéralisation	Ne permet pas de conclure à la mise en œuvre de capacité dynamique au sens de Teece (2007)
Indicateur 4 : Le financement de l'opérateur historique	Capacité de financement pérenne. Cette capacité permet d'accroître l'activité, à obtenir la confiance des partenaires et à rémunérer conséquemment les actifs, par le recours au marché monétaire de la BRVM
Indicateur 5 : L'acquisition et le développement des ressources humaines	Capacité renforcement des compétences techniques et opérationnelles. Cette capacité se traduit par le renforcement des compétences existantes, des recrutements de compétences spécifiques pour combler le gap de technicité et l'existence d'un centre de formation assurant la formation continue et réalisation continuelle de formations spécifiques pour répondre à des besoins présents et futurs
Indicateur 6 : La construction d'une capacité psychosociale et culturelle forte	Capacité psychosociale et culturelle. Capacité à s'adapter à son environnement par la culture d'entreprise assez forte, reconnue et partagée par l'ensemble des parties prenantes essentielles notamment les Dirigeants, le Personnel, la Mutuelle et le Syndicat et à un dialogue social participatif et constructif
Indicateur 7 : Le renforcement des métiers et compétences de base et l'acquisition et le développement de nouveaux métiers et compétences	Capacité de renforcement des métiers de base et de développement de nouveaux métiers et compétences. Cette capacité est mise en évidence à travers l'évolution du métier et de la base compétence pour passer de la téléphonie fixe au mobile et à la mise en place des services innovants à valeur ajoutée
Indicateur 8 : Le système de gouvernance et les réformes organisationnelles	Capacité de reconfiguration de la structure et des processus. Cette capacité est déployée à travers des mesures de rationalisation de la structure, l'élaboration de processus orientés satisfaction des clients qui ont amélioré la base des ressources organisationnelles, opérationnelles et mentales
Indicateur 09 : Modalités et coût d'acquisition des infrastructures	Ne permet pas de conclure à la mise en œuvre de capacité dynamique au sens de Teece (2007)
Indicateur 10 : Conformité, qualité et efficacité des équipements, infrastructures et technologies proposés par les équipementiers	Ne permet pas de conclure à la mise en œuvre de capacité dynamique au sens de Teece (2007)
Indicateur 11 : Existence d'autres partenaires	Ne permet pas de conclure à la mise en œuvre de capacité dynamique au sens de Teece (2007)
Indicateur 12 : Evolution des agrégats opérationnels	Capacité commerciale et marketing. Cette capacité est la résultante de la stratégie concurrentielle très agressive, avec des produits innovants et des offres promotionnelles développées, testées et mises en œuvre entraînant l'accroissement de la base clientèle et des ressources
Indicateur 13 : Evolution des agrégats financiers	
Indicateur 14 : Capacité de couverture du territoire	Ne permet pas de conclure à la mise en œuvre de capacité dynamique au sens de Teece (2007)

Source : L'auteur

Conclusion du chapitre 7

Les résultats de cette étude ont permis de mettre en évidence les capacités dynamiques qui ont fondé l'amélioration des performances de l'ONATEL et la position concurrentielle favorable de cet opérateur historique dans le secteur des télécommunications.

Ces principaux résultats feront l'objet d'une discussion dans le chapitre suivant.

Chapitre 8/ Discussion des résultats

Introduction

Les données collectées et traitées nous ont permis d'aboutir à des résultats sur le secteur des télécommunications au Burkina Faso. Ces résultats ont été obtenus à travers une analyse approfondie de l'évolution de l'opérateur historique, l'ONATEL, dans l'optique d'identifier les capacités dynamiques qui lui ont permis de contribuer à l'amélioration progressive de ses performances et de sa position dominante sur le secteur des télécommunications.

Ces résultats sont récapitulés à travers un cadre d'interprétation et discutés dans ce dernier chapitre.

8.1/ Cadre d'interprétation des résultats

8.1.1/ Catégorisation des capacités dynamiques

L'approche de Teece (2007) nous a permis de mettre en évidence des capacités dynamiques. Ces capacités dynamiques ainsi identifiées sont récapitulées et classées en grandes catégories comme suit :

Tableau 60 : Catégorisation des capacités dynamiques

Référence	Capacité dynamique identifiée	Catégorie de capacité dynamique et principaux auteurs
Résultat 1	Capacité d'adaptation au cadre juridique et réglementaire	Capacité dynamique managériale (Helfat, Eisenhardt et Martin, 2000 ; Karim et Mitchell, 2000 ; Teece et al., 1997)
Résultat 2	Capacité de financement pérenne	Capacité dynamique managériale (Helfat, Eisenhardt et Martin, 2000 ; Karim et Mitchell, 2000 ; Teece et al., 1997)
Résultat 3	Capacité de renforcement des compétences techniques et opérationnelles	Capacité dynamique organisationnelle (Aronoff, 2004 ; De Geus, 1997 ; Nelson et Winter, 1982 ; Barney, 1991 ; Teece et al. 1997).
Résultat 4	Capacité psychosociale et culturelle	Capacité dynamique organisationnelle (Aronoff, 2004 ; De Geus, 1997 ; Barney, 1991 ; Nelson et Winter, 1982 ; Teece et al. 1997)
Résultat 5	Capacité de renforcement du métier de base et de développement de nouveaux métiers et compétences	Capacité dynamique opérationnelle (Teece et al., 1997 ; Dosi, 1994 ; Collis, 1994 ; Tarondeau et Huttin, 2001 ; Zollo et Winter, 2000, Helfat et Peteraf ,2009 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Karim et Mitchell, 2000)
Résultat 6	Capacité de reconfiguration de la structure et des processus	Capacité dynamique organisationnelle (Aronoff, 2004 ; De Geus, 1997 ; Nelson et Winter, 1982 ; Barney, 1991 ; Teece et al. 1997)
Résultat 7	Capacité commerciale et marketing	Capacité dynamique opérationnelle (Teece et al., 1997 ;

		Dosi, 1994 ; Collis, 1994 ; Tarondeau et Huttin, 2001 ; Zollo et Winter, 2000, Helfat et Peteraf ,2009 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Karim et Mitchell, 2000)
--	--	--

Source : L’auteur

Les sept capacités ainsi identifiées ont été récapitulées en fonction de la catégorisation faite par certains auteurs, en trois grandes catégories de capacités dynamiques à savoir la capacité dynamique managériale, la capacité dynamique opérationnelle et la capacité dynamique organisationnelle.

Ces capacités dynamiques ont été identifiées à travers un cadre institutionnel dans lequel les relations instituées entre les acteurs évoluent.

8.1.2/ Evolution et caractérisation des relations dans l’industrie des télécommunications

Les tableaux 61, 62 et 63 permettent de récapituler en trois phases l’évolution des rapports institués entre les acteurs de l’industrie des télécommunications selon l’approche de Jullien et Smith (2008) avec une mise en perspective des trois dimensions du modèle de Teece (2007) à savoir le sensing, le seizing et le managing/transforming.

Tableau 61 : Phase 1 de 1998 à 2005

La préparation de la fin du monopole face à un marché en croissance

	Capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire	Capacité de mobilisation des ressources et compétences internes	Capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs ou équipementiers	Capacité de domination du marché
Sensing	Opportunité de financement public du secteur avec le concours d'organismes internationaux et régionaux	Personnel inadapté et opportunité de renforcement des compétences au vu de l'évolution technique et du métier	Arrivée de fournisseurs et d'équipementiers surtout chinois (HUAWEI) qui ont su proposer des offres adaptées à l'Afrique	Mobile perçu comme une opportunité unique à saisir avec des moyens différents 1998 : Libéralisation du secteur Après 2000, nécessité d'interconnexion des réseaux établie
Seizing	Règlementation définissant les conditions, modalités et coûts des licences d'exploitation Coûts des interconnexions définis sous l'égide de l'autorité de la régulation Financement via le secteur bancaire national et les bailleurs institutionnels internationaux	Difficultés de s'adapter radicalement au regard des contraintes réglementaires et en dépit du plan social mis en place. Identification des éléments moteurs pour la filiale ONATEL au projet de création de TELMOB Besoin accru de formation	Signature de contrats avec les principaux fournisseurs pour la dotation en matériel technologique de pointe et la mise en place de réseau propriétaire	Règlementation garantissant la libre fixation des tarifs des services dont l'évolution est soumise à l'ARCEP Arbitrage de l'ARCEP sur l'interconnexion des réseaux Marché post-paiement : 1996 Marché prépaiement : 2000
Managing	Insuffisance des financements publics (gel des investissements) Règlement des droits des licences 2000 : Difficultés de facturation et de recouvrement du post-paiement et mise en place du prépaiement Maintien d'une rentabilité stable grâce au mobile pour financer et combler aussi le déficit du fixe	Choc et remise en cause du schéma mental « d'emploi à vie » avec la libéralisation Mise en place d'équipes projet « Telmob » et renforcement des compétences techniques à sa gestion Formation à la prise en main de matériel technique ou de technologie adoptée	1996 : Création du projet pilote Telmob, sous la direction conjointe des DEP (volet technique) /DEC (volet commercial) et réalisation des premiers abonnements au mobile de l'ONATEL le 10 décembre 1996 2000 : Attribution de licences d'exploitation aux trois opérateurs avec octroi de droits exclusifs à l'ONATEL sur la téléphonie fixe, l'international, le télex et le télégraphe jusqu'en 2005 2001 : Mise en place par l'ONATEL de son plan stratégique 2001-2005 2002 : Création de Telmob comme société et filiale à 100 % de l'ONATEL	

Source : L'auteur

Tableau 62: Phase 2 de 2006 à 2009

La concurrence prend de l'ampleur et la croissance du marché est accompagnée d'exigences accrues en termes de qualité

	Capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire	Capacité de mobilisation des ressources et compétences internes	Capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs ou équipementiers	Capacité de domination du marché
Sensing	Objectifs de gestion et de croissance cohérente et harmonisée, au regard des nouveaux besoins faisant apparaître la nécessité d'une fusion Besoins en investissements pour la modernisation et la professionnalisation du secteur, d'où la nécessité de trouver un partenaire privé stratégique	Insatisfaction croissante du personnel Tentation de cadres de partir chez les concurrents	Performance des processus d'acquisition avec des économies importantes qui sont réinvesties Pour les équipements, continuation des rapports satisfaisants avec les fournisseurs chinois. Pour la prestation de services, appel à des sous-traitants pour surmonter l'absence de compétence interne dans certains métiers	Manque de réactivité vis-à-vis des nouveaux entrants 2006 : Mise en place par l'ONATEL de son plan stratégique 2006-2010
Seizing	Préparation du retrait de l'Etat et sélection de Maroc Telecom Réalisation de recettes en capital par l'Etat suite à la cession de 51% du capital Préparation de l'entrée en bourse avec Télécom Maroc	Insatisfaction croissante du personnel face à la privatisation Rupture psychologique, sociale et surtout culturelle avec la nouvelle équipe de dirigeants marocains		Mauvaise qualité généralisée des réseaux de téléphonie mobile et de l'internet
Managing	Nécessaire arbitrage entre besoin d'investissements (pour la croissance et la qualité) et les attentes des actionnaires	Mise en œuvre du plan social et gestion problématique du personnel interne	Gestion problématique de l'externalisation de certaines prestations	Investissements pour améliorer la qualité de service, baisse continue de la tarification et augmentation de la rapidité de l'introduction des produits et services innovants

Source : L'auteur

Tableau 63: Phase 3 : 2010 – 2015

Stabilité

	Capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire	Capacité de mobilisation des ressources et compétences internes	Capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs ou équipementiers	Capacité de domination du marché
Sensing	Manque d'influence des autres acteurs du secteur sur l'Etat qui ponctionne les recettes des opérateurs des opérateurs avec une nouvelle fiscalité (2014)	Stabilité face au ralentissement de la croissance et perte de vitesse des concurrents	Ralentissement des investissements	Ralentissement de la croissance réduisant le risque concurrentiel car retour sur investissement incertain Lancement du processus de certification ISO
Seizing	Perte de potentiel d'investissement, au lieu d'augmentation des investissements dans les nouvelles technologies du fait des pénalités supportées et de nouvelles taxations fiscales imposées		Recherche de nouveauté à coûts bas et de nouveaux partenaires pour la promotion de l'utilisation professionnelle des TIC et la facilitation de l'accès aux solutions de télécommunications	Manque d'investissement suffisant pour l'avenir
Managing	Reconnaissance (tardive) d'un effort sectoriel pour mettre en avant les retombées économiques des investissements dans les télécommunications		Gestion de l'existant et des innovations mineures (mimétisme technologique) Attentisme face à une nouvelle vague de changement technologique	Gestion de l'existant et des offres promotionnelles (mimétisme promotionnel) Stabilisation de la tarification et introduction des produits et services innovants (data, mobile banking) Menace des applications OTT sur le marché des opérateurs de téléphonie Stabilité du secteur malgré le début de l'opération de rachat de Airtel Burkina par le Groupe ORANGE

Source : L'auteur

L'évolution des rapports institués (RI) en trois phases permet de mettre en évidence la typologie des relations selon Jullien et Smith (2008) comme suit :

Phase 1

Cette phase est caractérisée par les deux RI clés que sont le Rapport Financier et le Rapport Salarial.

Au niveau du Rapport Financier :

- la relation Conflit-Coordination lie l'entreprise avec l'Etat (financier principal au départ) ;
- le compromis ou la convention qui s'établit alors entre les parties est celui qui privilégie la stabilité du financement du nouveau réseau dont l'accès sera attribué par la suite aux concurrents.

Au niveau du Rapport Salarial, la volonté de le faire évoluer conduit à proposer, de manière unilatérale (« coercitive »), aux salariés de s'insérer dans deux formes d'organisation, l'ONATEL et TELMOB, avec TELMOB qui finance les déficits de la téléphonie fixe de l'ONATEL. Il en résultera une difficulté à stabiliser la relation autour d'un compromis pérenne.

Phase 2

Cette phase est caractérisée par les transformations majeures qui vont affecter les principaux rapports institués et amener à une refonte profonde de l'Ordre Institutionnel structurant l'industrie.

- le Rapport Financier est le premier concerné puisque le compromis n'a plus à être trouvé avec l'Etat mais avec le monde financier après l'entrée en bourse de l'ONATEL ; l'Etat (ex-financier) conserve néanmoins un rôle important puisque, à travers l'ARCEP, il exige des investissements supplémentaires et impose des pénalités financières ;
- le Rapport Commercial est de même réformé puisque le marché s'ouvre et les concurrents se montrent agiles et capables de prendre des parts de marchés rapidement avec des offres innovantes ;
- enfin du côté de la Relation Salariale, le personnel voit ses conditions de travail changer et doit coexister avec des prestataires externes (interférence avec la Relation

d'approvisionnement) dans certains nouveaux métiers. Certains cadres sont tentés par les concurrents mais sont déçus de l'évolution de leur carrière.

Phase 3

Cette phase consacre la stabilité relative du secteur et permet d'identifier les types de relations suivantes comme jouant un rôle clé dans cette institutionnalisation :

- le Rapport Financier continue malgré l'entrée en bourse a été influencé par la relation avec l'Etat qui ponctionne les recettes du secteur à travers notamment l'institution d'une taxe au taux de 5% sur le chiffre d'affaires des opérateurs de télécommunications ;
- la Relation Commerciale se stabilise puisque le marché se hiérarchise et fait ressortir une assez grande stabilité des parts de marché et l'émergence d'un leader (ONATEL) ;
- la Relation Salariale se stabilise de même autour d'un Compromis (ou d'une Convention) avec le personnel assurant une gestion stable de l'évolution des compétences, avec des formations en faveur du personnel ainsi que de nombreux avantages sociaux accordés, ce qui limite les risques de départ vers la concurrence.

En 2016, au-delà de la troisième phase, ORANGE a entamé une opération de rachat de AIRTEL BURKINA. Cette opération a été dénouée totalement en mars 2017 avec le remplacement de tous les visuels et autres signes distinctifs de AIRTEL BURKINA par ceux de ORANGE BURKINA.

8.2/ Interprétation des résultats en fonction des propositions de recherche

8.2.1/ Les résultats relatifs à la première proposition de recherche

La première proposition de recherche est formulée ainsi : *L'environnement concurrentiel dépend du cadre juridique, réglementaire et technologique qui s'assoit sur les relations instituées et qui influence :*

- *la position de départ des acteurs du marché lors d'une dérèglementation ;*
- *leur capacité à s'adapter à l'introduction de nouvelles réglementations.*

Deux résultats mettant en évidence les capacités dynamiques ont permis de soutenir cette proposition. Il s'agit de la capacité d'adaptation au cadre juridique et réglementaire et de la capacité de dégager un financement pérenne de l'ONATEL.

8.2.1.1/ La capacité d'adaptation au cadre juridique et réglementaire

Cette capacité a été développée par l'opérateur historique en réponse en premier lieu à l'institution d'une nouvelle réglementation visant d'abord à briser le monopole détenu par l'ONATEL, à ouvrir ensuite le secteur à la concurrence et enfin à privatiser l'opérateur historique.

Les stratégies d'adaptation à un contexte ont fait l'objet de travaux notamment ceux de Porter (1982) visant à identifier d'une part les opportunités et les menaces de l'environnement, d'autre part les forces et les faiblesses de l'entreprise. Ces stratégies peuvent porter par exemple sur la création de barrières à l'entrée, la rupture technologique, la transformation des préférences des acheteurs et l'influence sur le contenu du cadre réglementaire (Porter, 1982).

La mise en évidence des capacités dynamiques au sens de Teece (2007) tire sa source de cette base théorique à travers un processus d'identification et de saisie d'une opportunité, de sa mise en œuvre et de transformation et reconfiguration des ressources nécessaires.

L'adaptation à un cadre juridique et réglementaire renvoie à la capacité de l'entreprise à déployer une stratégie conséquente. Le type de modification de l'environnement influe sur la stratégie à mettre en œuvre, d'où la nécessité de discuter du mode de changement introduit.

- Les fondements de la réforme du secteur des télécommunications

Les enjeux de la politique sectorielle des télécommunications visant à libéraliser le secteur sont bien perçus par les acteurs. Ce mécanisme est un moyen d'allocation des ressources productives par une mise en concurrence des acteurs dans le cadre d'un désengagement de l'Etat des secteurs marchands. Les vertus de la politique libérale sont véhiculées dans ce contexte des télécommunications au Burkina Faso. Il en est de même dans toute la sous-région ouest-africaine et notamment de la Côte d'Ivoire (Loukou, 2013). Ce secteur étant transversal des autres secteurs économiques et exigeant d'énormes ressources d'investissements, le gouvernement a décidé de le libéraliser pour permettre son développement.

La libéralisation du secteur des télécommunications au Burkina et l'introduction de nouvelles technologies ont eu un impact au niveau des usagers à travers la baisse du coût des communications et l'amélioration de la qualité de la connectivité à l'internet avec le passage

de la 2G à la 3 G⁶⁶, la 4 G étant annoncée par les différents opérateurs. Elles ont permis également un développement de l'activité économique à travers la création d'une chaîne d'activités surtout autour de la téléphonie mobile et de l'internet. Il s'agit par exemple du développement de réseaux de distributeurs ambulants de cartes de téléphonie ou de recharge directe, de l'ouverture de nombreux kiosques et boutiques de prestation de services de télécommunications. Cela confirme les résultats obtenus par Boylaud et Nicoletti (2001) sur le fait que la libéralisation entraîne une augmentation de la productivité, une baisse des prix et une amélioration de la qualité de service.

Toutefois, la libéralisation ne saurait constituer la solution appropriée, toute chose qui pourrait justifier encore l'existence de certains monopoles. Au Burkina Faso, il s'agit par exemples des domaines de la distribution du gaz dont le monopole est détenu par une société d'Etat, la Sonabhy (Société nationale burkinabè d'hydrocarbures), de la fourniture de l'électricité dont le monopole est détenu par la société d'Etat Sonabel (Société nationale burkinabè d'électricité) et de l'eau avec pour monopoleur la société d'Etat Onea (Office national de l'eau et de l'assainissement).

Sur la question de l'efficacité de la privatisation de l'opérateur historique, au regard des objectifs visés par la politique publique, l'Etat a pu se doter d'un partenaire stratégique, en l'occurrence Maroc Telecom, en contrepartie de 51% du capital de cette entreprise. Cette opération lui a permis d'engranger des recettes en capital de 143 milliards de Fcfa, soit 217,7 millions d'euros. Aucune étude jusque-là n'a encore pu établir le fait que la performance de l'ONATEL est liée à son statut d'opérateur privatisé. Toutefois, le dynamisme du secteur et l'attrait des consommateurs envers les services innovants proposés par cet opérateur constituent des facteurs explicatifs de sa performance globale.

Aussi, le bilan fait par le SYNATEL à l'attention des autorités publiques indiquait que sur vingt (20) pays ayant privatisé leur opérateur historique des Télécommunications, seuls deux (2) cas de privatisation pouvaient être considérés plus ou moins comme des succès et que le schéma de cession de 51% du capital à un partenaire stratégique ne garantissait pas le succès de l'opération mais contiendrait plus de risques d'échec du processus et beaucoup d'inconvénients. Le SYNATEL dans son rôle de défense des intérêts des travailleurs de l'ONATEL s'opposait ainsi au processus de privatisation de l'ONATEL qui avait permis déjà de sélectionner Maroc Telecom.

⁶⁶ Le Rapport d'activité de l'ARCEP 2010 évoquant l'étude comparative des tarifs des communications électroniques dans l'espace UEMOA et Observatoire des télécommunications au Burkina Faso au 31/12/2015.

Le même schéma de privatisation est observable au Mali avec l'opérateur historique Sotelma cédé à 51% au Groupe Maroc Télécom. Par contre, en Côte d'Ivoire, le schéma est perçu comme moins risqué (Loukou, 2013) au regard du fait que l'Etat ivoirien a conservé une part relativement élevée, à savoir 47 % du capital de l'opérateur historique, Côte d'Ivoire Télécoms.

La libéralisation du secteur est une institution du pouvoir public (Boyer, 2003) qui a modifié un ordre institutionnel préétabli (le monopole) et établi un nouvel ordre institutionnel (la libéralisation) avec de nouveaux acteurs aux objectifs tantôt contradictoires tantôt complémentaires ou convergents (Jullien et Smith, 2008).

La privatisation partielle de l'ONATEL relève de cette ré-institutionnalisation. Elle a modifié l'organisation et le contenu des Rapports Institués et notamment du rapport salarial, ce qui a occasionné beaucoup de grèves avec des revendications à caractère social et des remises en cause de la stratégie de privatisation. De même, le rapport financier a été impacté dans la mesure où Maroc Télécom, au regard de la convention de cession, et par le mécanisme de la bourse, a permis la mobilisation de capitaux nécessaires à la réalisation des investissements visant la modernisation et la performance des infrastructures de l'ONATEL. Maroc Télécom a également fait profiter à l'ONATEL de son expertise dans le cadre de la sélection des fournisseurs et prestataires de services. Les nouvelles procédures mises en place ont permis de réaliser des économies importantes, ce qui a amélioré en sa faveur le rapport d'approvisionnement. L'expertise de Maroc Telecom a permis l'adoption et le déploiement de produits promotionnels innovants afin d'accroître sa part de marché (rapport commercial).

- L'adaptation par la création et le développement d'une société dédiée à la téléphonie mobile

Les changements intervenus en vue de s'adapter au contexte découlent de stratégies construites progressivement jusqu'à atteindre les résultats probants, notamment la création d'une société exclusivement dédiée à la branche la plus dynamique et la plus concurrentielle dans le secteur des télécommunications à travers la diversification et la multiplicité des offres par les différents opérateurs.

L'ONATEL a mis en œuvre une réforme organisationnelle et juridique qui a abouti à la création, en 2002, de la société TELMOB. Cette opération a nécessité le redéploiement d'une partie des ressources humaines de l'ONATEL vers cette nouvelle société, le recrutement complémentaire de profils spécifiques (ingénieurs techniques et commerciaux), la

formation du personnel technique et commercial pour développer cette nouvelle compétence, la mise à disposition de ressources matérielles, infrastructurelles et financières.

Un haut cadre de l'ONATEL très expérimenté et qualifié dans l'ingénierie des télécommunications a été nommé à la tête de cette nouvelle société.

Ainsi, à la réorganisation juridique suite à la création de la société TELMOB, s'est ajoutée une reconfiguration organisationnelle permettant d'adapter les ressources aux besoins de cette nouvelle unité.

Par cette opération stratégique, des mécanismes de transfert de ressources (Eisenhardt et Martin, 2000), de coordination et d'intégration (Teece et al., 1997) ont été mis en œuvre dans une optique de changement, d'adaptation et de domination de ce secteur.

Cette opération a permis de déclencher un processus de transformation juridique à l'instar de processus d'acquisition d'une entreprise par une autre. Dans le cadre d'un tel processus, Karim et Mitchell (2000) ont mis en évidence des capacités dynamiques par le fait que les stocks des ressources des entreprises font l'objet de reconfiguration et permettent de saisir de nouvelles opportunités. Ce résultat rejoint également celui mis en évidence par Karim (2006) pour qui la reconfiguration de la structure d'une organisation est considérée comme une capacité dynamique dans la mesure où l'utilisation des ressources est modifiée et permet de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

Toutefois, même si cette stratégie a permis d'obtenir des résultats croissants, la coexistence de deux sociétés appartenant à la même entité a fini par laisser apparaître des difficultés diverses. Il s'agit par exemples d'un côté, de la gestion ambivalente des employés avec des avantages et des opportunités au profit de ceux qui étaient déployés au niveau de TELMOB et de l'autre de la présentation de deux états financiers, du fonctionnement de deux organes de gestion, à savoir l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration. Même si cette stratégie permettait une gestion efficace de la téléphonie mobile, elle a été reconsidérée pour aboutir à la fusion des deux entités en 2010.

En somme, l'institution de cette réglementation du secteur par le pouvoir politique a eu pour effet de la part de l'opérateur historique, un déploiement d'une capacité dynamique qui a permis de modifier les rapports institués entre les acteurs du secteur des télécommunications. Ces modifications de rapports ont porté par exemple sur les dispositions mises en œuvre par les trois opérateurs pour l'interconnexion de leurs réseaux, sous l'égide de l'ARCEP.

8.2.1.2/ La capacité de financement pérenne de l'ONATEL

Cette capacité relève de la catégorie des capacités dynamiques managériales telles que proposées par Helfat et Peteraf (2009) et Teece et al. (1997). Elle met en évidence le rôle clé des dirigeants et des managers à prendre les décisions stratégiques afin d'accroître non seulement la capacité d'endettement de l'entreprise, mais aussi sa capacité de placement et d'émission de titres, sa notoriété et la valeur de l'action cotée. En effet, le recours au marché relève d'une décision stratégique et opportuniste et d'une orientation donnée par le Conseil d'administration aux dirigeants de l'entreprise dans le cadre d'une dynamique de croissance pérenne.

La mise en application relève de décisions opérationnelles et nécessite de pouvoir réunir un ensemble de conditions parmi lesquelles la présentation d'une situation financière saine, l'existence de perspectives de croissance de l'activité et la mise en place d'une gouvernance assurant une gestion saine et transparente des actifs de la société. Tout cela démontre l'alignement sur un processus continu de gestion rigoureuse, traduit la confiance et l'adhésion des investisseurs et passe par une communication efficace. En effet, la politique de communication de l'ONATEL a été renforcée par la mise en œuvre de multiples actions sur l'information boursière orientées vers les investisseurs actuels et potentiels.

Ces résultats sont confirmés par plusieurs auteurs. En effet, l'introduction en bourse vise à accroître les performances de l'entreprise à travers le renforcement de sa capacité d'endettement et de son pouvoir de négociation à l'égard des établissements bancaires (Pagano et al., 1998). Pour ces auteurs, cette introduction vise également le renforcement de la notoriété de l'entreprise. Les moyens de financements offerts par la bourse ouvrent une possibilité de croissance externe.

L'intervention en bourse nécessite de disposer d'une politique de gestion de la valeur de l'action afin d'assurer le maintien de sa cotation par des performances opérationnelles suffisantes et nécessaires pour susciter l'intérêt des investisseurs (Sentis, 2005). Sentis (2005) insiste également sur la nécessité de déployer une politique de communication afin de sauvegarder le prestige et la notoriété de l'entreprise cotée en bourse.

L'introduction et l'intervention en bourse découlent de décisions stratégiques opportunistes, condition fondamentale à l'identification des capacités dynamiques (Mintzberg et al. 1998, Hamel et Prahalad, 1999) et nécessitent la mise en œuvre d'actions importantes

qui entraînent une modification de la base des ressources aussi bien financières qu'opérationnelles (Teece, 2007).

Par ce mécanisme, le rapport financier entre les acteurs offrant les services a été profondément modifié (Jullien et Smith, 2008) du fait du renforcement de la capacité de financement de l'opérateur historique et de sa notoriété. Ce rapport a été amélioré pour tous les acteurs lorsque la loi de finances 2010 a consenti une baisse de l'impôt sur les sociétés de 30% à 27,5%.

Toutefois, l'institution à partir de l'année 2014 d'une nouvelle taxe de 5% sur le chiffre d'affaires des trois opérateurs de téléphonie est une mesure fiscale qui a impacté négativement ce rapport car elle a eu pour conséquence une sortie importante de trésorerie de la société au profit de l'Etat, ce qui limite les possibilités de financement des investissements des opérateurs. Il en est de même des sanctions pécuniaires infligées aux opérateurs à la suite de contrôles pour le non-respect des dispositions de la convention entre l'Etat et les opérateurs de téléphonie.

Si la bourse est perçue comme un moyen de financement et de croissance pérenne d'une entreprise, elle peut néanmoins comporter de nombreuses contraintes dont la non maîtrise peut desservir la réputation et la notoriété de l'entreprise. Ces contraintes portent entre autres sur le coût d'introduction et d'intervention en bourse et le désintérêt des investisseurs vis-à-vis des titres de la société cotée ; ce sont autant de facteurs qui peuvent créer une dynamique négative (Pagano et al., 1998). De plus, certaines sociétés non cotées en bourse, par le fait d'une gestion rigoureuse des actifs, arrivent à assurer l'accroissement continu de leurs activités et le financement de leurs investissements.

8.2.2/ Les résultats relatifs à la deuxième proposition de recherche

La deuxième proposition est formulée comme suit : *La performance de l'OHT nécessite la préemption de ressources stratégiques et rares et des compétences liées à tous les aspects de cet environnement changeant et au sein des relations instituées qui sont en train d'évoluer.*

Quatre résultats ont été obtenus pour soutenir cette proposition et mettant en évidence la mobilisation des capacités dynamiques par l'opérateur historique par : la capacité de renforcement des compétences techniques et opérationnelles, la capacité psychosociale et culturelle, la capacité d'évolution du métier et de la base de compétences et la capacité de reconfiguration de la structure et des processus.

8.2.2.1/ La capacité de renforcement des compétences techniques et opérationnelles

L'application du modèle de Teece (2007) nous a permis d'aboutir au résultat selon lequel les mécanismes d'acquisition et de développement des ressources et compétences du personnel constituent des capacités dynamiques au sein de l'ONATEL. En effet, le jeu concurrentiel oblige à disposer d'une stratégie consistant à détecter les opportunités permettant de disposer de ressources et de compétences spécifiques à même d'accroître la performance de l'entreprise.

Les actifs tangibles et intangibles sont des ressources sur lesquelles un accent particulier est mis dans le cadre de l'approche par les capacités dynamiques, avec une contribution plus importante des actifs intangibles. En effet, pour Penrose (1959) et Peteraf (1993), la firme est comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissances, qui sont à la base de rentes qui lui procurent un avantage concurrentiel.

La détention des ressources ne suffit pas à elle seule pour avoir un avantage concurrentiel. Leur utilisation efficace et leur forte productivité importent. Bien que l'ONATEL privatisé ait continué à gérer d'importants actifs humains émanant de la société d'Etat qui obèrent sa rentabilité, elle a pu mettre en place une stratégie pour résorber ce gap de productivité. Dans ce cadre, le plan social a été mis en place pour favoriser les départs volontaires. A l'opposé et dans le sens du renforcement des capacités, les principales actions envisagées ont porté sur le recrutement de ressources humaines détenant des compétences spécifiques (Barney, 1991 ; Grant, 1991), notamment des ingénieurs techniques et commerciaux et des cadres maîtrisant les questions boursières et fiscales et donc de compétences clés (Dosi, 1997) pour l'acquisition et l'accumulation de connaissances tacites (Zollo et Winter (2000), l'apprentissage organisationnel (Cohen et Levinthal, 1990).

Aussi, les ressources humaines renforcées servent à créer d'autres ressources (Helfat et al., 2007) par l'apprentissage. Ce mécanisme est fortement développé au sein de l'ONATEL à travers son système de formation continu et les apprentissages internes réalisés par le déploiement des procédures et des routines organisationnelles (Winter, 2003). De plus, un transfert de compétences inclus expressément dans les termes du contrat est effectué systématiquement suite à l'acquisition de matériels et infrastructures techniques. Ainsi, une assistance chez le fournisseur ou le constructeur doublée d'une assistance à distance par voie téléphonique permet la maîtrise de ces équipements par les techniciens de l'ONATEL.

Le renforcement des connaissances et des pratiques nécessaires à l'évolution dans un nouvel environnement proposé par Winter (2003) comme une capacité dynamique, mis en évidence par David (2013) dans le cadre de l'étude sur le secteur de l'automobile avec Hyundai-Kia a été confirmé avec l'introduction en bourse et l'animation du marché boursier.

Cette étude confirme la place importante des actifs tangibles et surtout intangibles dont l'identification et la mise en œuvre efficiente constituent des capacités dynamiques (Amit et Shoemaker, 1993). L'ONATEL a pu améliorer les capacités techniques des ressources humaines de façon progressive et durable, toute chose qui permet d'accroître ses performances opérationnelles.

La relation salariale a constitué le point central des mécanismes institutionnels internes.

8.2.2.2/ La capacité psychosociale et culturelle

L'ONATEL avec sa stature d'opérateur historique a su bâtir au fil des années une culture d'entreprise pionnière qui œuvre à dominer constamment le marché. Cette croyance s'est fondée sur sa connaissance du marché, la diversité et la compétence de ses ressources humaines, la maîtrise du métier de la téléphonie, l'aptitude à prendre en compte les innovations du secteur, etc.

Le rôle des dirigeants et du personnel pris individuellement ou dans le cadre d'équipes de gestion des projets concourt à renforcer cette culture. Pour Rindova et Kotha (2001), les croyances et représentations peuvent également jouer un rôle important dans le développement de capacités dynamiques du fait qu'elles permettent de définir les limites de croissance et les opportunités de l'entreprise.

La dimension sociale et psychologique des ressources humaines est plus complexe à gérer que les autres types de ressources. La culture d'entreprise et la vision stratégique sont des ressources constamment mobilisées par l'équipe managériale et les équipes opérationnelles pour accroître l'activité de l'entreprise (Durand, 2000). De Geus (1997) a mis en évidence que les entreprises pérennes préservent, à travers leur évolution, une identité forte. La culture et les valeurs uniques telles que la cohésion entre les employés, les pratiques éthiques ont été proposées par Aronoff (2004).

Le passage de la société d'Etat à une société anonyme a permis à chaque acteur de prendre conscience de son rôle dans la société privatisée. Face au besoin d'apporter une

réponse adéquate à son nouvel environnement interne marqué par la présence de dirigeants venant d'horizons culturels différents du leur, le syndicat des travailleurs de l'ONATEL a été redynamisé.

Une résistance a été développée face à la nouvelle culture du repreneur créant un choc culturel très fort. L'atténuation de cette résistance est passée par une introspection et une remise en cause du type de rapport à tenir de la part des dirigeants marocains envers leurs collègues du Burkina. Cette attitude qualifiée de « hautaine » est ressortie plusieurs fois dans les échanges entre le syndicat et les dirigeants de l'ONATEL et figurait parmi les causes des problèmes soulevés lors de la crise sociale de 2016. Il en est de même du cas d'autres organisations à finalité socioculturelle comme la mutuelle des travailleurs favorisant l'intégration et les interactions.

A travers une politique sociale assez développée, l'ONATEL arrive à maintenir et à motiver conséquemment ses ressources humaines, limitant ainsi les risques de départs du personnel vers les sociétés concurrentes.

Ainsi, le rôle des interactions humaines dans l'émergence des capacités dynamiques évoqué par Ebodé (2015) a été mis en évidence. En effet, aussi bien lors du dialogue social que dans le cadre de la mise en œuvre de projets spécifiques, les différentes interactions sont observables au sein des équipes, permettant une conduite efficace de ces projets. Face à la crise de confiance, les différentes médiations entreprises ont abouti à une alliance entre les managers et les salariés et permis de remobiliser les équipes vers l'objectif de sauvegarder les intérêts de l'entreprise et d'instaurer une culture de motivation des équipes et de l'ensemble du personnel, conformément à leurs attentes relatives à la stabilisation de l'emploi et aux possibilités de promotion.

Certains paramètres-clés de la capacité psychosociale et culturelle, dont l'implication organisationnelle du personnel, le niveau de confiance organisationnelle et le niveau de perception du respect ou non du contrat psychologique, ont considérablement évolué positivement, selon une enquête en cours⁶⁷.

En somme, le changement de contexte juridique par la privatisation, les enjeux de l'environnement concurrentiel ont permis le renforcement d'une culture d'entreprise fondée sur un dialogue constructif qui a permis la valorisation et la considération de la ressource

⁶⁷ Les données de cette enquête étaient en cours de traitement en mars 2017 par Ida Ouédraogo dans le cadre de sa thèse à l'Université Aube Nouvelle.

humaine, le renforcement des capacités opérationnelles et une amélioration globale des conditions de travail.

8.2.2.3/ La capacité d'évolution du métier et de la base de compétences

L'évolution d'un métier et des compétences nécessaires est au cœur de la pratique de l'innovation industrielle et conditionne la pérennité des organisations (Mignon, 2009).

Les années 1990 sont marquées par l'innovation dans les produits (Danneels, 2002) et le développement des nouvelles technologies en matière de télécommunications (Chéneau-Loquay, 2010). Un changement des modèles industriels et organisationnels est observé dans les secteurs à haute technicité. Ce changement est dû selon Colletis et Lung (2006), à trois principaux types de facteurs, à savoir la rivalité concurrentielle, le changement technologique et l'évolution de l'environnement institutionnel.

Une corrélation est établie entre l'innovation technologique, le changement organisationnel et l'évolution des compétences. En effet, la réforme du secteur des télécommunications est nécessitée par le changement technologique surtout avec le développement de la téléphonie mobile entraînant une adoption et une diffusion à l'échelle mondiale de cette innovation. L'ONATEL a pu adapter sa base de métiers face à cette technologie. Il a pu mettre en place également une plateforme technique pour développer ou diffuser des services à valeur ajoutée comme les services financiers via la téléphonie ou le mobile banking.

Cette capacité d'adaptation technologique et d'évolution du métier est une capacité dynamique d'innovation comme proposée par Chanal et Mothe (2005), Eisenhardt et Martin (2000) et Karim et Mitchell (2000).

Toutefois, comme dans la plupart des pays africains, cette technologie et la plupart des autres technologies qui ont été développées ultérieurement sont importées car conçues par les équipementiers mondiaux. Par conséquent, elles constituent pour nombre de pays et d'entreprises, des innovations d'exploitation nécessitant des mécanismes d'appropriation de ces technologies à travers le développement des compétences. Ceci est également confirmé par les modèles d'adoption en Afrique de la téléphonie mobile (Chéneau-Loquay, 2010) et des produits dérivés, posant ainsi la problématique de l'appropriation de ces technologies par les entreprises africaines. En effet, dans de nombreuses situations, ces équipements sont acquis sans l'assurance des conditions d'un véritable transfert de compétences. Cette difficulté est perçue par les dirigeants de l'ONATEL qui prévoient dans leurs contrats une

formation de ses techniciens et ingénieurs à l'appropriation de tout nouvel équipement technique acquis ou de toute nouvelle technologie adoptée.

8.2.2.4/ La capacité de reconfiguration de la structure et des processus

Le système de gouvernance est déterminant pour une bonne organisation administrative à travers un système de coordination efficace. Un changement du système de gouvernance affecte une modification des règles de coordination. C'est ainsi que l'équipe dirigeante de la société nouvellement privatisée va impulser des changements organisationnels dont l'ampleur était toutefois modérée, en ce sens qu'elle était contrainte par un cahier de charges qui lui imposait certaines restrictions en matière organisationnelle, surtout en termes de contraction du personnel.

Le redimensionnement des structures peut répondre à l'idée d'efficacité ou « downsizing » nécessaire en cas de transformation ou d'innovation majeure. Dans le cas de l'ONATEL, le redimensionnement a porté sur la fusion de certaines directions. Il n'y a pas eu de réduction d'effectifs puisque cet aspect était encadré par la convention de cession.

Les travaux de Karim (2006) montrent que la reconfiguration organisationnelle est une capacité dynamique par une redynamisation des unités d'affaires en vue de s'adapter à un environnement. Le changement de l'environnement d'affaires comme capacité dynamique organisationnelle est également évoqué par Teece (2007, 2010) comme permettant une intégration des ressources à travers un ensemble de normes et de procédures organisationnelles et une convergence des actions individuelles vers les buts stratégiques de la firme.

Si une réforme des processus basiques et des routines organisationnelles et de fonctionnement tels que les processus administratifs, commerciaux, marketings et comptables (Helfat, 1997) est nécessaire, la mise en place de nouveaux processus orientés vers la satisfaction des clients a permis d'avoir un avantage compétitif. Il s'agit en l'occurrence des processus de contrôle et de mesure de la satisfaction des clients, des processus de communication et de renforcement de la relation avec les clients et les fournisseurs et des processus d'audit interne.

Il en est ainsi également de la pratique du « kaizen » correspondant à un processus d'amélioration continue proposé par Collis (1994) comme une capacité dynamique et aussi du recours au benchmarking.

La mise en place de ces processus nécessite un changement organisationnel (Danneels, 2002) par la définition de nouveaux pôles ou centres organisationnels et un apprentissage organisationnel (Karim, 2006 ; Collis, 1994 ; Argyris, 1992 ; Cohen et Levinthal, 1990) par l'utilisation de nouvelles ressources et aptitudes (Zahra et al., 2006) telles que l'expertise apportée par Maroc Télécom et la modification des anciennes ressources afin de les adapter aux évolutions de l'environnement.

Une modification des processus organisationnels de production s'est opérée, accompagnée d'une reconfiguration des compétences techniques et opérationnelles pour s'aligner aux exigences technologiques, et cela, malgré la très forte inertie organisationnelle de l'ONATEL. Ceci met en évidence un apprentissage organisationnel (Argyris, 1992) et est confirmé par les travaux de Lambert et Ouédraogo (2006).

En effet, pour répondre à la problématique de l'identification des construits qui caractérisent l'apprentissage organisationnel et leur l'impact sur la performance des processus, Lambert et Ouédraogo (2006) ont examiné, à travers un questionnaire adressé aux responsables Qualité de 98 entreprises manufacturières alsaciennes certifiées ISO 9000, 136 processus et abouti aux résultats selon lesquels ces construits comprennent un apprentissage opérationnel, un apprentissage conceptuel et un facteur de transfert et de diffusion des connaissances. Ils montrent que l'apprentissage opérationnel permet l'atteinte des objectifs à court terme et que la réalisation des objectifs à long terme requiert à la fois de l'apprentissage opérationnel et conceptuel. Ils montrent également que, de façon générale, les entreprises reconnaissent que la qualité des produits s'est améliorée suite à la mise en œuvre des démarches « qualité » et cela grâce à son potentiel de réorganisation, d'implication du personnel et de rigueur et surtout grâce aux programmes d'amélioration continue des processus.

La réforme organisationnelle et la certification de sa conformité à une norme internationale attestent une bonne organisation en vue d'une production et d'une livraison d'un service de qualité. C'est ainsi que l'ONATEL a été certifiée à la norme ISO 9001 version 2008, ce qui lui a procuré un label de qualité qu'il est le seul à détenir dans le secteur des télécommunications au Burkina. Le Département de l'Organisation et de la Qualité (DOQ) analyse régulièrement la performance de ces processus et propose à la Direction Générale les améliorations nécessaires.

Le secteur des télécommunications fait l'objet de beaucoup de critiques notamment sur la qualité des réseaux de téléphonie mobile et d'internet. Aussi, le DOQ a mis en place un

dispositif permettant de répertorier tous les problèmes soulevés aussi bien par les usagers que par l'ARCEP. Ces problèmes font constamment l'objet de recherche de solutions. C'est toute cette organisation et la disposition à apporter des solutions aux différents problèmes qui ont contribué à la certification à une norme internationale.

Toutefois, la certification de la conformité à une norme n'est pas une garantie absolue à la fourniture de services de qualité. En effet, des entreprises pourtant certifiées renferment d'importantes inefficiences pendant que d'autres non certifiées à une norme internationale disposent de processus organisationnels très efficaces permettant la satisfaction de leurs clients et partenaires.

En somme, il s'agit d'instaurer et de maintenir dans l'entreprise une dynamique continue de résolution des problèmes en vue de la satisfaction des clients et des usagers plutôt que de la recherche d'un label de qualité.

8.2.3/ Les résultats relatifs à la quatrième proposition de recherche

La quatrième proposition est formulée comme suit : *La capacité à dominer l'environnement concurrentiel nécessite la recherche permanente d'une performance organisationnelle, financière, technologique et stratégique afin de satisfaire les consommateurs.*

Le résultat soutenant cette proposition est la mise en évidence de la capacité commerciale et marketing. En effet, la dynamique industrielle et les exigences de domination par un acteur donné nécessitent de disposer d'une stratégie concurrentielle adaptée. L'ONATEL dispose d'une politique commerciale et marketing relue et adaptée régulièrement au contexte économique et technologique.

Dans l'environnement concurrentiel, l'ONATEL dispose de plusieurs atouts en matière commerciale et marketing par rapport à ses concurrents. Il s'agit notamment :

- de sa bonne connaissance du marché et de la clientèle due à son statut d'opérateur historique ;
- de la confiance maintenue et de la fidélité d'une frange importante de la clientèle ;
- de son dense et étendu réseau de distributeurs sur tout le Burkina Faso avec plusieurs agences et des bureaux de représentation ou points de vente, des kiosques mobiles dans les centres urbains permettant la vente de produits et une assistance à la clientèle ;

- du développement de produits innovants et de nombreuses offres promotionnelles ;
- de la prise en compte de la satisfaction des clients.

En plus des audits réalisés par l'ARCEP sur la qualité des services de télécommunications, l'ONATEL a commandité plusieurs études dans le même cadre. Il s'agit par exemples :

de l'étude de la qualité de services des agences sous l'approche client mystère en 2011, 2012 et 2013 ;

de l'étude sur le baromètre de satisfaction de la clientèle en 2011, 2012 et 2013 ;

de l'étude sur les parts de marchés en 2011, 2012 et 2013 ;

de l'étude sur les motifs de choix d'un opérateur de téléphonie mobile en 2013.

Ainsi, en plus des stratégies organisationnelles et des stratégies de renforcement des capacités techniques et des compétences, la mise en place d'une stratégie commerciale, marketing et politique est un vecteur essentiel au positionnement dans un environnement concurrentiel. Cette politique porte sur le développement de produits innovants (Danneels, 2002 ; Karim et Mitchell, 2000), la vulgarisation des offres promotionnelles et des baisses tarifaires, la couverture et la diversification géographique, le développement de nouveaux marchés (Cohen et Levinthal, 1990) et l'utilisation de réseaux de distributeurs, la promotion de la qualité des services à travers des processus opérationnels (Lambert, Ouédraogo, 2006). Il s'agit là d'autant de mécanismes de capacité dynamique opérationnelle (Caverot et al, 2014 ; Teece, 2012 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Collis, 1994) permettant d'accroître la base de la clientèle, le chiffre d'affaires et par conséquent les principaux indicateurs financiers et leur maintien de façon durable.

L'analyse sous l'angle de rapports institués permet de noter une modification de l'ordre institutionnel par le renouvellement des licences d'exploitation à travers des conventions signées entre l'autorité de régulation et les opérateurs de téléphonie. En effet, les premières licences ont été accordées en 2000 pour une durée de dix ans. Des menaces de retrait de licence ont été formulées à l'endroit de TELECEL Faso en 2007, avec une mise en demeure vis-à-vis de AIRTEL. A l'expiration du délai de dix ans, toutes les licences ont été renouvelées en 2010, pour encore dix ans. L'annonce en 2010 d'un quatrième opérateur aurait pu impacter tous les rapports institués mais l'appels d'offres y relative est demeurée infructueuse.

En somme, l'environnement demeure marqué par la présence de trois opérateurs globaux de télécommunications opérant, sur les branches de la téléphonie fixe, l'ONATEL et dans une certaine mesure ORANGE, et sur la branche de la téléphonie mobile et de l'internet, l'ensemble des trois opérateurs. Chaque opérateur déploie sa stratégie de conquête du marché sous la supervision de l'autorité de régulation.

8.3/ La mobilisation des capacités dynamiques et la modification des ordres institutionnels

En définitive, les deux modèles combinés nous permettent d'établir le tableau synthétique suivant sur l'aptitude de l'opérateur historique à la mobilisation des capacités dynamiques et à la modification ou à l'influence sur les ordres institutionnels établis par les pouvoirs publics et les relations entre les acteurs.

Tableau 64: Capacité dynamique, ordre institutionnel et relations entre les acteurs

Capacité dynamique	Axe	Influence sur les relations entre les acteurs et l'ordre institutionnel
Capacité d'adaptation au cadre juridique et réglementaire	Relation financière	Relation avec l'Etat, premier financier au départ. Evolution de la relation pour promouvoir la stabilité du financement du secteur et l'accès des concurrents à l'industrie
Capacité de financement pérenne	Relation salariale	Relation avec le monde financier qui accueille l'entrée en bourse de l'Onatel Relation avec l'Etat, à travers l'ARCEP, qui exige des investissements supplémentaires et impose des pénalités financières
Capacité de renforcement des compétences techniques et opérationnelles	Relation salariale et d'approvisionnement	Relation avec le personnel marquée par les revendications Quête d'une gestion stable de l'évolution des compétences techniques et opérationnelles du personnel en lien avec les fournisseurs
Capacité psychosociale et culturelle	Relation salariale	Relation avec les salariés due à la confrontation de deux cultures managériales et sociales différentes
Capacité de renforcement du métier de base et de développement de nouveaux métiers et compétences	Relation salariale	Structuration d'une gestion durable de l'évolution des compétences métiers
Capacité de reconfiguration de la structure et des processus	Relation salariale	Compromis stabilisé avec les personnels autour d'une gestion pérenne de l'évolution de leurs compétences et aptitudes
Capacité commerciale et marketing	Relation commerciale	Régulation des relations entre acteurs du marché : stabilité des parts de marché et émergence d'un leader

Source : L'auteur

Ce tableau permet de mettre en corrélation les capacités dynamiques identifiées par l'opérateur historique et les types de relations qui ont marqué l'évolution du cadre institutionnel à savoir la relation Conflit-Coordination, la relation Compromis-Convention et la relation Coopération-Coercition.

Conclusion du chapitre 8

Cette discussion nous a permis de confronter les résultats obtenus dans cette étude avec les différentes contributions théoriques et empiriques. Les résultats obtenus ont permis de valider la première, la deuxième et la quatrième proposition. Par contre, la troisième proposition n'a pas pu être validée.

La discussion a aussi permis de mettre en évidence d'une part l'apport des capacités dynamiques à l'amélioration de la performance et au positionnement concurrentiel de l'opérateur historique, d'autre part, les types de relations dans le cadre des rapports institués entre les acteurs de l'industrie des télécommunications.

Conclusion de la quatrième partie

Les résultats obtenus dans cette étude sur le secteur des télécommunications au Burkina Faso se sont fondés sur l'application du modèle de Teece (2007), avec une analyse approfondie d'une part de l'organisation interne de l'opérateur historique des télécommunications, et d'autre part des relations entre les principaux acteurs notamment les concurrents, les autorités publiques, les organes de régulation et de réglementation, les partenaires financiers, les fournisseurs de services, etc. ce qui lui confère une dimension institutionnaliste, grâce à l'apport de Jullien et Smith (2008). Ces résultats ont été confirmés à travers d'autres contributions aussi bien théoriques qu'empiriques.

CONCLUSION GENERALE

Le secteur des télécommunications occupe une place importante dans l'économie des pays en développement et a connu une évolution très fulgurante ces dernières décennies, une évolution marquée par une croissance de la clientèle globale de ce secteur et celle de la rentabilité des différents opérateurs. Ce secteur constitue de ce fait un enjeu important pour les pouvoirs publics, les régulateurs, les opérateurs de télécommunications, les fournisseurs d'équipements et de services connexes, les institutions financières et les acteurs sociaux. Devenu concurrentiel dans les années 2000 dans la plupart des états africains, le secteur des télécommunications fait l'objet d'une concurrence régulée.

La question principale de cette recherche était de savoir comment un opérateur historique (OH), pionnier dans son secteur d'activités, pouvait conserver durablement sa position de leader face à ses concurrents. Trois questions spécifiques ont découlé de cette question principale, à savoir :

- Comment l'institution d'un environnement concurrentiel peut-elle affecter la position de l'opérateur historique et des autres acteurs institutionnels ?
- Quelles sont les dynamiques d'évolution des opérateurs dans les industries de réseau ?
- Quelles sont les capacités nécessaires à l'opérateur historique à la performance et la domination de ce secteur ?

Pour répondre à ces questions, nous avons organisé notre travail en quatre (4) parties.

La première partie a permis de faire appel à l'analyse stratégique des mouvements concurrentiels sous plusieurs angles. Aussi, avons-nous vu que certains courants de pensée en analyse stratégique convergent vers le fait que le succès d'une firme dépendrait des ressources intrinsèques (ressources matérielles et immatérielles, savoirs, savoir-faire, les routines, sa capacité à entreprendre) et de la capacité managériale, organisationnelle et opérationnelle à les reconfigurer pour les améliorer. L'approche par les capacités dynamiques qui s'impose de plus en plus comme le cadre de référence pour ce qui est de l'analyse de l'avantage concurrentiel durable (Labrousche, 2014), a été mobilisée et opérationnalisée sur le secteur des télécommunications.

Le secteur des télécommunications réunit plusieurs acteurs aux intérêts souvent divergents. Parmi ces acteurs figure l'Etat en tant que pouvoir public. Il joue un rôle déterminant en tant qu'autorité en charge de la réglementation ou de la régulation. Ceci nécessite alors une approche multidimensionnelle pour appréhender les relations instituées entre ces acteurs.

La deuxième partie a porté sur l'examen et l'analyse du contexte d'évolution du secteur des télécommunications au niveau international, africain, régional et national.

La troisième partie a permis de définir le cadre d'analyse et la méthodologie de cette recherche. Ainsi, l'approche basée sur les capacités dynamiques de Teece (2007) combinée à celle de Jullien et Smith (2008) a constitué, dans cette recherche, un cadre d'analyse de la performance et de l'avantage concurrentiel, et aussi un cadre d'analyse sectorielle dans une approche institutionnelle dans le but de mieux comprendre les dynamiques en cours. La méthodologie adoptée a consisté en une étude exploratoire et une étude qualitative basée d'une part sur l'exploitation de données disponibles principalement dans les revues spécialisées, les rapports d'activités, les rapports de gestion, les sites spécialisés des opérateurs, etc., et d'autre part sur des entretiens réalisés auprès de seize (16) cadres sélectionnés aussi bien au niveau de l'opérateur historique qu'au niveau d'autres acteurs intervenant dans le domaine des télécommunications au Burkina Faso. Il s'agit principalement de l'autorité de régulation et des communications électroniques et postales (ARCEP), du Ministère du Développement de l'Economie Numérique et des postes (MDENP) et de la Commission Nationale de la Concurrence et de la Consommation (CNCC).

La quatrième partie a consisté à mettre en évidence les capacités dynamiques qui ont contribué à la performance et à la position dominante de l'opérateur historique des télécommunications du Burkina Faso, dans un cadre institutionnel dans lequel les rapports institués au sein du secteur ont constamment évolué.

1/ Contraintes et facteurs déterminants de l'évolution des télécommunications

Cette étude a montré que le secteur des télécommunications au Burkina Faso est en pleine expansion malgré des contraintes. Certaines contraintes sont partagées par un certain nombre de pays de la sous-région ouest-africaine.

Les contraintes à la croissance du secteur des télécommunications au Burkina Faso sont essentiellement d'ordre économique et réglementaire.

Les contraintes économiques sont expliquées par trois principaux facteurs.

Le premier facteur est la faiblesse du pouvoir d'achat des consommateurs du Burkina Faso dont le PIB nominal par habitant à la date du 31 décembre 2015 était de 355,3 Fcfa, soit 0,54 euros contre 816,0 Fcfa, soit 1,24 euros pour la Côte d'Ivoire et 431,4 Fcfa, soit 0,66

euros pour le Mali⁶⁸. Ce facteur limite les possibilités d'utilisation à grande échelle des services de télécommunications en dépit de diverses stratégies commerciales et marketing déployées par les opérateurs de télécommunications et les fournisseurs de terminaux, tels que les appareils téléphoniques, les Smartphones et les tablettes.

Ce facteur a été exacerbé depuis la crise socio-politique qu'a connu le Burkina Faso en 2014 et qui a eu un retentissement sur les années 2015 et 2016.

Le deuxième facteur est la faiblesse des politiques publiques en faveur du développement véritable du secteur des télécommunications. Les investissements de l'Etat, de même que la contribution d'autres acteurs et organismes internationaux sont encore insuffisants à la réduction de la fracture numérique entre les pays développés et les pays en développement, mais aussi à l'intérieur du pays où les centres urbains sont privilégiés par rapport aux autres localités.

Le troisième facteur est l'insuffisance des ressources énergétiques, notamment l'énergie électrique qui est la première source d'énergie utilisée dans le secteur industriel au Burkina Faso. Une grande partie de ce pays demeure encore non électrifiée, ce qui limite également les possibilités de développement véritable des services de télécommunications. Pour assurer l'obligation de couverture du territoire en services de télécommunications, les opérateurs sont amenés à investir des sommes importantes pour acquérir notamment des groupes électrogènes et des plaques solaires afin de maintenir les équipements de télécommunications en état de fonctionnement permanent. De plus, même les zones couvertes par l'énergie électrique sont confrontées régulièrement au problème de délestages d'électricité, surtout à des périodes de forte chaleur.

Les contraintes d'ordre réglementaire portent sur l'inefficacité de la régulation. En effet, malgré les sanctions pécuniaires infligées aux opérateurs pour le non-respect des obligations contractuelles, la qualité des services de télécommunications ne se trouve pas considérablement améliorée.

Aussi, bien que les licences octroyées par l'autorité de régulation soient globales incluant le développement de la téléphonie fixe, l'opérateur historique est toujours quasiment le seul à demeurer sur ce segment de marché, malgré l'obligation de service universel assignée à la téléphonie fixe.

⁶⁸ www.uemoa.int [consulté le 19 janvier 2017]

Des facteurs favorables déterminent toutefois les perspectives de croissance du secteur. Ils portent sur la dynamique et la structure de la population burkinabè qui est jeune avec une accessibilité au téléphone non encore saturée. En effet, selon le groupe de recherche Performances Management Consulting (2010)⁶⁹, les dépenses de télécommunications prennent de plus en plus de l'importance dans les dépenses globales des ménages et la croissance fortement attendue du mobile Banking où l'Afrique se positionne pour être le leader mondial des services bancaires sur le mobile, augure de bonnes perspectives.

D'autres facteurs favorables à la croissance du secteur des télécommunications sont relatifs à la vulgarisation progressive des services de télécommunications notamment, par l'utilisation des plateformes électroniques (e-gouvernement, presse en ligne, etc.) et au développement d'autres besoins non encore exploités comme la télémédecine ou insuffisamment exploités comme l'enseignement à distance.

2/ Synthèse des résultats

Le premier résultat mis en évidence est la capacité d'adaptation au cadre juridique et réglementaire par la création d'une société dédiée. Cette capacité a permis à l'ONATEL de s'adapter au contexte marqué par l'ouverture du secteur à la concurrence, par une réponse efficace qui a consisté à séparer l'activité de gestion du métier de base de celle de la téléphonie mobile en créant une société dédiée à la gestion de cette nouvelle technologie.

Le deuxième résultat obtenu est la capacité de financement pérenne. Le recours au marché financier répond à une intention stratégique de lever des fonds sur le marché boursier de l'UEMOA et de capter des investisseurs internationaux afin de financer les nombreux besoins d'investissements dans ce secteur. Nous avons montré que ce mécanisme a permis la mise en place de nouvelles ressources financières. Par ce fait également, de nouvelles ressources tant techniques qu'organisationnelles ont été déployées, l'ensemble contribuant à améliorer la position concurrentielle de l'ONATEL.

Le troisième résultat auquel nous sommes parvenus est la capacité d'acquisition et de développement des ressources et compétences du personnel. Face aux menaces et opportunités de l'environnement, l'ONATEL a pu mettre en place un dispositif organisationnel permettant à la structure de détenir des ressources humaines compétentes et bien formées. Il dispose à cet effet d'un Centre de formation pour assurer la formation initiale

⁶⁹ Performances Management Consulting (2010), Les télécoms en Afrique : Un secteur dynamique et à fort potentiel. (www.performancesconsulting.com consulté le 10 avril 2017).

et continue. De plus, sa stratégie d'acquisition des équipements permet d'assurer un transfert de compétences au personnel pour l'appropriation de ces équipements et des technologies associées. De façon globale, un système d'évaluation des compétences et des performances individuelles et des programmes de formation adaptés permettent de combler les gaps de technicité et de renforcer les capacités du personnel. Toutes ces mesures permettant de renouveler et de reconfigurer cette importante ressource dans ses différentes composantes. Cette capacité permet à la société d'améliorer ses performances globales.

Le quatrième résultat mis en évidence est la capacité psychosociale et culturelle. Malgré les événements majeurs qui ont jalonné le parcours de l'entreprise, notamment la libéralisation, la privatisation et l'arrivée d'un partenaire stratégique dont la culture organisationnelle et identitaire est différente de ce qui avait existé auparavant, les nouveaux dirigeants ont pu renforcer cette culture psychosociale et culturelle et faire adhérer diverses équipes à un ensemble de valeurs partagées par cette communauté organisationnelle. Cela se traduit par un climat social amélioré continuellement face aux différentes revendications, par un meilleur sentiment d'appartenance et des agents sensibilisés à la prise en compte des besoins ultimes des clients et usagers et par une image positive de la structure véhiculée par l'ensemble du personnel.

Le cinquième résultat est la capacité d'évolution du métier et de la base de compétence pour tenir compte des contraintes et des opportunités technologiques. Un renforcement des ressources humaines a été effectuée pour assurer la gestion technique nécessitée par l'évolution du métier de base. Une reconfiguration de la base des ressources technologiques et du plateau technique de l'ONATEL a été nécessaire pour prendre en compte les nouveaux produits et développer constamment des services à valeur ajoutée, au regard de l'adoption de cette nouvelle technologie.

Le sixième résultat mis en évidence est la capacité de reconfiguration de la structure et des processus. Du fait d'un système de gouvernance marqué par un contrôle du pouvoir public et grâce à l'expertise du partenaire stratégique apportée à travers une convention d'appui, des actions stratégiques et opérationnelles ont permis de rationaliser la structure organisationnelle afin qu'elle puisse mieux se déployer sur tout le territoire du Burkina. Un nouveau dispositif organisationnel orienté vers la qualité a permis l'amélioration des processus et procédures existants et la définition de nouveaux processus et de nouvelles procédures de gestion.

Le septième résultat obtenu est la capacité commerciale et marketing qui a permis à l'ONATEL de dominer le marché sur une longue période. En effet, les politiques

commerciales et marketing mises en œuvre, marquées par le développement de produits innovants, la vulgarisation des offres promotionnelles, la couverture et la diversification géographique, le développement de nouveaux marchés et l'utilisation d'un vaste réseau de distributeurs ont contribué à améliorer les résultats financiers et la notoriété de l'ONATEL.

A travers ce travail, nous avons pu apporter des contributions théoriques, empiriques et managériales.

3/ Contributions théoriques, empiriques et managériales

Sur le plan théorique, nous avons pu enrichir les approches des capacités dynamiques en partant de l'approche de Teece (2007) pour prendre en compte la dimension institutionnelle des industries dont un cadre d'analyse est fourni par Jullien et Smith (2008). Ces deux approches combinées nous fournissent un cadre d'analyse plus global pour appréhender l'évolution d'une industrie traversée par des changements majeurs tels que la privatisation d'un opérateur historique et la libéralisation du secteur d'activités. Ce cadre d'analyse combiné permet ainsi d'identifier les capacités dynamiques d'une firme dans son industrie au regard des relations évolutives instituées entre les acteurs. De par cette méthodologie, nous avons contribué à la réflexion théorique par la congruence de deux disciplines en l'occurrence, le management stratégique et l'économie politique et institutionnelle.

Sur le plan empirique, nous avons pu enrichir les travaux déjà réalisés sur les capacités dynamiques, sous la perspective d'un type particulier d'industrie de réseau, notamment celle des télécommunications dans laquelle nous avons fait une œuvre pionnière au Burkina Faso.

Sur le plan managérial, ce travail pourrait servir de guide et de cadre d'analyse pour plusieurs acteurs.

Pour les autorités publiques, il peut être mobilisé dans le cadre de l'ouverture d'un secteur à la concurrence. En effet, L'environnement économique national au Burkina Faso est marqué par la présence d'entreprises publiques monopolistiques alors que la pression se fait souvent forte, ne serait-ce que de la part des usagers et consommateurs de ces services, pour une véritable libéralisation. En ce qui concerne spécifiquement le secteur des télécommunications, relativement à la promotion, à la réglementation et à la régulation, des pistes sont dégagées permettant un développement harmonieux du secteur des télécommunications. Il s'agit par exemple d'œuvrer à une véritable indépendance de l'autorité

en charge de la régulation. Il s'agira aussi de veiller à l'application effective des mesures d'extension de la téléphonie fixe, comme un service universel, à l'ensemble du territoire par tous les opérateurs et le développement des services à valeur ajoutée y relatifs.

Il existe encore au Burkina Faso des régions dans lesquelles la connexion à l'internet demeure difficile. Aussi, la mise en place d'une politique des télécommunications favorable au développement territorial et à une régulation locale par la création d'organes déconcentrés de régulation impliquant les collectivités territoriales, permettra un développement harmonieux des TIC et une réduction de la fracture numérique entre les différentes régions et provinces du pays.

Pour les opérateurs de télécommunications, notamment les dirigeants de l'ONATEL, cette étude donne des orientations pour la prise de décisions stratégiques, organisationnelles et opérationnelles dans son environnement concurrentiel. Elle leur sert de diagnostic à l'identification des capacités existantes et aussi ouvre des pistes sur les aspects à développer pour améliorer leurs performances et leur position concurrentielle.

Au regard des perspectives de développement des produits de mobile Banking, un partenariat entre les opérateurs de téléphonie et les banques et institutions de microfinance est nécessaire pour l'étendre éventuellement à d'autres services financiers. Toutefois, un meilleur encadrement aussi bien par les autorités de la régulation des télécommunications (ARCEP) que par celles de la régulation monétaire (BCEAO) est nécessaire pour éviter des phénomènes tels que le blanchiment des capitaux.

Pour les fournisseurs d'équipements, cette étude montre qu'un programme plus ambitieux d'innovation technologique orientée et adaptée aux marchés africains est encore nécessaire au développement du secteur des télécommunications.

Cette étude comporte un certain nombre de limites qui sont principalement d'ordre théorique et méthodologique.

4/ Limites de l'étude

Sur le plan théorique, bien que certains auteurs émettent des réserves sur la pertinence de l'approche des capacités dynamiques (CD) relative à son manque de clarté et à la détermination de sa frontière d'identification (Moliterno et Wiersema, 2007, Arendt et Bromiley, 2009, Easterby-Smith et al., 2009), nous avons fait le choix de ce modèle qui

demeure un cadre d'analyse pertinent de l'environnement concurrentiel (Teece, 2007, 2010 ; Altintas, 2009 ; Labrousche, 2014).

Les limites méthodologiques portent essentiellement sur l'étendue des investigations. Nous aurions voulu renforcer la fiabilité et la validité de notre travail en prenant en compte au moins un opérateur historique d'un autre pays de l'UEMOA, mais les multiples tentatives pour accéder à ce second terrain sont restées infructueuses. A défaut de faire des comparaisons des performances des opérateurs historiques de différents pays, nous avons mené une analyse approfondie, historique, descriptive et compréhensive sur l'opérateur historique du Burkina Faso dans son secteur d'activités pour, d'une part assurer une interrelation forte entre les observations empiriques et les concepts théoriques et d'autre part, permettre de construire et de faire valider les résultats par les répondants (Yin, 2003 ; Stake, 1994).

Au-delà de ces limites, des perspectives de recherche s'ouvrent.

5/ Voies de recherche futures

En perspective, d'autres études pourraient porter sur un autre opérateur historique qui n'est pas en position concurrentielle favorable pour permettre de faire des comparaisons et tirer des conclusions pertinentes quant à la mobilisation effective ou non des capacités dynamiques comme source contributive d'avantage concurrentiel et de performance.

Une étude longitudinale consisterait à mettre en évidence la part contributive à la performance et l'avantage concurrentiel des capacités dynamiques vis-à-vis d'autres facteurs de performance d'une part, et de la part relative des capacités dynamiques les unes vis-à-vis des autres.

Une étude transversale à plusieurs industries de réseau pourrait améliorer la force explicative du cadre développé. En outre, notre cadre d'analyse et la méthodologie nous ont amené à orienter nos réflexions sur les industries de réseau qui sont des entités économiques spécifiques au regard de leur évolution historique avec la prégnance de monopoles dans un premier temps et d'un environnement concurrentiel, dans un second temps. Ce choix méthodologique pourrait être franchi pour étendre l'étude à tout autre type d'industrie qui fait l'objet de concurrence.

BIBLIOGRAPHIE

-A-

Adner, R., Helfat, C. E. (2003), Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.24, n°10, pp.1011-1025.

Aïssa, H. B. (2001), Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion, Xème conférence de l'Association internationale de management stratégique, Québec, 13, 14 et 15 juin 2001.

Alazard, C. et Separi, S. (2001). *Contrôle de gestion : manuel et applications*, 5ème édition, Dunod, Paris, p710.

Albouy, M., Obeid, H. (2007), L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.10, N°1, mars 2007, pp.6-37.

Alexandre, H., Charreaux, G. (2001), Les entreprises privatisées sont-elles plus performantes ? Colloque de l'Association Française de Finance, Namur, Juin 2001.

Altintas, G. (2015), Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires, *Management International*, 20(1), pp.38-51.

Altintas, G. (2015), Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise, *Management & Avenir*, n°80, pp.69-93.

Altintas, G. (2012), Les Capacités Dynamiques : une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique ? Conférence de l'AIMS, Lille, 4-6 juin.

Altintas, G. (2009), Les Capacités Dynamiques : revue de la littérature, limites et voies de recherche, Conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 juin.

Altintas, G. (2009), Construction des capacités dynamiques à travers la routinisation des expérimentations réussies. Conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 juin.

Ambrosini, V., Bowman, C. (2009), What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, n°1, pp.29-49.

Amit, R., Shoemaker, P.J.H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, Vol.14, n°1, pp.33-46.

Angelier, J-P. (2007), Economie des industries de réseau. Presses Universitaires de Grenoble, 124 p.

Angelier, J-P. (2005), Electricité et gaz naturel : du monopole public à la concurrence réglementée. Halshs-00120737, version 1, 18 Décembre 2006.

Arend, R. J., Bromiley, P. (2009), Assessing the dynamic capabilities view: Spare change everyone? Strategic Organization, 7, pp.75-90.

Argyris, C. (1992). On Organizational Learning. Cambridge, UK: Blackwell Publishers.

Argyris, C., Schon, D. (1978), Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Aronoff, C. (2004), Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival, Family Business Review, Vol.17, n° 1, pp. 55-59.

Augier, M., Teece, D. (2008), Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system, Organization Studies, Vol.29, n°8-9, pp.1187-1208.

Avenier, M.J. (2010), Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science, Organization Studies, Vol.31, pp.1229-1251.

Avenier, M.J., Gavard-Perret, M.L. (2012), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, In Gavard-Perret Marie-Laure, Gotteland David, Haon Christophe & Jolibert Alain [eds.] (2012) Méthodologie de la recherche en sciences de gestion –Réussir son mémoire ou sa thèse, 2è édition, Paris, Pearson Education France, pp.11-62.

Ayerbe, C., Missonnier, A. (2007), Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, Finance Contrôle Stratégie, Vol.10, n°2.

-B-

Banque mondiale (2006), Information et communications pour le développement, Tendances et politiques à l'échelle mondiale, Rapport.

Barney, J. B. (2001), Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, pp.41-56.

Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, pp.99-120.

Barette, J. et Bérard, J. (2000). Gestion de la performance. Lier la stratégie aux opérations. *Revue Internationale de Gestion*, Vol 24, n° 4, Hiver, p. 12-19.

Barreto, I. (2010), Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future, *Journal of Management*, Vol.36, n°1, pp.256-280.

Batch, L. Lhuillery, S. (1999), Recherche et externalités. Tradition économique et renouveau. In D. Foray et J. Mairesse (sous la direction de), *Innovation et performances*. Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en sciences sociales, pp.339-366.

Baumard, P. (2000), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels. Paris: MANSON.

Baudry, B., Dubrion, B. (Dir) (2009), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris : Editions La Découverte.

Bensebaa, F. (2003), La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, *Finance Contrôle Stratégie*, 6 : 1, 5-37.

Bernoux, P. (2010), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris : Editions du Seuil.

Bishop, M., Kay, J., Mayer, C. (1994), Introduction: privatization in performance, in: Bishop, M., Kay, J., et Mayer, C. (Eds) *Privatisation and Economic Performance* (New York, Oxford University Press), pp.1-14.

Bonardi, J-P. (2008), The Internal limits to firm's non market activities, *European Management review*, Vol. 5, n°3, pp.165-174.

Bonardi, J-P. (2004), Global and Political Strategies in Deregulated Industries: The Asymmetric Behaviors of Former Monopolies, *Strategic of Management Journal*, Vol.49, n°6, pp.1209-1228.

Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.

Boyer, M. (1999). La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : Une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE. Revue Internationale P.M.E., Vol. 12, n° 3, pp. 59 – 80.

Boyer, R. (2003), Les analyses historiques du changement institutionnel : quels enseignements pour la théorie de la régulation, L'Année de la Régulation, n°7, 2003-2004, pp.167-203.

Boylaud, O., Nicoletti, G. (2001), Regulation, market structure and performance in telecommunications, OECD Economic Studies, n°32, 2001/I.

Brand, S., (2017), Le négoce au sein des stratégies de recomposition de la filière vitivinicole, Thèse de Doctorat en Sciences économiques de l'Université de Bordeaux.

Brassard, A. (2003), Adaptation, transformation et changement radical. Revue des Sciences de l'Education, Vol.29, n°2, pp.253-276.

Bromiley, P. (2004), The Behavioral Foundations of Strategic Management. Oxford: Blackwell.

Bruni, D.S., Verona, G. (2009), Dynamic marketing capabilities in Science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry, British Journal of management, Vol.20, pp.101-117.

Bughin-Maïndiaux, C. (2006). Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client. Revue Gestion 2000, n° 2, mars-avril, pp. 111-132.

Bughin-Maïndiaux, C., Comble-Darja, K. (1992). Evaluation non financière de la performance de l'entreprise et évolutions managériales. Revue des sciences de gestion, n°192, pp.31-40.

-C-

Carpenter, M. (2011), La bataille des télécoms. Vers une France numérique. Economica. Paris. France.

Carpenter, M., Lazonick, W., O'Sullivan, M. (2002), The Stock Market, Corporate Strategy, and Innovative Capability in the "New Economy": The Optical Networking Industry, INSEAD Working Paper 2002/66/SM.

Catelin, C., Chatelin, C. (2001), Privatisation, gouvernement d'entreprise et processus décisionnel : une interprétation de la dynamique organisationnelle à travers le cas France Télécom, Finance Contrôle Stratégie, Vol.4, n°2, juin 2001, pp.63-90.

Cateura, O., (2009), Libéralisation et dynamique concurrentielle, Chapitre 22, in Management stratégique de la concurrence, Coordonné par F.Le Roy et S.Yami, Paris 2009, Dunod, p.239-250.

Caverot, G., Martin, D.P., Boldrini, J-C. (2014), Comment développer des capacités dynamiques pour une performance accrue ? le rôle clé des technological Gatekeepers dans les PME, Revue Gérer et Comprendre, Juin 2014.

Cepeda, G., Vera, D. (2007), Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective, Journal of Business Research, 60:5, pp.426–437.

Chanal V., Mothe C. (2005), Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. Le cas du secteur automobile, Revue française de gestion 1/2005, n°154, pp. 173-191.

Charreaux, G. (2001), Le gouvernement d'entreprise : quelle recherche pour quel concept ? avant-propos du dossier spécial sur le gouvernement d'entreprise, Revue d'économie financière, n°63, Vol.3, septembre 2001, pp. 5-12.

Charreaux, G. (2000), La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. In: Revue d'économie industrielle, Vol.92, 2e et 3^{ème} trimestre 2000, Économie des contrats : bilan et perspectives, pp. 193-214.

Charreaux, G. (1997), Gouvernement des entreprises et efficacité des entreprises publiques, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, pp. 38-56.

Charreaux, G., Desbières, P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionariale, Finance Contrôle Stratégie, Vol.1, n°2.

Charreire S., Huault I., (2001), Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, Finance Contrôle Stratégie, Vol.4, n°3, septembre, pp.31-55.

Chatelin, C. (2002), Quels enjeux théoriques et méthodologiques de la théorie de la gouvernance partenariale ? La privatisation comme illustration, Laboratoire Orléanais de Gestion, Document de recherche n°2002-05.

Chéneau-Loquay, A. (2010), Modes d'appropriation innovants du téléphone mobile en Afrique, Centre d'études d'Afrique Noire, Politique, sociétés, relations internationales au SUD (CEAN).

Cheneau-Loquay, A. (2001), Entre local et global, quel est le rôle de l'Etat africain face au déploiement des réseaux de télécommunications ? Exemples du Mali et du Sénégal, Afrique Contemporaine, Numéro spécial, 199.

Christensen, J.F. (1996), Analysing the Technology Base of the Firm: A Multidimensional Resource and Competence Perspective, in N.J. Foss, C. Knudsen (eds), Towards a Competence Theory of the Firm, Routledge, London and New York, pp.111-132.

Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, Administrative Science Quarterly, Vol.35, n°1, pp.128-152.

Colletis, G., Lung, Y. (dir.) (2006), La France industrielle en question. Analyses sectorielles, La Documentation française, Paris.

Collins, J.C., Porras, J.I. (1996), Building Your Company Vision, Harvard Business Review, Septembre-Octobre 1996.

Collis, D.J. (1994), Research Note: How valuable are Organizational Capabilities? Strategic Management Journal, Vol.15, Issue supplement S1, pp.143-152.

Coris, M., Frigant, V., Lung, Y. (2009), Changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles. Cahiers du GREThA, n°2009-23.

Crifo, P. (2003), La modélisation du changement organisationnel : déterminants et conséquences sur le marché du travail, L'Actualité économique, Vol.79, n°3.

Curien, N., (2001), La libéralisation des télécommunications en Europe, Flux n° 44/45, Avril - Septembre 2001, pp. 28-35.

-D-

Danneels, E. (2011), Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona, Strategic Management Journal, 32, pp.1-31.

Danneels, E. (2008), Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal*, 29, pp.519-543.

Danneels, E., (2002), The dynamics of product innovation and firm competences, *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp.1095-1121.

David, G. (2013), Capacités dynamiques : le cas de Hyundai-Kia, *Revue française de gestion industrielle*, Paris-La-Défense : Association française de gestion industrielle ; Montrouge : Centrale des revues, 32, (3/2013), pp.7-28.

David, A., (2004), Devons-nous choisir entre actionnabilité et scientificité ? colloque AOM-ISEOR sur les méthodes de recherche en sciences de gestion, Lyon, 18-20 mars.

David, A., (2003), Etude de cas et généralisation scientifique. *Sciences de Gestion*, 2003, pp.139-166. <Halshs-00164323>.

David, A. (2000), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? dans David A. et al. (éd), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion, Eléments épistémologiques de la recherche en management*, Paris, Economica.

David, A., (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Conférence de l'AIMS, Chatenay-Malabry, Mai 1999.

De Geus, A. (1997), *The Living Company* Harvard Business School Press, Boston, MA, 215p.

Demers, C. (1999), De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à nos jours. *Gestion*, Vol.24, 3.

Denis, J-L., Champagne, F. (1990), Pour comprendre le changement dans les organisations, *Gestion, Revue internationale de gestion*, Vol.15, numéro 1.

Deephouse, D.L. (1999), To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, N°20, pp.147-166.

Devey, M. (1996), Bilan des privatisations en Afrique ; l'exemple des pays de la zone Franc, in *Marchés Tropicaux*.

Dosi, G., (1997), Opportunities, Incentives and the collective patterns of technological change, *The Economic Journal*, Vol.107, n°444, pp.1530-1547.

Dosi, G., Nelson, R., Winter, S. (2000), Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities, *in* Dosi, G., Nelson, R., et S. Winter (dir.) *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford: Oxford University Press, pp.1-22.

Drobinski, V. (2013), *Economie-Partie 1 : les équilibres en théorie économique*, CPGE 2D1 - ENC Bessières, 17 septembre 2013, Cours en ligne.

Drucker, P. (2001). L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin, pp.8-37 in « *Les systèmes de mesure de la performance* », Editions d'Organisation, Paris, 259 p.

Durand Th. (2000), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier-février, pp.84-102.

-E-

Easterby-Smith, M., Lyles, M.A., Peteraf, M., (2009), *Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions*, *British Journal of Management*, 20: S1-S8.

Ebodé, S. (2015), *Interactions humaines et émergence des capacités dynamiques : le cas d'une entreprise de haute technologie*, XXIVème conférence de l'AIMS, Paris, 3 au 5 juin 2015.

Ehrlich, I., Gallais-Hamonno, G., Liu Z., Lutter, R. (1994), *Productivity Growth and Firm Ownership: An Analytical and Empirical Investigation*, *Journal of political Economy*, Vol.102, n°15, pp.1006-1038.

Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10/11), pp.1105-1121.

El Yahyaoui, Y. (1995), *Les télécommunications à l'épreuve des mutations : Etat, monopole, déréglementation et concurrence*, Ed. Okad, Rabat.

El Yahyaoui, Y. (1996), *Mouvance libérale et logique de privatisation : les télécommunications, un service public ?* Ed. Okad, Rabat 1996.

-F-

Fauvy S., (2010), *L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom*, Thèse de doctorat, Université d'Angers.

Feneyrol, M., Guérard, A. (1994), Innovation et recherche en télécommunications : progrès technique et enjeux économiques, Ed. Eyrolles.

Foray, D. (2002), Innovation et concurrence dans les industries de Réseau, Revue Française de Gestion, Vol.28, n°139, pp.131-154.

Fulconis, F. (2004), Processus de prise de décision et logique de compétitivité : proposition d'une grille d'analyse. In Jean-Robert ALCARAS, Patrick GIANFALDONI et Gilles PACHE (coord). Décider dans les organisations. Dialogues critiques entre économie et gestion. L'Harmattan.

Furrer, O. et Sudharshan, D. (2003). Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing. Revue Française du Marketing, n° 195, 5/5, novembre, pp. 39-52.

-G-

Gasmi, F., Nomba, P., Virto, L. R. (2009), Political accountability and regulatory performance in infrastructure industries: An empirical analysis, The World Bank Economic Review 23(3).

Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (coord) (2012), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, 2^{ème} édition, Pearson.

Girod-Séville, M., Perret, V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche. Méthodes de recherche en management, sous la direction de R.A. Thiétart, Edition Dunod, pp.13-33.

Genoud, C. (2004), Libéralisation et régulation des industries de réseau : diversité dans la convergence. Revue Internationale de politique comparée. Vol 11, pp187-204.

Grant, R. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. California Management Review, Spring, pp.114-133.

Guilbert, L. (1997), Le choc des approches méthodologiques ou l'incompatibilité des paradigmes, Dans Féger, R. (éd.). L'éducation face aux nouveaux défis. Montréal : Éditions Nouvelles.

-H-

Hafsi, T., Hatimi, I. (2003), Changement institutionnel, stratégie concurrentielle et performance, XIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2003), The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycle, *Strategic Management Journal*, 24, pp.997-1010.

Helfat, C.E, Peteraf, M.A. (2009), Understanding Dynamic Capabilities: progress along a developmental path, *Strategic Organization*, Vol.7, n°1, pp.91-102.

Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. (2007), *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organization*, Oxford, Blackwell Publishing.

Helfat, C.E. (1997), Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18, pp.339-360.

Huberman, M. A., Miles, M. B. (1991), *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Beeck Université, Bruxelles.

-I-

IUT (2016), *Rapport Mesurer la société de l'Information 2015*. Union Internationale des Télécommunications, Genève.

IUT (2013), *Adoption de politiques harmonisées pour le marché des TIC dans les pays ACP. L'accès aux câbles sous-marins : Règlement de la CEDEAO, Harmonisation des politiques en matière de TIC en Afrique subsaharienne (HIPSSA)*, Genève.

IUT (2013), *Adoption de politiques harmonisées pour le marché des TIC dans les pays ACP. L'accès aux câbles sous-marins : Lignes directrices de l'ARTAO, Harmonisation des politiques en matière de TIC en Afrique subsaharienne (HIPSSA)*, Genève.

-J-

Jaffré, B. (2003), *Eléments pour un bilan des privatisations des télécommunications africaines*, Coopération Solidarité Développement aux PTT.

Jensen, M.C., Meckling, W. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and ownership Structure, Journal of Financial Economics.

Jullien, B. (2009), L'analyse sectorielle institutionnaliste : Projet et méthodes, GREThA et GERPISA.

Jullien, B., Smith, A. (2012), Le gouvernement d'une industrie. Vers une économie politique institutionnaliste renouvelée, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) Gouvernement et action publique, 2012/1, N° 1, pp.103-123.

Jullien, B., Smith, A. (2008), L'Union européenne et la régulation des industries : vers une sociologie politique de l'économie, L'Harmattan. « Politique européenne », n°25, pp.137-159.

Jullien, B., Smith, A. (2008), Industries and Globalization. The Political Causality of Differences, GREThA.

-K-

Kalika, M. (1988). Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances. Economica, Paris, 428 p.

Kane, O. (2008), Univers discursif et réformes des télécommunications : une étude comparée du Sénégal et de l'Afrique du Sud, CODESRIA, Revue Africaine des Médias, Vol. 16, n°2.

Kane, O. (2010), L'organisation des télécommunications au Sénégal. Entre gouvernance et régulation, AfriMAP, Karthala, CREPOS.

Karim, S. (2006), Modularity in organizational structure: the reconfiguration of internally developed and acquired business units, Strategic Management Journal, 27, pp.799-823.

Karim, S., Mitchell, W. (2000), Path dependent and pathbreaking change: reconfiguration in the U.S medical sector, 1978-1995, Strategic Management Journal, 21, pp.1061-1081.

Kechidi, M., Labrousse, G. (2013), L'innovation ouverte comme capacité dynamique : la reconfiguration de la mémoire organisationnelle. Une référence au groupe Sanofi, In XXIIe Conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand, 09 au 12 juin.

Kogut, B., Kulatilaka, N. (2001), Capabilities as real options, *Organization Science*, Vol.12, n° 6, pp.744-759.

Kogut, B., Zander, U. (1996), What do firms do? Coordination, identity, and learning, *Organization Science*, 7, p.502-518.

Koenig, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.

Kuszla, C. (2003), De fausses innovations pour de vrais changements ? Le cas de trois démarches innovantes dans des entreprises publiques de réseau, *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol.9, n°1, pp.227-248.

-L-

Labrousse, G. (2014), Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction. XXIIIème conférence AIMS, Rennes 26-28 mai 2014.

Lazonick, W. (2002), Innovative Enterprise and Historical Transformation, *Enterprise & Society*, 3, 1, pp.35-54.

Lambert G., Ouédraogo, N. (2006), L'apprentissage organisationnel et son impact sur les processus, *Revue française de gestion*, pp.15-32.

Leibenstein, H. (1982), The prisoners' dilemma in the invisible hand: an analysis of intra firm productivity, *American economic review*, Vol.72, n°2, pp.92-97

Lemesle, R-M. (2002), *L'économie des télécommunications en Afrique*, AUF, Karthala.

Le Moigne, J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je n° 2969, PUF.

Le Roy, F., Yami, S. (coord.) (2009), *Management Stratégique de la concurrence*. Dunod. Paris.

Leroy-Therville, S. (2000), L'avenir de la réglementation des télécommunications : Etats des lieux et ateliers de prospective, *Cahiers du LIPS*, n°12.

Lieberman, M.B., Montgomery, D.B. (1988), First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, pp.41-58.

Loukou, A.F. (2013), Les mutations dans le secteur des télécommunications en Côte d'Ivoire et leurs implications, *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 3 |, mis en ligne le 01 août 2013, URL : <http://rfsic.revues.org/660>.

-M-

Majumdar, S.K. (1999), Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation, *Journal of Business Venturing*, 15, pp.59-78.

Makadok, R. (2001), Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, May 2001, Vol.22, n°5; pp.387-401.

Marmuse, C. (1997). Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, pp. 2194-2207.

Mignon, S. (2009), La pérennité organisationnelle, *Revue française de gestion*, n°192, p77.

Miles, M.B. et Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2ème éd., DeBoeck, p.26.

Mintzberg, H., Lampel, J. (1999), Reflecting on strategy Process, *Sloan Management Review*, Cambridge, Mass. 40.3 :21.

Mintzberg, H. (1989), *Management : Voyage au centre des Organisations*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris.

Moati, P. (2001), Les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse. CRÉDOC, Cahier de recherche, n°160.

Moliterno, T.P., Wiersema, M.F. (2007), Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capacity, *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue 11, pp.1065-1087.

Mouline, A. (1997), Les stratégies internationales des opérateurs de télécommunications, *Communications & Stratégies*, 21, pp.77-93.

Musso, P. (1998), Vers un oligopole mondial, *Le Monde Diplomatique*, Mars.

-N-

Naves, P. (2016), Du court, du local! Une sociologie du gouvernement de la filière fruits et légumes. Thèse de doctorat de l'Université de Bordeaux.

Nelson, R.R. (1991), Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, Vol.12, Issue S2, Winter 1991, pp.61–74.

-O-

OCDE (2015), Perspectives de l'économie numérique de l'OCDE, Editions OCDE, Paris. <http://dxdoi.org/10.1787/9789264243767-fr>

OCDE (2014), Perspectives des communications de l'OCDE 2013, Editions OCDE. http://dxdoi.org/10.1787/comms_outlook-2013-fr

OCDE (2007), Perspectives des communications de l'OCDE 2007, Editions OCDE. http://dxdoi.org/10.1787/comms_outlook-2007-fr

O'Reilly, C., Tushman, M. (2007), Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, in B. Staw and A. Brief (eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol.29. Greenwich, CT : JAI Press.

Ouédraogo, A. (2003), Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificités, management et conditions de performance : une étude d'entreprises camerounaises et burkinabè, HEC Montréal, Université de Montréal, Thèse de doctorat.

Ouédraogo, I.R., Somé, D.B., (2016), La fidélisation des ressources humaines par l'implication organisationnelle d'une entreprise africaine : le cas de ONATEL-SA au Burkina Faso, *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion* ISSN, 2424-7413, Vol.1, n°2, pp.55-71.

-P-

Pagano M., Panetta F., Zingales L. (1988), Why Do Companies Go Public? An Empirical Analysis, *Journal of Finance*, Vol.53, n°1, pp.27-64.

Pantin, F. (2006), L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME, *Gestion*, Vol.31, n°1.

Pénard, T. (2002a), L'accès au marché dans les industries de réseau : enjeux concurrentiels et réglementaires, *Revue internationale de Droit économique*, n°2/3, pp.293-312.

Pénard, T., Thirion, N. (2007), La régulation dans les télécommunications : une approche croisée de l'économie et du droit, Document disponible sur <https://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/biblio/> consulté le 15 octobre 2015.

Penrose, E.T. (1959), *The theory of the growth of the Firm*, Wiley: New York.

Perrot, A. (2002), Les frontières entre régulation sectorielle et politique de la concurrence, *Revue française d'économie*, Vol.16, n°4.

Pesqueux, Y. (2012), *Organisations : modèles et représentations*, 3^{ème} tirage, PUF.

Peteraf, M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, Vol.14, n°3, pp.179-191.

Pichault, F. (2009), *Gestion du changement- Perspectives théoriques et pratiques- Etudes de cas*, Bruxelles : Editions De Boeck Université.

Piaget J., (éd) (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard - Encyclopédie de la pléiade.

Pinto, P. (2003). *La performance durable*, Edition Dunod, 2003, Paris, 152 p.

Plane, P. (2002), *Privatisation et ouverture des télécommunications en Afrique subsaharienne : modalités et implications des réformes*, CERDI, document de travail de la série Etudes et Documents.

PNUD (2013), *Rapport sur le Développement Humain 2013. L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié*, PNUD, New York.

Porter, M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, collection Gestion.

Porter, M.E. (1981), The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of management review*, 6, pp.609-620.

Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol.68, n°3, pp.79-91.

Prahalad, CK., Hamel, G. (1989). Strategic Intent, *Havard Business Review*, n° 3, 1989, may-june, pp. 8-12.

Prange, C., Verdier, S. (2011), Dynamic Capabilities, internalization processes and performance, *Journal of World Business*, Vol.46, Issue 1, January 2011, pp.126-133.

PWC Communications Review (2010), Vol.17, n°1, Les télécommunications en Afrique : un secteur innovant et motivant.

-R-

Rindova, V.P., Kotha, S. (2001), Continuous Morphing: Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function, *The Academy of Management Journal*, Vol.44, n°6, pp. 1263-1280.

Rioux, M. (1999), Evolution des télécommunications canadiennes en Amérique du Nord : les défis d'une intégration en profondeur, *Communications Outlook 1999*, Telecommunications : Regulatory Issues, Paris.

Robbins, S., DeCenzo, D., Gabillet, P. (2009), *Management- L'essentiel des concepts et des pratiques*, Paris : Nouveaux Horizons.

Robert, J. (2007), *Organisations et changements en entreprises : approches historique, théorique et pratique*, Editions de l'Université de Liège.

Rosenbloom, R.S. (2000), Leadership, capabilities, and technological change: the transformation of NCR in the electronic area, *Strategic Management Journal*, 21, pp.1083-1103.

Roy, M., Audet, M. (2003), La transformation vers de nouvelles formes d'organisations plus flexibles : un cadre de référence, *Gestion*, Vol.27, n°4.

-S-

Saulquin, J-Y., Schier, G. (2007). Responsabilité Sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substitualité. *La Revue des Sciences de Gestion – Direction et Gestion*, n° 223, janvier-février, pp. 57-65.

Sawadogo, A.T. (2012), Les facteurs déterminant la pénétration de la téléphonie mobile en Afrique : une étude comparative entre le Mali et le Sénégal, Thèse de doctorat en sciences de gestion de Telecom Ecole de Management en co-association avec l'Université d'Evry Val d'Essonne.

Sentis, P. (2005), Introduction en Bourse. Quelles stratégies pour l'entreprise candidate, Revue française de gestion, 2005/5, n°158.

Servant, J.C. (2009), L'Afrique, nouvel Eldorado des télécommunications, Blog de Le Monde diplomatique publié le 29 septembre 2009 dans www.monde-diplomatique.

Shapiro, C., Varain, H.R. (1999), Information Rules. A strategic Guide to the Network Economy. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.

Shleifer, A., Vishny, R.W. (1994), Politicians and firms. Quarterly Journal of Economics, 109, pp.995-1025.

Silem, A., Albertini, J.M. (2016), Lexique d'économie, 8^e édition, Dalloz, Paris.

Smith, A. (2011), Le changement dans la régulation de la globalisation : de l'Economie politique internationale au travail politique mondial, Communication à la section thématique n°2 (Penser le changement international) du congrès de l'Association française de science politique, Strasbourg, 30 août-1 septembre 2011.

Smith, K.G., Ferrier, W.J., Ndofo, H. (2001), Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions, in M. Hitt, R. Freeman et J. Harrison (eds.), Handbook of Strategic Management, Oxford, Blackwell, 2001, pp.315-361.

Sogbossi Bocco, B. (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 241-Organisation.

Somé, A. (2007), La question du développement économique au Burkina Faso, DT-CAPES n°2007-36.

Soparnot, R. (2005), L'évaluation des modèles de gestion du changement : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, Gestion, Vol.29, n°4.

Soupizet, J. F. (2005), La fracture numérique Nord-Sud, Ed Economica.

Stake, R.E. (1994), Case Study: Composition and Performance, Bulletin of the Council for Research in Music Education, N°122, Qualitative Methodologies in Music Education Research Conference, pp.31-44.

Stake, R.E. (1978), The Case Study Method in Social Inquiry, Educational Researcher, Vol.7, n°2.

-T-

Tarondeau, J.C., Huttin, C. (2001), Dictionnaire de stratégie d'entreprise. Vuibert. Paris.

Tchakoute, T.H. (2012), Gouvernance et notation des institutions de microfinance : Une étude empirique des institutions de microfinance africaines, Comptabilité Contrôle Audit, 1/2012 (Tome 18), pp.153-182.

Tcheng, H., Huet, J-M., Romdhane, M. (2010), Institut français des relations internationales ; Les enjeux financiers de l'explosion des télécoms en Afrique subsaharienne.

Teece, D. J. (2014), A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, Journal of International Business Studies, 45, pp.8-37.

Teece, D. J. (2012), Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action, Journal of Management Studies, 49:8, pp.1395-1401.

Teece, D. J. (2010), Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. In Rosenberg, N. and Hall, B. (Eds), Handbook of the Economics of Innovation, Vol.1. Amsterdam: North-Holland 1, pp.679-730.

Teece, D. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance, Strategic Management Journal, Vol. 28, n°13, pp.1319-1350.

Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, Vol.18, n°7, pp.509-533.

Traoré, Z. (2016), La mise en perspective du changement organisationnel. Enjeux et défis de la transformation d'une organisation à but non lucratif, JOASG, Vol.1, n°1, pp.1-109.

-V-

Van de Ven, A., Poole, S. (1995), Explaining development and change in organizations, Academy of Management Review, Vol.20, n°3, pp.510-540.

Vas, A. (2000), Etude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : le cas de Belgacom, Performance & Mutation des organisations, pp.89-105.

Villalonga, B. (2000), Privatization and Efficiency: differentiating Ownership Effects from Political, Organizational and dynamic Effects, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.42, pp.43-74.

Villareal, A. (2014), L'industrie automobile à l'épreuve des voitures électriques. Entre changement et continuité, Thèse de Doctorat en Science politique de l'Université de Bordeaux.

-W-

Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2007), Dynamic capabilities: a review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 9, pp.31-51.

Weick, K. E. (1995), Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.

Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X. (2013), Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives : pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, Revue Française de Gestion, 234, pp.43-63.

Winter, S. (2003), Understanding dynamic capabilities, Strategic Management Journal, 4:10, pp.991-995.

World Bank (2013), Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-Size Enterprises. Washington, DC: World Bank Group. DOI: 10.1596/978-0-8213-9984-2.

-Y-

Yami, S., Lehmann-Ortega, L., Naro, G. (2008), Capacités dynamiques coopératives: le cas MSI dans la sous-traitance mécanique, Conférence de l'AIMS, Nice, 28-30 mai.

Yin, R. K. (2003), Case Study Research: Design and Methods, Sage, Thousand Oaks, CA, 2003b, 3rd edition.

Yin, R. K. (1989), Case Study Research, Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol.5, USA, Sage Publications.

-Z-

Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidson, P. (2006), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, Journal of Management Studies, Vol.43, n°4, pp.917-955.

Zander, U., Kogut, B. (1995), Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capability, Organization Science, 6, pp.76-92.

Zollo, M., Winter, S. (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, Organization Science, Vol.13, n°3, pp.339-351.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011), The Business Model: Recent Developments and Future Research, Journal of Management, Vol.37, n°4, July 2011, pp.1019-1042.

Zott, C. (2000), Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study, INSEAD R&D. 2000/86/ENT.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Evolution des abonnés au mobile entre pays développés et pays en développement de 2000 à 2015	5
Tableau 2 : Perspective traditionnelle opposée à la perspective moderne des capacités dynamiques.....	28
Tableau 3: Dimensions et composantes de la compétitivité dynamique.....	31
Tableau 4: Trois catégories de capacités dynamiques.....	39
Tableau 5: Cinq capacités dynamiques et les changements associés	41
Tableau 6: Tableau de Stackelberg	46
Tableau 7: Propriété des entreprises du gaz et de l'électricité dans l'Union Européenne en 1997	52
Tableau 8: Processus de privatisation de la Poste	62
Tableau 9 : Classement 2016 des 10 pays selon l'IDI	80
Tableau 10: Services de télécommunications au 24 août 2015.....	83
Tableau 11: Les dix (10) plus grands opérateurs de télécommunications dans le monde en 2015, en fonction du chiffre d'affaires	84
Tableau 12: Parts de marché des 10 plus grands fabricants de téléphone mobile dans le monde en 2015	85
Tableau 13: Directives de l'UEMOA, en 2006, relatives aux télécommunications	87
Tableau 14: Actes additionnels de la CEDEAO touchant aux Télécommunications/TIC introduits en 2007.....	88
Tableau 15: Etat de la concurrence en 1998	91
Tableau 16: Etat de la concurrence en 2014	91
Tableau 17: Quelques indicateurs sur l'UEMOA	92
Tableau 18: Place des opérateurs historiques et de opérateurs alternatifs	94
Tableau 19 : Données économiques, démographiques et sectorielles des pays de l'UEMOA	95

Tableau 20: Classement des pays de l’UEMOA selon l’indice de développement des TIC (IDI) en 2016.....	96
Tableau 21: Indicateurs de développement du Burkina Faso.....	103
Tableau 22: Principales politiques économiques	107
Tableau 23: Société d’Etat ayant présenté leurs résultats à l’AG des sociétés d’Etat en 2014	110
Tableau 24: Top 20 des entreprises du Burkina Faso	111
Tableau 25: Différentes politiques sectorielles des télécommunications/TIC, 1998-2015....	122
Tableau 26: Opportunités et menaces du secteur des télécommunications et des TIC	123
Tableau 27: Aperçu sur les 3 opérateurs du Burkina Faso au 31/12/2015.....	128
Tableau 28: Récapitulatif des dates et principaux événements (2000 à 2016)	129
Tableau 29: Exemples d’opérateurs historiques célèbres en Europe et aux USA	136
Tableau 30: Cadre de mise en évidence des capacités dynamiques dans le cadre de relations instituées.....	150
Tableau 31: Choix des indicateurs, dimensions et sources théoriques et empiriques.....	154
Tableau 32: Grille de collecte de données et d’évaluation des indicateurs.....	155
Tableau 33 : Principes positivistes vs principes constructivistes	158
Tableau 34: Extrait de paradigmes épistémologiques contemporains	160
Tableau 35: Objectifs et champs de l’étude	165
Tableau 36: Répartition des répondants	169
Tableau 37: Thématiques des guides d’entretiens.....	170
Tableau 38: Répartition des questions directrices par répondant et en fonction des axes	171
Tableau 39: Etat récapitulatif de réalisation des entretiens.....	173
Tableau 40: Récapitulatif des sources de données	176
Tableau 41: Principes de validation de la démarche constructiviste.....	177
Tableau 42: Evolution de la clientèle au mobile	188
Tableau 43: Opérations de vérification de la qualité des services de télécommunication	190

Tableau 44 : Evolution du cours à la bourse des titres de l'ONATEL.....	192
Tableau 45: Evolution des composantes de l'effectif de l'ONATEL de 2013 à 2015.....	195
Tableau 46: Formations réalisées de 2006 à 2008	197
Tableau 47: Traits essentiels de la culture d'entreprise en perpétuelle construction	200
Tableau 48: Principales dates et événements sociaux de 2016	201
Tableau 49: Présidence du Conseil d'administration au 31/12/2015	205
Tableau 50: Directeurs Généraux de l'ONATEL de 2000-2015	206
Tableau 51: Structuration administrative de l'ONATEL au 31/12/2015	207
Tableau 52: Prises de participation de Maroc Télécom dans la téléphonie mobile en Afrique au 31/12/2015.....	216
Tableau 53 : Evolution de la clientèle de l'internet mobile de 2011 à 2015.....	222
Tableau 54 : Exemples de pratique d'imitations en matière de tarification promotionnelle .	224
Tableau 55 : Tarification comparée des services de la téléphonie mobile, de la téléphonie fixe et de l'internet au 23/08/2016.....	226
Tableau 56 : Offres de services Mobile Banking au 31 mars 2017	227
Tableau 57 : Répartition du résultat net de 2010 à 2015.....	228
Tableau 58: Calculs de productivité de 2006 à 2015	231
Tableau 59 : Synthèse de l'évaluation des indicateurs.....	233
Tableau 60 : Catégorisation des capacités dynamiques	235
Tableau 61 : Phase 1 de 1998 à 2005.....	237
Tableau 62: Phase 2 de 2006 à 2009	238
Tableau 63: Phase 3 : 2010 – 2015	239
Tableau 64: Capacité dynamique, ordre institutionnel et relations entre les acteurs	256

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Evolution des souscriptions au mobile et du taux de pénétration de 2001 à 2015	4
Figure 2: Déclinaison question principale et questions secondaires	8
Figure 3 : Architecture générale de la recherche.....	14
Figure 4 : Caractéristiques des ressources et avantage concurrentiel soutenable	19
Figure 5 : Rentes et avantage concurrentiel	20
Figure 6 : Quatre éléments clés de formulation d'une stratégie efficace face à la concurrence	21
Figure 7 : Modèle synthétique firme/industrie	22
Figure 8 : Le modèle de la dyade action-réaction	35
Figure 9 : Fondements microéconomiques des capacités dynamiques et de la performance ..	36
Figure 10 : Relations entre capacité dynamique et avantage compétitif	38
Figure 11 : Situation oligopolistique des opérateurs de télécommunications en Europe.....	56
Figure 12: Une industrie comme un Ordre Institutionnel articulant quatre Rapports Institués (RI) fondamentaux	71
Figure 13: Evolution mondiale de la clientèle du mobile, du fixe et de l'internet de 2001 à 2015	80
Figure 14 : Répartition géographique dans le monde par l'Indice de développement des TIC (IDI) au 16 janvier 2017.....	81
Figure 15: Présence des opérateurs de téléphonie dans les pays de l'UEMOA au 15 mai 2015	93
Figure 16: Evolution des abonnés du mobile des pays de l'UEMOA	96
Figure 17 : Evolution de la densité téléphonique du mobile des pays de l'UEMOA.....	97
Figure 18: Evolution du parc du mobile et de la densité téléphonique du Burkina et du Mali de 2006 à 2014	99
Figure 19 : Carte de l'UEMOA avec une vue du Burkina Faso au Centre et carte du Burkina Faso avec ses principales villes	102

Figure 20: Présence des opérateurs historiques de télécommunications en Europe en 2016	137
Figure 21: Présence de Vimpelcom (Russie), de Orange (France) et de Bharti AIRTEL (Inde) en Afrique, en 2016	138
Figure 22 : L'Opérateur historique, de monopoleur public à opérateur privatisé.....	140
Figure 23 : Cadre général d'analyse.....	149
Figure 24 : Processus d'adaptation par la création de TELMOB	188
Figure 25 : Evénements liés à l'introduction de l'ONATEL à la BRVM.....	193
Figure 26 : Evolution du métier et des compétences de l'ONATEL	202
Figure 27 : Etat de la répartition du capital de l'ONATEL au 31/12/2015.....	204
Figure 28 : Cartographie des processus de l'ONATEL	208
Figure 29 : Evolution des Investissements (en millions de Fcfa) de 2006 à 2015.....	211
Figure 30 : Evolution du parc du mobile et de la densité téléphonique de 2007 à 2015.....	217
Figure 31 : Evolution comparée du parc et télé densité des 3 opérateurs de 2007 à 2015.....	218
Figure 32 : Evolution globale du parc de mobile des 3 opérateurs de 2006 à 2015	219
Figure 33 : Parts de marché des opérateurs de 2012 à 2015	219
Figure 34 : Evolution du taux de croissance du parc de mobile des 3 opérateurs de 2002 à 2015.....	220
Figure 35 : Evolution de la clientèle du fixe de 2006 à 2015.....	221
Figure 36 : Evolution comparée de la clientèle du Haut débit et du Bas débit de 2007 à 2014	222
Figure 37 : Evolution du chiffre d'affaires, du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat net de 2005 à 2015.....	223
Figure 38 : Evolution des agrégats de l'Actif (en millions de Fcfa) de 2005 à 2015	229
Figure 39 : Evolution des agrégats du passif du bilan (en millions de Fcfa) de 2005 à 2015	230
Figure 40 : Evolution de la couverture du territoire de 2008 à 2014	231

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 : Formulation de la proposition 1 ..	141
Encadré 2 : Formulation de la proposition 2 ..	141
Encadré 3 : Formulation de la proposition 3 ..	142
Encadré 4 : Formulation de la proposition 4 ..	143

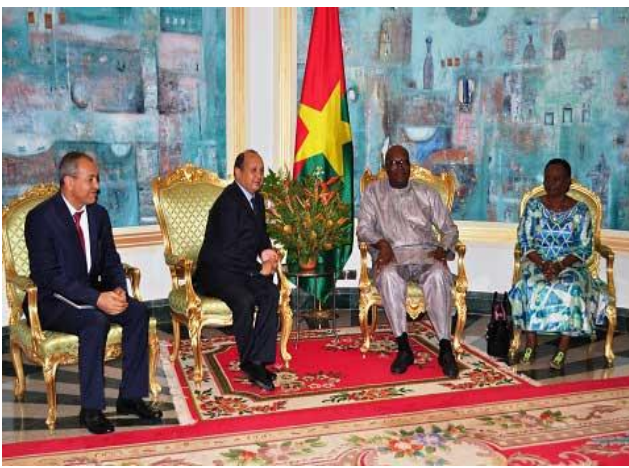
ANNEXES

Annexe 1 : Négociations lors de la crise de 2016

		
Vue de la séance de travail avec le premier Ministre (PM)	Vue des responsables syndicaux s'adressant à la presse après la rencontre avec le PM	Vue du DG de l'ONATEL, de la MDENP et du SG du SYNATEL suite à la signature du protocole d'accord

Source : Fasozine, repris par <http://netafrique.net> consulté le 2 octobre 2016

Annexe 2 : Vue des responsables de Maroc Télécom et ORANGE en audience et face à la presse

	
Audience du Président du directoire de Maroc Telecom avec le Président du Faso	Le directeur adjoint du Groupe ORANGE face à la presse après son audience avec le Président du Faso

Annexe 3 : Vue des membres du Conseil d'administration de l'ONATEL à la date du 31/12/2015



Annexe 4 : Les OTT représentant une véritable menace pour les opérateurs de télécommunications



Annexe 5 : Evolution du parc de mobile de 2007 à 2015

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Parc de mobile en prépayés	1 841 672	3 015 479	3 804 340	5 692 796	7 667 142	9 961 623	11 226 310	12 478 358	14 434 351
Parc de mobile enpostpayés	8 572	8 671	9 372	9 363	9 761	10 514	10 809	13 153	12 546
Parc de mobile en publiphones	7 794	-	9 913	5 691	5 197	3 968	3 767	4 880	-
Total	1 858 038	3 024 150	3 823 625	5 707 850	7 682 100	9 976 105	11 240 886	12 496 391	14 446 897
Croissance annuelle	847 705	1 166 112	799 475	1 884 225	1 974 250	2 294 005	1 264 781	1 255 505	1 950 506
Croissance en %	83,90%	62,76%	26,44%	49,28%	34,59%	29,86%	12,68%	11,17%	15,61%

Source : L'auteur sur la base des rapports de l'ARCEP 2009 à 2015

Annexe 6 : Evolution du parc de mobile et de la couverture du territoire de l'ONATEL de 2007 à 2015

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Parc de mobile en prépayés	619 328	1 189 066	1 562 374	2 390 358	2 964 492	3 865 702	4 635 916	5 461 403	6 751 961
Parc de mobile enpostpayés	6 216	6 491	6 889	6 515	6 313	6 477	6 977	7 085	7 861
Parc de mobileenpubliphones	160	-	-	-	-	-	167	-	-
Total Parc mobile	625 704	1 195 557	1 569 263	2 396 873	2 970 805	3 872 179	4 643 060	5 468 488	6 759 822
Croissance annuelle	260 022	569 853	373 706	827 610	573 932	901 374	770 881	825 428	1 291 334
Croissance en %	71,11%	91,07%	31,26%	52,74%	23,95%	30,34%	19,91%	17,78%	23,61%
Villes et localités couvertes	142	239	395	488	559	585	621	665	692
Croissance	142	97	156	93	71	26	36	44	27
Croissance en %	-	68,31%	160,82%	59,62%	76,34%	36,62%	138,46%	122,22%	61,36

Source : L'auteur sur la base des rapports de l'ARCEP 2009 à 2015

Annexe 7 : Evolution du parc de mobile et de la couverture du territoire de l'AIRTEL de 2007 à 2015

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Parc de mobile en prépayés	917 210	1 305 923	1 533 427	2 124 699	3 007 596	3 898 936	4 448 927	4 634 326	5 188 034
Parc de mobile en postpayés	576	718	900	1 221	1 847	2 476	3 279	3 684	4 330
Parc de mobileenpubliphones	7 348	-	9 913	5 691	5 197	3 968	3 600	4 880	-
Total Parc mobile	925 134	1 306 641	1 544 240	2 131 611	3 014 640	3 905 380	4 455 806	4 642 890	5 192 364
Croissance annuelle	407 584	381 507	237 599	587 371	883 029	890 740	550 426	187 084	549 474
Croissance en %	78,75%	41,24%	18,18%	38,04%	41,43%	29,55%	14,09%	4,20%	11,83%
Villes et localités couvertes	283	325	330	340	409	528	552	573	582
Croissance	38	42	5	10	69	119	24	21	9
Croissance en %	-	110,53%	11,90%	200,00%	690,00%	172,46%	20,17%	87,50%	42,86%

Source : L'auteur sur la base des rapports de l'ARCEP 2009 à 2015

Annexe 8 : Evolution du parc de mobile et de la couverture du territoire de TELECEL de 2007 à 2015

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Parc de mobile en prépayés	305 134	520 490	708 539	1 177 739	1 695 054	2 196 985	2 141 467	2 382 629	2 494 356
Parc de mobile en postpayés	1 780	1 462	1 583	1 627	1 601	1 561	553	2 384	355
Parc de mobile en publiphones	286	0	0	0	0	0	0	0	-
Total Parc	307 200	521 952	710 122	1 179 366	1 696 655	2 198 546	2 142 020	2 385 013	2 494 711
Croissance annuelle	180 099	214 752	188 170	469 244	517 289	501 891	- 56 526	242 993	109 698
Croissance en %	141,70%	69,91%	36,05%	66,08%	43,86%	29,58%	-2,57%	11,34%	4,60%
Villes et localités couvertes	64	116	173	217	268	321	-	402	-
Croissance	64	52	57	44	51	53	-	402	-
Croissance en %	-	81,25%	109,62%	77,19%	115,91%	103,92%	-605,66%	-125,23%	-100,00%

Source : L'auteur sur la base des rapports de l'ARCEP 2009 à 2015

Annexe 9 : Evolution du parc du fixe de l'ONATEL de 2006 à 2015

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Parc analogique	93 043	104 816	105 909	101 231	88 484	82 536	79 083	73 826	62 291	51 845
Parc CDMA		11 541	41 839	50 800	55 087	58 595	61 836	63 155	62 304	23 230
Parc lignes numériques	1 715	389	409	430	402	398	437	440	-	ND
Parc de téléphone fixe	94 758	116 746	148 157	152 461	143 973	141 529	141 356	137 421	124 595	75 075
Croissance annuelle	-	21 988	31 411	4 304	- 8 488	- 2 444	- 173	- 3 935	- 12 826	- 49 520
Croissance en %	-	23,20%	26,91%	2,91%	-5,57%	-1,70%	-0,12%	-2,78%	-9,33%	-39,74%
Villes et localités couvertes	269	308	366	400	426	481	527	527	ND	353
Croissance	-	39	58	34	26	55	46	0	-	-
Croissance en %	-		148,72%	58,62%	76,47%	211,54%	83,64%	0,00%	0,00%	-

Source : Rapports de gestion de l'ONATEL de 2006 à 2015

Annexe 10 : Evolution du parc internet fixe de l'ONATEL de 2007 à 2014

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BAS DEBIT (<512 kb/s)	4 812	8 860	11 417	15 036	17 123	15 712	12 358	12 322
RTC/RNIS	4 812	5 201	5 641	5 625	5 609	5 610	5 610	1 010
CDMA < 512kbs	0	3 659	5 776	9 411	11 514	10 102	6 748	3 015
ADSL < 512kbs	0	0	0	0	0	0	0	8 093
Liaisons spécialisées	0	0	0	0	0	0	0	204
Croissance annuelle	4 812	4 048	2 557	3 619	2 087	- 1 411	- 3 354	- 36
Croissance en %	-	84,12%	28,86%	31,70%	13,88%	-8,24%	-21,35%	-0,29%
HAUT DEBIT (>=512 kb/s)	7 291	10 824	11 947	13 705	14 063	14 328	13 338	3 969
ADSL	6 412	10 131	10 474	12 386	13 253	13 689	12 965	2 528
CDMA+BLR	559	558	640	501	253	212	-	1 283
Liaisons spécialisées	320	135	833	818	557	427	373	158
Croissance annuelle	7 291	3 533	1 123	1 758	358	265	- 990	- 9 369
Croissance en %	-	48,46%	10,38%	14,71%	2,61%	1,88%	-6,91%	-70,24%
TOTAL CLIENTS	12 103	19 684	23 364	28 741	31 186	30 040	25 696	16 291
Croissance annuelle	12 103	7 581	3 680	5 377	2 445	- 1 146	- 4 344	- 9 405
Croissance en %	-	62,64%	18,70%	23,01%	8,51%	-3,67%	-14,46%	-36,60%

Source : L'auteur sur la base des rapports de l'ARCEP 2009 à 2014

Annexe 11 : Liste des personnes rencontrées

N°	Nom et Prénom (s)	Structure	Objet
1	Mme Guigemdé	Chef du Département RH/ONATEL	Echanges préalables sur la demande de collecte de données, Echanges sur l'administration des guides auprès des interlocuteurs, Facilitation des contacts, échanges sur la collecte de statistiques sur les ressources humaines
2	Mme Ouoba/Ouédraogo Ida Rachelle	Cadre Département RH/ONATEL	Prise de contacts, Entretien semi-directif Facilitation et prise de contacts auprès d'homologues à la Sotelma au Mali
3	Mme Toé	Cadre Département RH/ONATEL	Echanges préalables sur la demande de collecte de données, Echanges sur l'administration des guides auprès des interlocuteurs, prise de contacts au sein de l'ONATEL
4	M. Sanon Mahamane	Chef du Département de la Réglementation et des affaires juridiques /ONATEL	Entretien semi-directif
5	M. Bassolé Abdoulaye	Directeur Réseaux/ONATEL	Entretien semi-directif Facilitation et prise de contacts auprès d'homologues à la Sotelma au Mali
6	M. Diessongo Téné	Chef du Département Opérateurs/ONATEL	Entretien semi-directif
7	M. So Souleymane	Secrétaire Général du SYNATEL/ONATEL	Entretien semi-directif
8	M. Lankoandé Eleazar	Directeur Général du Développement de l'Industrie Numérique (Ministère du Développement de l'Economie Numérique et des Postes)	Entretien semi-directif Facilitation et prise de contacts auprès d'homologues au Ministère en charge des Télécommunications au Mali
9	M. Traoré Dramane Michel	Cadre/ONATEL	Facilitation et prise de contacts au sein de l'ONATEL
10	M. Coulibaly Juste Célestin	Cadre Direction Générale du Développement de l'Industrie Numérique (Ministère du Développement de l'Economie Numérique et des Postes)	Facilitation et prise de contacts, facilitation sur la collecte de statistiques sur les TIC
11	M. Kologo Paouindé	Secrétaire Permanent de la Commission Nationale de la Concurrence et de la Consommation (Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat)	Entretien semi-directif
	Mlle Kamouni Carole	Cadre/ARCEP	Facilitation et prise de contacts au sein

			de l'ARCEP
12	M. Mamboné Abdoulaye	Directeur des Affaires Juridiques/ARCEP	Entretien semi-directif
13	Mme Detegan Lamoussa	Juriste à la Direction des Affaires Juridiques/ARCEP	Entretien semi-directif
14	Mme Rouamba/Illy Salamata	Directrice de la Régulation des Marchés Fixe et Mobile des Affaires Juridiques/ARCEP	Entretien semi-directif, Facilitation et prise de contacts auprès d'homologues à l'AMRTP/Mali
15	M. Barro Seydou	Président de l'ABCE	Entretien semi-directif
16	M. Daboné	Secrétaire Général de l'ABCE	Entretien semi-directif
17	M. Dayama Tewendé	Chef du Département Organisation et Qualité/ONATEL	Entretien semi-directif
18	M. Ayoub Filali	Consultant auprès de Maroc Télécom/Projet HP (Casablanca/Maroc)	Entretien semi-directif (Réalisé lors d'un séjour de formation à Casablanca)
19	M. Sadqui Abdoulaye	Consultant Formateur Management de la Qualité (Casablanca/Maroc)	Facilitation et prise de contacts au sein de Maroc Télécom (Réalisé lors d'un séjour de formation à Casablanca)

Annexe 12 : Exemple de guide d'entretien : Guide d'entretien avec la Directrice de la Régulation du Fixe et du Mobile de l'ARCEP



GUIDE D'ENTRETIEN

Objectifs : Ce guide permet de mener une enquête rétrospective et prospective sur l'évolution du secteur des télécommunications au Burkina Faso, depuis la période de déréglementation, à l'ouverture à la concurrence et à l'exercice actuel de la bataille concurrentielle. De façon spécifique, il permet d'appréhender les dispositions mises en œuvre par les autorités publiques dans le cadre de la réglementation et de la régulation et la place primordiale accordée à l'opérateur historique (OH) et les actions envisagées par l'OH pour assurer sa suprématie sur le secteur face à des concurrents, opérateurs alternatifs.

Date de l'entretien : 27/01/2016

Lieu de l'entretien

: ARCEP

Rattachement du Répondant : Directrice de la Régulation des marchés du fixe et du mobile

Nom et Prénom (s) :

Profil

:

Niveau de formation :

Nombre d'années d'expérience :

Durée moyenne de l'entretien : 1 heure

1/ Avec le libéralisme économique, à travers notamment le PAS à partir de 1991, et surtout à sa 3^{ème} phase (1997 à 1999), le Burkina a lancé la réforme du secteur des télécommunications, quels en ont été les principaux enjeux et principales contraintes ?

Note : Loi n°051/98/AN portant réforme du secteur des télécommunications (l'abandon du monopole des télécommunications ; l'ouverture du capital de l'OH/privatisation ; la mise en place d'un organe de régulation du secteur) /Déclaration de politique sectorielle des télécommunications, Ministère de la communication et de la culture, 1999.

2/ De 1992 à 1997, des investissements annuels moyens de 11 milliards de Fcfa, soit 4,34% des investissements du pays, ont permis de moderniser et d'étendre le réseau avec une contribution au PIB 1,63% en moyenne (cf Déclaration de politique sectorielle des télécommunications). Pensez-vous que ces investissements ont été réellement significatifs à même de rendre le secteur compétitif et porteur de croissance ? En quoi ces mesures auraient-elles contribué au renforcement des capacités de l'Opérateur historique (OH) avant l'ouverture du secteur à la concurrence ?

Note : Loi n°051/98/AN portant réforme du secteur des télécommunications (l'abandon du monopole des télécommunications ; l'ouverture du capital de l'OH/privatisation ; la mise en place d'un organe de régulation du secteur) /Déclaration de politique sectorielle des télécommunications, Ministère de la communication et de la culture, 1999.

3/ L'OPT créée en 1968, devenu EPIC en 1987 et scindé pour donner Les Postes d'une part et l'ONATEL d'autre part. L'ONATEL sera transformée en Société d'Etat en 1994, et finalement privatisée en 2006 à hauteur de 51%. Quel regard (œil du régulateur) portez-vous sur ce parcours jusqu'à la libéralisation du secteur, puis la privatisation de l'ONATEL ?

Note : La loi n°058/98/AN du 16 décembre 1998 a consacré la privatisation de l'ONATEL intervenue finalement en 2006

4/ Sans vous immiscer à la politique de gestion des opérateurs, leur santé financière demeure certainement une préoccupation du Régulateur.

L'ONATEL se portait déjà assez bien lorsqu'elle a été privatisée. Pour preuves, le bloc stratégique d'une valeur de 12 milliards de Fcfa été acquis par Maroc Télécom à 51% pour 144 310 540 000 F CFA. AIRTEL avait une légère avance sur elle en termes de clientèle de téléphonie mobile et ce jusqu'en 2008. 2007 : Cession de 20% en bourse aux actionnaires privés. 2009 : Achèvement de la privatisation avec cession de 6% du capital au personnel. L'ONATEL domina le marché à partir de 2009, année à laquelle elle a été introduite en bourse. Par contre en 2011, les syndicats étaient amers sur la privatisation et surtout le mode de gestion par Maroc Télécom.

Quelle appréciation portez-vous sur cette succession de performance et de contreperformance ? Pensez-vous que le problème était purement de gestion interne ou y avait-il des facteurs externes de contreperformance ?

Note : « Privatisation de l'ONATEL : tonalité décevante, selon les cadres », un article du quotidien en ligne Burkina 24 du 27/11/2011 retrace les propos des organisations syndicales : « *Les attentes de la privatisation n'ont pas toujours été atteintes* », Souleymane Tou, SG du SYNATEL, parlant des cinq ans de privatisation de l'ONATEL. Pour lui, le personnel est déçu de la gestion de l'entreprise parce qu'on s'attendait à ce que, non seulement les conditions soient améliorées, mais surtout à ce qu'il y ait une implication des cadres dans la gestion de l'entreprise. »

ONATEL SA : Les fruits amers d'une privatisation aux forceps : 13 novembre 2008, Bruno JAFFRE
<http://www.csdptt.org>

5/ A part l'ONATEL avec la téléphonie fixe qui est considérée comme un service universel, les autres opérateurs se sont départis de cette activité. Comment cela s'explique-t-il et quelles sont les actions envisagées pour rétablir cela ?

Note : TELECEL et AIRTEL opérateurs globaux depuis 2000 mais n'exploitent pas la licence/téléphonie fixe. Cahier de charges de l'ONATEL (SU, contribution aux missions de l'Etat et obligations de couverture).

Décret n° 99-419/PRES/MCC du 15 novembre 1999, portant approbation des statuts de l'Autorité Nationale de Régulation des télécommunications et le décret N°2009-346 portant attributions, composition, organisation et fonctionnement de l'Autorité de régulation des communications électroniques.

6/ Le décret n°2000-087/PRES/PM/MC/MCIA portant définition des conditions générales d'interconnexion des réseaux et services de télécommunications n'a pas été facile à mettre en œuvre à cause des supposées réticences et méfiances réciproques des opérateurs. En tant que régulateur, pensez-vous qu'il y avait des intérêts partisans à sauvegarder ? (Détention des infrastructures par l'ONATEL, autres difficultés techniques, ou difficultés comptables (facturation, règlement) ? Quelles en étaient les explications possibles ?

7/Quelles ont été les options relatives aux conditions d'entrée sur le marché (nombre de licences, d'autorisations... à octroyer), et comment se justifiait le choix retenu en ce qui concerne surtout la téléphonie. Quelles conditions faut-il pour faire évoluer le nombre de concurrents ? Un 4^{ème} opérateur a été annoncé depuis 2010. Pensez-vous que son arrivée permettra de dynamiser véritablement la concurrence et à quand finalement son arrivée ?

Note : Déclaration de politique sectorielle des télécommunications : 3 opérateurs de téléphonie

8/ L'ARCEP est souvent taxée par les consommateurs d'être complaisante ou même complice vis-à-vis des opérateurs qui manifestement n'offrent pas de services de grande qualité. Quelles sont les principales actions envisagées et quelles sont les contraintes de l'ARCEP à assurer la régulation du secteur, étant donné qu'il s'agit d'un secteur stratégique ?

Note : Mercredi 14 janvier 2015, dans cette correspondance adressée au président de la commission Nationale de la Concurrence et de la Consommation (CNCC), l'Association Burkinabè des Consommateurs des services de communication Electronique (ABCE), à travers son Président Seydou BARRO porte plainte contre les opérateurs et fournisseurs d'accès internet (TELMOB, AIRTEL) pour publicité mensongère en rapport avec leurs offres 3G.

Sur la période de juillet à octobre 2013, la qualité du réseau était globalement très mauvaise pour l'ensemble des 3 opérateurs (y compris la 3G ou 3G+ récemment offerte par ceux-ci.

9/ Comment le régulateur peut aider à orienter la politique des télécommunications pour assurer la qualité du service, la gestion optimale et le contrôle de la facturation, la lutte contre les offres mensongères, la fraude (sur les appels internationaux...) ...

10/ L'actualité est marquée par le rachat de AIRTEL par ORANGE. Quelle appréciation faites-vous de cette opération ? En termes de dynamisme du marché ? Quelle implication de l'ARCEP ?

Annexe 13 : Tableau synthétique de l'ensemble des questions des guides d'entretien et des répondants

Questions	Répondants												
	ABCE	DAJ	DRFM	DRH	DRX	DO	DOQ	DRAJ	EI	CM&CS	SYNATEL	MDENP	CNCC
1/ Avec le libéralisme économique, à travers notamment le PAS à partir de 1991, et surtout à sa 3 ^{ème} phase (1997 à 1999), le Burkina a lancé la réforme du secteur des télécommunications. Bien qu'étant une jeune association, quel regard critique pouvez-vous porter sur ce choix économique ?	X	X	X					X	X		X	X	
2 / L'ONATEL se portait déjà assez bien lorsqu'elle a été privatisée. Pour preuves, le bloc stratégique d'une valeur de 12 milliards de Fcfa été acquis par Maroc Télécom à 51% pour 144 310 540 000 F CFA. L'ONATEL domine globalement le marché et à partir de 2009, elle a été introduite en bourse. Toutefois en 2011, les syndicats étaient amers sur la privatisation et surtout le mode de gestion par Maroc Télécom. Quel regard critique pouvez-vous porter le processus de privatisation ? Pensez-vous que les dispositions suffisantes ont prises dans le sens de sauvegarder les intérêts publics et ceux des partenaires sociaux ?	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
3/ Le secteur des télécommunications au Burkina Faso a évolué de façon croissante (chiffre d'affaires global, revenus générés...). Quelle pourrait-être les perspectives d'évolution dans les prochaines années, au regard de contraintes tels que le pouvoir d'achat qui s'effrite et le niveau de chômage qui augmente ?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4/ Comment appréciez-vous le jeu concurrentiel auquel se livre les trois opérateurs globaux ?	X								X		X	X	X
5/Quelle est la place du consommateur ? Bénéficie-t-il suffisamment des avantages de cette concurrence ?	X								X		X	X	X
6/ L'ARCEP joue-t-elle à fond son rôle de veille pour asseoir une concurrence parfaite entre les opérateurs, d'une part et une	X	X	X								X	X	X

concurrence saine au profit des consommateurs d'autre part ? En cas de défaillance dans ses missions, les consommateurs n'auraient-ils pas raison de penser que le secteur est une poule aux œufs d'or pour les investisseurs ?													
7/ Peut-on prédire une place logique de l'opérateur historique (ONATEL) par rapport à ses deux concurrents (AIRTEL et TELECEL) en matière de téléphonie ?	X	X	X	X	X	X	X	X		X			
8/ Comment appréciez-vous la qualité globale des communications (mobile, internet, sms essentiellement) du réseau sur la grille suivante ? Très bonne Bonne Assez bonne Mauvaise Très mauvaise	X								X		X	X	
9/ Comment appréciez-vous la tarification des services globaux du réseau sur la grille suivante ? Juste Assez juste Abusive	X								X		X	X	
11/ Comment appréciez-vous ces trois (3) indicateurs par opérateur, comme suit : a/Qualité des communications b/ Tarification c/ Couverture du territoire	X								X		X	X	
12/ L'actualité est marquée par le rachat de AIRTEL par ORANGE. Quelle appréciation faites-vous de cette opération et pensez-vous que cela puisse augurer un meilleur dynamisme du marché ?	X	X	X		X	X			X	X	X	X	X
13/ De 1992 à 1997, des investissements annuels moyens de 11 milliards de Fcfa, soit 4,34% des investissements du pays, ont permis de moderniser et d'étendre le réseau avec une contribution au PIB 1,63% en moyenne (cf Déclaration de politique sectorielle des télécommunications). Pensez-vous que ces investissements ont été réellement significatifs à même de rendre le secteur compétitif et porteur de croissance ?		X	X	X	X	X		X		X	X	X	X
14/ L'OPT créée en 1968, devenu EPIC en 1987 et scindé pour donner Les Postes d'une part et l'ONATEL d'autre part.		X	X		X	X		X	X	X	X		

L'ONATEL sera transformée en Société d'Etat en 1994, et finalement privatisée en 2006 à hauteur de 51%. Quel regard critique portez-vous sur ce parcours jusqu'à la privatisation et après la privatisation ?												
15/ L'ONATEL se portait déjà assez bien lorsqu'elle a été privatisée. Pour preuves, le bloc stratégique d'une valeur de 12 milliards de Fcfa été acquis par Maroc Télécom à 51% pour 144 310 540 000 F CFA. AIRTEL avait une légère avance sur elle en termes de clientèle de téléphonie mobile et ce jusqu'en 2008. 2007 : Cession de 20% en bourse aux actionnaires privés. 2009 : Achèvement de la privatisation avec cession de 6% du capital au personnel. L'ONATEL domina le marché à partir de 2009, année à laquelle elle a été introduite en bourse. Peut-on avancer que la privatisation et son introduction en bourse ont constitué des moyens de dynamisation de sa croissance ? Par contre en 2011, les syndicats étaient amers sur la privatisation et surtout le mode de gestion par Maroc Télécom. Pensez-vous que le problème était purement de gestion interne ou y avait-il des facteurs externes de contreperformance ? Note : « Privatisation de l'ONATEL : tonalité décevante, selon les cadres », un article du quotidien en ligne Burkina 24 du 27/11/2011 retrace les propos des organisations syndicales : « <i>Les attentes de la privatisation n'ont pas toujours été atteintes</i> », Souleymane Tou, SG du SYNATEL, parlant des cinq ans de privatisation de l'ONATEL. Pour lui, le personnel est déçu de la gestion de l'entreprise parce qu'on s'attendait à ce que, non seulement les conditions soient améliorées, mais surtout à ce qu'il y ait une implication des cadres dans la gestion de l'entreprise. » ONATEL SA : Les fruits amers d'une privatisation aux forceps : 13 novembre 2008, Bruno JAFFRE http://www.csdptt.org	X	X		X	X		X	X	X	X		
16/ A part l'ONATEL avec la téléphonie fixe qui est considérée comme un service universel, les autres opérateurs se sont départis de cette activité. Comment cela s'explique-t-il et quelles sont les actions envisagées pour rétablir cela ? Note : TELECEL et AIRTEL opérateurs globaux depuis 2000 mais n'exploitent	X	X		X			X		X	X		

pas la licence/téléphonie fixe. Cahier de charges de l'ONATEL (SU, contribution aux missions de l'Etat et obligations de couverture). Décret n° 99-419/PRES/MCC du 15 novembre 1999, portant approbation des statuts de l'Autorité Nationale de Régulation des télécommunications et le décret N°2009-346 portant attributions, composition, organisation et fonctionnement de l'Autorité de régulation des communications électroniques.													
17/ Le décret n°2000-087/PRES/PM/MC/MCIA portant définition des conditions générales d'interconnexion des réseaux et services de télécommunications n'a pas été facile à mettre en œuvre à cause des réticences et méfiances réciproques des opérateurs. Est-ce le fait de l'ONATEL qui détenait les infrastructures ou des difficultés purement techniques ou comptables (facturation, règlement) ? Quelles en étaient les explications possibles ?		X	X		X	X		X	X	X			
18/Quelles ont été les options ou conditions en ce qui concerne le nombre de licences à octroyer, et comment se justifiait le choix retenu. Quelles conditions faut-il pour faire évoluer le nombre de concurrents ? Un 4 ^{ème} opérateur a été annoncé depuis 2010. Pensez-vous que son arrivée permettra de dynamiser véritablement la concurrence et à quand finalement son arrivée ?		X	X									X	X
19/ L'ARCEP est souvent taxée par les consommateurs d'être complaisante ou même complice vis-à-vis des opérateurs qui manifestement n'offrent pas de services de grande qualité. Quelles sont les principales actions envisagées et quelles sont les contraintes de l'ARCEP à assurer la régulation du secteur, étant donné qu'il s'agit d'un secteur stratégique ?		X	X									X	X
20/ Comment le régulateur peut aider à orienter la politique des télécommunications pour assurer la qualité du service, la gestion optimale et le contrôle de la facturation, la lutte contre les offres mensongères, la fraude (sur les appels internationaux...) ... Sur la période de juillet à octobre 2013, la qualité du réseau était globalement très mauvaise pour l'ensemble des 3 opérateurs (y compris la 3G ou 3G+ récemment offerte par ceux-ci.		X	X						X		X		

Note : Mercredi 14 janvier 2015, dans cette correspondance adressée au président de la commission Nationale de la Concurrence et de la Consommation (CNCC), l'Association Burkinabè des Consommateurs des services de communication Electronique (ABCE), à travers son Président Seydou BARRO porte plainte contre les opérateurs et fournisseurs d'accès internet (TELMOB, AIRTEL) pour publicité mensongère en rapport avec leurs offres 3G.													
21/ L'Etat est actionnaire à 23% contre 51% pour Maroc Télécom, 20% pour le public et 6% pour le personnel. Quels avantages tirez-vous de la présence de l'Etat dans le capital ? Quelles sont les contraintes éventuelles ?							X	X		X	X		
22/ Quelles sont les principales ressources dont le Burkina a besoin pour que le secteur des télécommunications soit porteur de croissance ? (Énergétiques, infrastructurelles, naturelles...)									X			X	
23/ Comment appréciez-vous la qualité et la conformité des équipements ?		X	X						X				
24/ Comment appréciez-vous l'évolution des technologies proposées par les opérateurs et leurs équipementiers ?									X				
25/ Quel gap de développement technologique proposée par les opérateurs et leurs équipementiers peut-on noter par rapport à la sous-région (UEMOA, Cedeao) ?									X				
26/ Comment appréciez-vous la concurrence entre les opérateurs du Burkina ?	X	X	X						X			X	X
27/ Peut-on véritablement parler de guerre de positionnement ou existe-t-il des mécanismes d'entente ou de collusion entre les opérateurs ? Faut-il augmenter le nombre d'opérateurs pour mettre fin à ces pratiques illicites ?	X	X	X						X			X	X
28/ Quel mécanisme est-il mis en place pour assurer l'amélioration continue de la performance à travers les indicateurs clés : clientèle, chiffre d'affaires, résultats, masse bilancielle, investissements, productivité, qualité du réseau, trésorerie, dettes) ?					X	X	X	X					

29/ Comment appréciez-vous les offres commerciales lancées par les opérateurs ? Sont-elles à la hauteur des attentes des consommateurs ?	X	X	X						X			X	X
30/ Quels sont les recours possibles et le pouvoir de sanction des consommateurs vis-à-vis des opérateurs sur les produits proposés et surtout leur qualité ?	X	X	X						X			X	X
31/ Peut-on imaginer une fusion entre deux des trois opérateurs ? Quelles conséquences sur le dispositif concurrentiel ? Note : En France, la fusion entre ORANGE et Bouygues deux des cinq opérateurs est annoncée (janvier 2016)	X	X	X	X	X			X	X			X	X
32/ Quelle est la politique du Burkina Faso sur l'organisation et l'intervention des acteurs du marché global de façon générale, en matière de concurrence, de façon spécifique ?													X
33/ Au Burkina, il y a encore des secteurs qui sont sous le joug de monopoles publics essentiellement (Electricité, eau, hydrocarbures, etc.). Comment se justifient ces monopoles dans un environnement où la pression au libéralisme est forte, mais aussi au regard également des défaillances et incapacités des fournisseurs de ces services à satisfaire la demande ?	X								X			X	X
34/ La philosophie à la libéralisation était-elle de préparer l'opérateur public, outil public, même s'il était prévu qu'il soit privatisé ultérieurement, pour affronter véritablement la concurrence face à des opérateurs privés, généralement des multinationales, mieux dotées sur tous les plans ? Si oui, quelles actions ont-elles été faites dans ce sens ?				X	X	X	X	X				X	X
35/Au Burkina, le secteur des télécoms a été libéralisé pendant qu'on avait un opérateur public, concurrençant des opérateurs privés (2000 à 2006 : la parade a été que l'ONATEL créé une société TELMOB dédiée à la téléphonie qui était le segment le plus concurrentiel). Ensuite Maroc Télécom a acquis le bloc stratégique de 51% de l'ONATEL à 144 310 540 000 F CFA. Pensez-vous que la valeur vénale serait aussi importante si l'ONATEL avait été privatisé avant que le secteur ne soit libéralisé ?	X	X	X	X	X						X	X	X

36/ La CNC est-elle impliquée dans les processus de privatisation d'entreprises publiques ? Si oui, quel a été son apport dans celui de l'ONATEL dont le modèle adopté et appliqué a été décrié avec virulence notamment par le personnel à travers son syndicat des télécommunications ?													X
37/ Quelles sont les moyens d'actions de la CNC lorsqu'elle constate que les règles de la concurrence ne sont pas observées, par exemples les ententes ou collusions entre opérateurs, les offres mensongères ou autres pratiques anti-concurrentielles, dénoncées régulièrement par les organisations de défense des consommateurs telles que la LCB et l'ABCE qui accusent l'Etat de laisser les consommateurs à la merci des gros producteurs de biens et services ?													X
38/ Quel regard critique portez-vous sur la politique et le mode de gestion de la société par les quatre (4) Directeurs généraux qui se sont succédé à la tête de l'ONATEL depuis la libéralisation du secteur ? Et en ce qui concerne le renforcement de capacités ? Note : 2000 à Février 2003 : M. Jacques Arsène LOUARI/Mars 2003 à Décembre 2007 : M. Moussa SANFO/Janvier 2008 à Février 2013 : M. Mohamed MORCHID/Depuis Mars 2013 : M. Mohamed NAIMI				X	X	X				X	X		
39/ L'OH était-il suffisamment préparé à affronter l'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence et à quelles contraintes majeures a-t-il dû faire face pour amorcer la réforme ?	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		
40/ Quelle restructuration organisationnelle a-t-elle pu être mise en œuvre ? Des actions stratégiques telles la détection des opportunités ont-elles été menées pour amorcer la réforme ?				X	X	X					X		
41/ Les principaux indicateurs ont baissé en 2011. Par exemple, le CA est passé de 105 millions en 2010 à 100 millions. L'effectif du personnel est passé de 1200 à 1122. Les investissements sont passés de 43 millions en 2010 à 24 millions. Par contre, la base client est passée de 2,659 millions en 2010 à 3,143 millions. Qu'est-ce qui expliquait cette				X	X	X					X		

contreperformance en 2011 ? Une mauvaise confiance ou une qualité douteuse du réseau était-elle constatée ?													
42/ Quelles sont les ressources ou capacités intrinsèques transférables ou mutualisables dont l'ONATEL a bénéficié de la part de Maroc Télécom permettant à de faire face à la concurrence ?				X	X	X					X		
43/Des problèmes sont souvent évoqués touchant les opérateurs ou directement l'ONATEL tels que : manque ou insuffisance d'infrastructures (électricité, routes...), d'énergie (électrique), vandalisme sur les installations, redressement fiscal au titre de 2010, 2011, 2012 et 2013 (cf rapport annuel 2014), taxe de 5% sur le chiffre d'affaires instituée par la loi de finances 2014. Quel est le degré de gravité de ces problèmes et leur impact sur l'ONATEL ?		X	X	X	X	X					X	X	
44/ Quelle politique et stratégie l'OH a-t-il mené dans le sens de la préemption des ressources humaines compétentes pendant la période de monopole et après l'ouverture à la concurrence ? En termes de formation, l'ONATEL disposait et dispose d'une Ecole de formation (Ecole Nationale des Télécommunications, ENT). Comment s'est effectuée la planification de la formation et l'exécution des besoins de formation de l'OH pendant toute la période de monopole et après l'ouverture à la concurrence ?				X	X	X					X		
45/ Quelles étaient les compétences les plus prisées (ressources rares) et ont-elles servi de bassin pour les concurrents de l'OH ? De quelles capacités, non transférables l'OH détenait-elle spécifiquement vis-à-vis de ses concurrents, et qui ont été sources d'avantage concurrentiel ?				X							X		
46/ Quels sont les principaux actifs tangibles (bâtiments, matériel...) et intangibles (licence, brevet...), préemptés d'une part et construits d'autre part, sources d'avantage concurrentiel et comment ont-ils évolué depuis l'ouverture à la concurrence ? Quelle est la politique de développement des équipements infrastructurels (pylônes, câbles, appareils et terminaux de télécommunications...).				X							X		
47/ Comment trouvez-vous les relations avec les fournisseurs				X	X	X					X		

pour l'approvisionnement en matériels de télécommunications ? Pensez-vous que les fournisseurs choisis garantissent la qualité et la conformité des équipements et l'efficacité des technologies proposées ?													
48/ Comment appréciez-vous l'évolution de cette activité à travers le temps ?		X	X	X	X	X					X		
49/ Pensez-vous que l'ONATEL dispose d'atouts importants pour dominer le marché ? Quels en sont les plus importants ?		X	X	X	X	X			X		X		
50/ Pourquoi s'est-elle fait souvent évincer par AIRTEL sur un certain nombre d'années ?		X	X	X	X	X			X		X		
51/ Quels sont les éléments ou faits concrets qui justifient le slogan « ONATEL, Leader des télécommunications » ?				X	X	X							
52/ Comment s'effectue la planification de l'approvisionnement en matériels de télécommunications (choix des fournisseurs). Y a-t-il une diversité des sources d'approvisionnement et comment cela joue-t-il sur les coûts d'approvisionnement ? Quelles dispositions sont-elles prises pour assurer la qualité et la conformité des équipements et l'efficacité des technologies proposées ?					X	X			X		X		
53/ Des offres commerciales diversifiées nourrissent la concurrence (mobicash du côté de l'ONATEL), et innovation technique (augmentation de la bande passante). Quelles technologies différenciées et autres services à forte valeur ajoutée sont nécessaires pour dominer le marché ?				X	X	X			X		X		
54/ Comment se mène la concertation avec les organes sociaux (Synatic) pour la résolution des problèmes ?				X	X	X					X		
55/ L'environnement économique était-il favorable à la libéralisation du secteur des télécommunications ?				X	X	X						X	X
56/ La Politique de télécommunications et les dispositions légales et réglementaires ont-elles permis d'asseoir les conditions d'un secteur concurrentiel, orienté vers la croissance et le développement ?	X	X	X	X	X	X			X		X	X	X
57/ La Politique de télécommunications a-t-elle permis à		X	X	X	X	X							

l'opérateur historique d'être suffisamment outillé pour affronter la concurrence ? Du côté de l'OH, était-il suffisamment préparé à affronter l'ouverture du secteur à la concurrence et à quelles contraintes majeures a-t-il dû faire face pour amorcer cette réforme ?													
58/ L'ONATEL a assez bien affronté et amorcé la concurrence, comme l'attestent les principaux résultats. Est-ce essentiellement dû : -aux conditions de libéralisation, -à la privatisation, -aux capacités et forces intérieures (stratégies, qualité des ressources humaines, forte culture avec une fidélisation des clients...), - à d'autres facteurs ?				X	X	X	X		X		X		
59/ Les performances organisationnelles et opérationnelles sont-elles mesurées et analysées par l'ONATEL ? Comment sont traitées les nombreuses plaintes et récriminations (fondées ou supposées) des clients ? Au-delà, des enquêtes de satisfaction sont-elles menées et comment rassurer la clientèle de la qualité et la conformité de ces équipements et l'efficacité de ces technologies proposées, mais aussi globalement des prestations fournies ?				X	X	X	X						
60/ Quelles ont été les politiques de développement des télécommunications mises en œuvre, depuis la libéralisation à nos jours ? Et quels sont les principaux moyens qui soutiennent ces politiques												X	X
61/ Quels sont les enjeux et les contraintes au développement du secteur des télécommunications ?	X	X	X	X	X	X			X		X	X	X

Annexe 14 : Guide d'entretien avec un consultant auprès Maroc Télécom

N. Traore. Consultant auprès de Maroc Telecom, depuis 11 ans

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC DES CADRES DE MAROC TELECOM

ZAKARIA TRAORE

DOCTORANT TELECOM ECOLE DE MANAGEMENT (EVRY, FRANCE)/UNIVERSITE AUBE NOUVELLE
(OUAGADOUGOU, BURKINA FASO)

JANVIER 2015

INTERÊT DE MAROC TELECOM (MT) A L'ACQUISITION PARTIELLE DU CAPITAL DE ONATEL ET SOTELMAET VISION

- Facteur (s) déterminant (s) de l'intérêt de MT au capital des opérateurs historiques à privatiser (valeur de ces entreprises, valeur de ses ressources, potentiel de croissance du marché, environnement favorable aux affaires, autres)
- Principaux atouts et moyens utilisés par MT pour soumissionner et acquérir lesdits opérateurs historiques privatisés.
- Avec le boom des télécommunications constaté en Afrique, peut-on espérer une croissance durable du potentiel des télécommunications de MT? (utilisation, production-innovation)
- Caractérisation de l'expertise de MT dans les télécommunications
- Vision de MT et stratégie d'accompagnement de ses filiales

STRATEGIE CONCURRENTIELLE/APPORT DES CAPACITES DYNAMIQUES A LA DOMINATION DU SECTEUR ET A L'AMELIORATION CONTINUE (FILIALES DE MT ET LEURS CONCURRENTES)

- Principaux atouts et moyens utilisés par les filiales de MT, avec son appui, pour transformer les nouvelles entreprises acquises et s'adapter à leur environnement
- Capacité à modifier l'environnement économique, technologique, juridique et réglementaire
- Capacités intrinsèques en terme de ressources mutualisables de MT dont bénéficient les filiales de MT
- Quelles ressources et capacités pour créer un avantage concurrentiel durable ?
- Comment s'inscrire dans un processus d'amélioration continue (capacités dynamiques durables) ?

Annexe 15 : Exemple d'entretien enregistré et retranscrit

Question 1 : Enjeux et contraintes de la réforme du secteur des télécommunications

Réponse : La réforme du secteur de la télécommunication est un mouvement au niveau international. Au niveau du Burkina, elle a été appuyée par l'IUT (Union Internationale des Télécommunications) qui a d'abord recruté un consultant pour venir faire l'état des lieux des télécom au Burkina avant d'élaborer une stratégie de libéralisation du secteur.

Les principaux enjeux ou objectifs étaient d'accroître l'offre des services en matière de télécommunication. En effet quelques années en arrière, on n'avait qu'un seul télécommunicateur qui était en situation de monopole (l'avènement du téléphone fixe) aussi on assistait à une forte demande de la population en matière de télécommunication mais qui n'étaient pas toujours satisfaits par l'opérateur qui était en place.

En ce qui concerne les contraintes, l'opérateur historique était un opérateur public a des procédures liées à son statut d'entreprise publique. Cependant, libéraliser n'est pas chose évidente pour lui on a constaté dans certains pays que l'opérateur historique a été noyé par la les opérateurs privés qui sont arrivés. A mon sens, pour ce qui est de l'ONATEL, la préparation n'a pas été suffisante avant de libéraliser. C'est vrai que nous sommes passés d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial à celui de société d'Etat avant de la privatiser. On aurait dû mieux préparer l'opérateur historique.

Aussi, il y a eu la scission entre Télécoms et Postes avant la libéralisation.

Par ailleurs il y a des procédures à respecter, à savoir celles des marches publiques pour ce qui concerne l'opérateur historique par contre pour ce qui est des privés, il suffit juste de passer des coups de fil pour passer la commande.

Il y a aussi le problème des coûts de gestion assez élevés.

Question 2 : Les investissements étaient assez substantiels pour permettre à l'ONATEL de préparer le terrain de la libéralisation

Réponse : On faut dire que dans le secteur des télécommunications, des investissement annuels d'environ 11millards sont insignifiants, ne serait-ce que pour monter un projet assez consistant, ou déployer le réseau pour couvrir d'autres localités surtout que c'était le fixe qui était en vogue à cette période et nous savons tous que le fixe requiert un énorme

investissement comme preuve les opérateurs privés ne s'intéressent pas au réseau fixe car la rentabilité n'est pas élevée.

Il faut dire que c'était une entreprise publique, et on sait qu'elles ont assez de pesanteurs. On leur demande de contribuer au budget de l'Etat, la pléthore de personnel, à d'autres choses qui peut-être au départ n'étaient pas prévues dans leurs budgets, des vaches à lait en quelque sorte. Même s'ils font des résultats assez significatifs, ils n'investissent pas pour améliorer le réseau ou pour étendre le réseau.

Question 3 : Quel regard critique portez-vous sur l'avant et l'après privatisation de l'ONATEL ?

Réponse : D'abord sur la scission Postes et Télécoms, on constate que ces deux secteurs sont fortement influencés par l'international car tout ce que nous appliquons dans ces domaines provient des recommandations ou des normes internationales. Pendant que le secteur télécom est un secteur qui évolue très rapidement, le secteur postal, lui est en stagnation donc il a fallu scinder les deux segments, en faire des secteurs différents. Au niveau international, il y a eu ce courant de réforme sur les télécoms. Pendant le secteur postal ne parlait même pas de libéraliser son secteur, le secteur des télécoms l'exigeait.

En ce qui concerne le chemin suivi, qui a permis la libéralisation du secteur et la privatisation de l'opérateur historique, à mon sens on aurait dû privatiser avant de libéraliser car la privatisation permettrait à l'opérateur historique de se mettre à niveau, c'est-à-dire lui permettre d'utiliser les outils d'une entreprise privée, le type de management, etc. avant sa libéralisation. Quand on libéralise, ce sont de grands groupes qui arrivent et qui ne sont pas des enfants de cœur. Qui ont déjà fait leur expérience ailleurs et qui arrivent. Ils ne sont pas au même niveau de préparation. Pendant que le personnel par exemple de l'OH se comporte toujours en agents publics ou en fonctionnaires, les autres ils ont des objectifs, des contrats à durée déterminée, ils sont en train de courir, de se battre pour atteindre leurs objectifs. Pendant que de l'autre côté, ce sont les clients qui courent derrière eux.

Question 4 : Quelle appréciation faites-vous sur cette succession de performance et de contreperformance

Réponse : L'opérateur avait acquis une certaine sympathie au niveau de la population ; en effet l'ONATEL a toujours été en croissance par rapport aux autres concurrents ; en 2011 on assiste à un problème managérial les décisions étaient prises par quelques personnes qui

entretenaient un certain lien privilégié avec le directeur or avant sa privatisation il n'y avait pas d'expatriés en son sein.

Question 5 : Quelles sont les actions à envisager pour établir ce segment

Réponse : La libéralisation s'est fait en deux étapes. Avec la loi de 1990, on assiste à une libéralisation partielle qui ne concernait que le segment mobile donc les opérateurs privés qui sont arrivés ont eu des licences pour exploiter des réseaux de téléphones mobiles et le dossier d'appel d'offres qui a été monté était que l'opérateur historique qui exploite le réseau fixe et mobile devrait créer une filiale pour faire une certaine scission entre ces deux segments afin d'éviter qu'il ai des subventions croisées entre ces deux segments d'activités. Pour ce faire, l'ONATEL a créé TELMOB pour gérer son réseau mobile.

En mai 2010, lorsque les licences sont arrivées à terme, il a fallu les renouveler. Aussi, il y a l'opérateur AIRTEL qui est entrain de déployer un réseau fixe avec des licences technologiquement neutres (GSM) pour offrir le fixe à la population ; le troisième opérateur quant à lui a une mauvaise santé financière et de surcroît appartient à un national.

Question 6 : Quelles sont les actions à envisager pour assurer une bonne régulation du secteur de télécommunications

Réponse : le manque de communication est un handicap pour l'ARCEP. En effet, nous constatons des problèmes de qualité des services mais étant donné que nous ne communiquons pas avec le grand public, ils ignorent les actions menées par l'ARCEP. Nous faisons aussi le contrôle sur les débits et la qualité de la connexion ; aussi des contrôles tarifaires en comparant les tarifs publics de l'opérateur à la consommation officielle du client ; à travers des mesures officielles également nous suivons les appels d'urgence constamment car il y va de la sécurité du pays. Pour ce qui est des sanctions, la population s'attend à des sanctions pécuniaires or ce n'est pas si simple que cela ne paraisse. La procédure de recouvrement prend énormément de temps. L'application de ces sanctions pécuniaires serait bien si on récoltait ce montant pour le réinvestir dans l'amélioration du service

Pour ce qui concerne le recouvrement, c'est le Trésor qui s'en charge et non les politiques. Une décision politique ne peut pas mettre en cause la décision de l'ARCEP. Pour ce qui concerne les licences, l'ARCEP n'est pas compétente pour prendre ces décisions.

Question 7 : Dans les procédures de contrôle il y a des contestations possibles

Réponse : Oui il y a des contestations car dans les textes, il y a des protocoles de mesure ; on fait des concertations avec les opérateurs on fait des mesures sur la 2G par exemple à travers des appels et des sms dans certaines localités sans pour autant tenir informer l'opérateur du lieu de contrôle.

Question 8 : Comment le régulateur peut aider à orienter la politique de télécommunications pour assurer la qualité du service de la gestion optimale et le contrôle de la facturation la lutte contre les offres mensongères, la fraude, etc.

Réponse : Au départ, ce n'était que des contrôles périodiques ; mais au fur et à mesure on a acquis des outils. Pour faire des mesures sur la qualité du service des réseaux par exemple, on fait des sorties sur toute l'étendue du territoire de temps à autre, car il faut un mois au minimum pour faire les mesures mais pour ce qui est du contrôle tarifaire, on a un rapport d'activité chaque trimestre.

Question 9 : Et pour ce qui concerne l'identification des puces ?

Réponse : Ensemble, on a établi des procédures d'identification. Chaque trimestre, on vérifie si la procédure est respectée ; mais malheureusement, ce n'est pas respecté et cela est lié au manque de sensibilisation. Le constat fait est que les revendeurs ne respectent pas la procédure donc ils ne doivent plus vendre la carte Sim prépayée car ils ne mesurent pas l'ampleur et la gravité de leurs actes. Des mesures et des sanctions ont été élaborées pour les opérateurs qui auront dans leurs bases des numéros non identifiés parce que au début, on avait suggéré de couper les Sim non identifiés et ce pendant 4 mois mais hélas ça n'a pas fonctionné comme on le voulait. Donc nous avons décidé de prendre des sanctions conséquentes.

Question 10 : A propos du rachat de AIRTEL par ORANGE, quelle appréciation faites-vous en termes d'opportunité et quelle implication pour l'ARCEP ?

Réponse : AIRTEL a informé l'ARCEP et c'est au gouvernement de donner son accord. De par le passé, il en a été ainsi avec les changements intervenus chez ce même opérateur.

Annexe 16 : Correspondances échangées

Ouagadougou, le 22 décembre 2015

Zakaria TRAORE

Doctorant en cotutelle Telecom Ecole de Management (TEM)/France
Université Aube Nouvelle (U-AUBEN)/Burkina Faso
Tél : 70 24 45 52/ E-mail : zakariatra@yahoo.fr/zakaria.traore@telecom-em.eu

Contacts :

Pr Chantal AMMI, Directrice du LITEM, TEM/France,
Email : chantal.ammi@telecom-em.eu/ Tél : +33 1 60 76 47 32
Pr Jean KOUDOU, Directeur de l'Ecole doctorale, U-AUBEN/Burkina,
Email : jean_koudou@yahoo.fr/ Tél : +226 70 41 86 49

A

**Monsieur le Directeur Général de
l'ONATEL S.A**

Ouagadougou

Objet : Collecte de données pour la réalisation d'une thèse
Demande d'entretiens avec des cadres de l'ONATEL S.A



Monsieur le Directeur Général,

Dans le cadre de mes travaux de recherche de doctorat orientés sur la thématique suivante « La dynamique d'évolution dans un secteur oligopolistique et la capacité d'adaptation et de repositionnement des opérateurs historiques de télécommunications », j'ai manifesté un grand intérêt pour le secteur des télécommunications et choisi comme terrains d'études les opérateurs historiques du Burkina Faso et du Mali. Je voudrais à travers ce travail académique apporter ma contribution à la réflexion scientifique et à la résolution des problèmes managériaux auxquels peuvent faire face les dirigeants d'entreprises.

Ainsi, après une première phase de recherche théorique, je voudrais entamer la deuxième phase consacrée à la collecte et au traitement des données. Pour ce faire, je voudrais par la présente obtenir votre approbation pour la réalisation de ce travail et solliciter un entretien avec **sept (7) cadres** de votre société, relevant dans la mesure du possible au plus haut niveau des directions et départements suivants : **le Département de la Réglementation et des Affaires Juridiques, le Département Marketing, le Département Opérateurs, le Département Réseaux, le Département Achat et Logistique, le Département des Ressources Humaines et la Direction Administrative et Financière.**

L'objectif de ces entretiens est d'appréhender, à travers un guide d'entretiens, les enjeux et l'évolution du cadre législatif et réglementaire depuis l'ouverture du secteur à la concurrence à nos jours, avec une meilleure compréhension des mécanismes et stratégie d'adaptation et de positionnement de l'ONATEL, face à la concurrence. Un accent sera mis sur les capacités dynamiques mobilisées par l'ONATEL dans cette évolution.

Au-delà des entretiens, la mise en disposition de toute documentation et archives relatifs à l'objet ci-dessus évoqué nous serait d'une très grande utilité. Ce travail étant d'ordre académique et scientifique, je voudrais vous rassurer que toute citation directe d'un répondant fera l'objet d'une demande explicite avant sa publication.

Il me paraît utile de vous signaler que cette collecte de données sera étendue à d'autres structures, en l'occurrence le Syndicat national des travailleurs des télécommunications (SYNATEL), l'Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes (ARCEP), le Ministère en charge des postes et des technologies de l'information et des communications (MPTIC) et le Ministère en charge du commerce.

Dans l'attente d'une suite favorable, je reste à votre disposition pour tout complément d'informations si nécessaires.

Veuillez agréer, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de ma haute considération.



Zakaria TRAORE

P.J.:

- Guide d'entretien avec le DRH
- Guide d'entretien avec le Département Marketing
- Guide d'entretien avec le Département Réseau
- Guide d'entretien avec le Département des affaires juridiques
- Guide d'entretien avec le Département Opérateurs
- Guide d'entretien avec la DAF
- Guide d'entretien avec deux cadres moyens ou supérieurs

Ouagadougou, le 10 décembre 2015

Zakaria TRAORE

Doctorant en cotutelle Telecom Ecole de Management (TEM)/France
Université Aube Nouvelle (U-AUBEN)/Burkina Faso
Tél : 70 24 45 52/78 43 00 40/ E-mail : zakariatra@yahoo.fr/zakaria.traore@telecom-em.eu



A

**Monsieur le Président de l'Autorité
de Régulation des Communications
Electroniques et des Postes (ARCEP)**

Ouagadougou

Objet : Demande de collecte de données primaires

Monsieur le Président,

Dans le cadre de la collecte des données relatives à la réalisation de ma thèse de doctorat, je voudrais par la présente solliciter un entretien individuel avec deux (2) cadres de votre structure, en l'occurrence la Directrice de la Régulation des marchés du fixe et du mobile ou son représentant et le Directeur des Affaires Juridiques ou son représentant. Mon travail de recherche porte sur « La dynamique d'évolution dans un secteur oligopolistique et la capacité d'adaptation et de repositionnement des opérateurs historiques de télécommunications du Burkina Faso et du Mali ».

L'objectif de ces entretiens est d'appréhender, à travers un guide d'entretiens, les enjeux et l'évolution du cadre législatif et réglementaire depuis l'ouverture du secteur à la concurrence à nos jours, avec une meilleure compréhension du rôle de l'autorité en charge de la régulation et une mise en évidence de ses actions fortes menées dans le cadre de ses missions.

Au-delà des entretiens, la mise en disposition de toute documentation et archives relatifs à l'objet ci-dessus évoqué me serait d'un très grand intérêt.

Dans l'attente d'une suite favorable, je reste à votre disposition pour tout complément d'informations si nécessaires.

Veuillez agréer, **Monsieur le Président**, l'assurance de ma haute considération.



Zakaria TRAORE

Ouagadougou, le 14 mars 2016

Zakaria TRAORE

Doctorant en cotutelle Telecom Ecole de Management (TEM)/France
Université Aube Nouvelle (U-AUBEN)/Burkina Faso
Tél : +226 70 24 45 52/ E-mail : zakariatra@yahoo.fr/zakaria.traore@telecom-em.eu
01 BP 6633 Ouagadougou 01

Contacts :

Pr Marie CARPENTER, LITEM, TEM/France,
Email : marie.carpenter@telecom-em.eu/ Tél : +33 (0) 1 60 76 42 07
Pr Jean KOUDOU, Directeur de l'Ecole doctorale, U-AUBEN/Burkina,
Email : jean_koudou@yahoo.fr/ Tél : +226 70 41 86 49

A

**Monsieur le Directeur Général de la
Société des Télécommunications du
Mali (SOTELMA S.A)**

Bamako

Objet : Collecte de données pour la réalisation d'une thèse
Demande d'entretiens avec des cadres de la SOTELMA S.A

Monsieur le Directeur Général,

Dans le cadre de mes travaux de recherche de doctorat orientés sur la thématique suivante « La dynamique d'évolution dans un secteur oligopolistique et la capacité d'adaptation et de repositionnement des opérateurs historiques de télécommunications », j'ai manifesté un grand intérêt pour le secteur des télécommunications et choisi comme terrains d'études les opérateurs historiques du Burkina Faso et du Mali. Je voudrais à travers ce travail académique apporter ma contribution à la réflexion scientifique et à la résolution des problèmes managériaux auxquels peuvent faire face les dirigeants d'entreprises.

Ainsi, après une première phase de recherche théorique, je voudrais entamer la deuxième phase consacrée à la collecte et au traitement des données. Pour ce faire, je voudrais par la présente obtenir votre approbation pour la réalisation de ce travail et solliciter un entretien, durant la période allant du 16 au 31 mai 2016, avec sept (7) cadres de votre société, relevant dans la mesure du possible au plus haut niveau des directions, départements et services suivants : la Direction Commerciale, la Direction des Infrastructures et

Systèmes, la Direction des Ressources Humaines, la Direction Administrative et Financière, le Département Qualité et le Service Veille Stratégique.

L'objectif de ces entretiens est d'appréhender, à travers un guide d'entretiens, les enjeux et l'évolution du cadre législatif et réglementaire depuis l'ouverture du secteur à la concurrence à nos jours, avec une meilleure compréhension des mécanismes et stratégie d'adaptation et de positionnement de la SOTELMA, face à la concurrence. Un accent sera mis sur les capacités dynamiques mobilisées par la SOTELMA dans cette évolution.

Au-delà des entretiens, la mise en disposition de toute documentation et archives relatifs à l'objet ci-dessus évoqué nous serait d'une très grande utilité.

Ce travail étant d'ordre académique et scientifique, je voudrais vous rassurer des dispositions nécessaires pour préserver **la confidentialité de certaines informations d'ordre stratégique**. Pour ce faire, une retranscription des entretiens sera soumise aux répondants pour amendement. De plus, toute citation directe éventuelle d'un répondant fera l'objet de son accord explicite avant publication. En tout état de cause, le document final sera soumis à votre approbation.

Il me paraît utile de vous signaler que cette collecte de données sera étendue à d'autres structures, entre autres l'Autorité Malienne de Régulation des Télécommunications/TIC et Postes (AMRTP), le Ministère de l'Economie Numérique, de l'Information et de la Communications et le Ministère en charge de l'Industrie et du Commerce.

Dans l'attente d'une suite favorable, je reste à votre disposition pour tout complément d'informations si nécessaires.

Veuillez agréer, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de ma haute considération.



Zakaria TRAORE

P.J. :
Guide d'entretiens

GUIDE D'ENTRETIENS

Ce guide permet de mener une enquête rétrospective et prospective sur l'évolution du secteur des télécommunications au Mali, depuis la période de déréglementation, à l'ouverture à la concurrence et à l'exercice actuel du jeu concurrentiel. D'une durée moyenne d'une (1) heure de temps, chaque entretien personnalisable est organisé autour de quatre (4) axes et de sous points comme suit :

Axe 1 : La capacité d'adaptation au cadre juridique et réglementaire et le rôle de l'Etat

- Changements juridiques et institutionnels subis par l'opérateur historique depuis son statut d'établissement public à celui de société anonyme
- Aperçu sur l'environnement économique et technologique
- Place en tant qu'opérateur en situation de monopole
- Dispositions préalables à l'ouverture du secteur à la concurrence et accompagnement de l'Etat

Axe 2 : La mobilisation des ressources et compétences internes

- Ressources humaines essentielles préexistantes à l'ouverture à la concurrence
- Ressources ou capacités intrinsèques transférées ou mutualisées vis-à-vis de Maroc Télécom
- Ressources financières, matérielles et infrastructurelles préexistantes à l'ouverture à la concurrence
- Ressources mobilisées financières, matérielles et infrastructurelles face à l'ouverture à la concurrence
- Capacités et performances organisationnelles

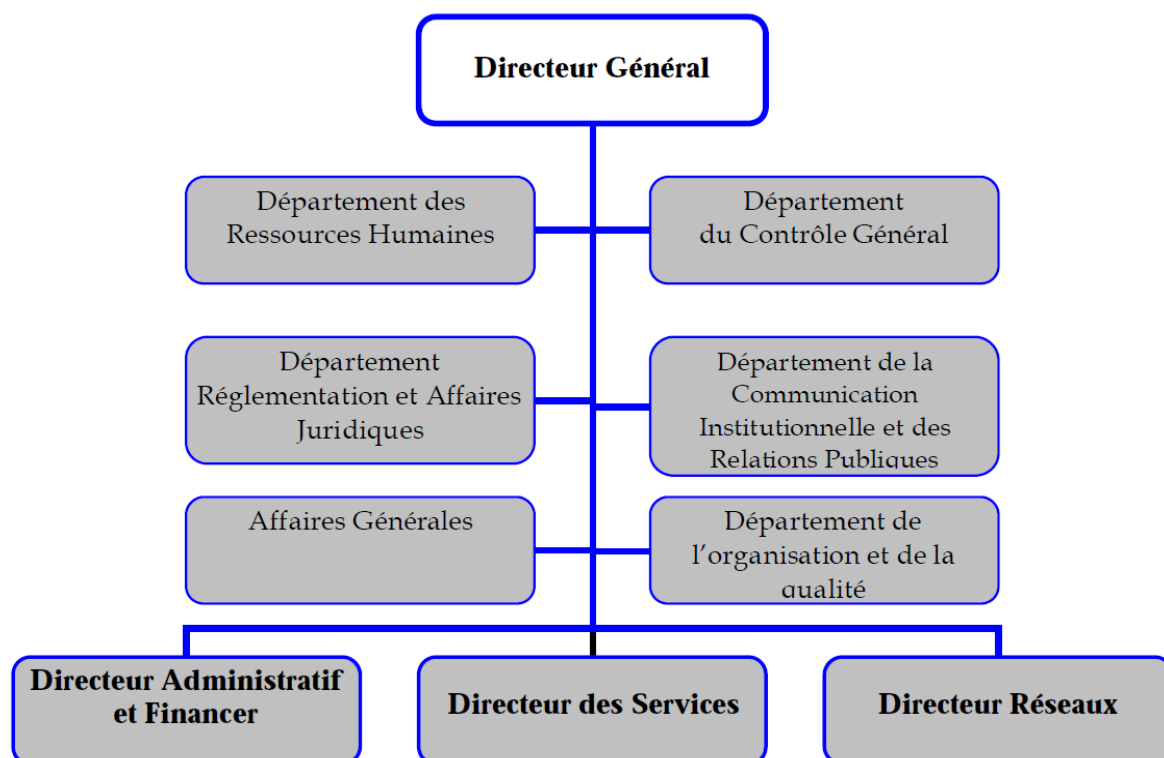
Axe 3 : Les relations avec les fournisseurs et les équipementiers

- Planification et approvisionnement en matériels de télécommunications
- Sources d'approvisionnement
- Qualité et conformité des équipements
- Efficacité des technologies adoptées

Axe 4 : La capacité de domination du marché

- Elaboration de plan stratégique
- Stratégie commerciale
- Alliances stratégiques
- Recherche et développement.

Annexe 17 : Organigrammes synthétiques de la Direction Générale et ses départements en staff et Directions centrales et régionales de l'ONATEL



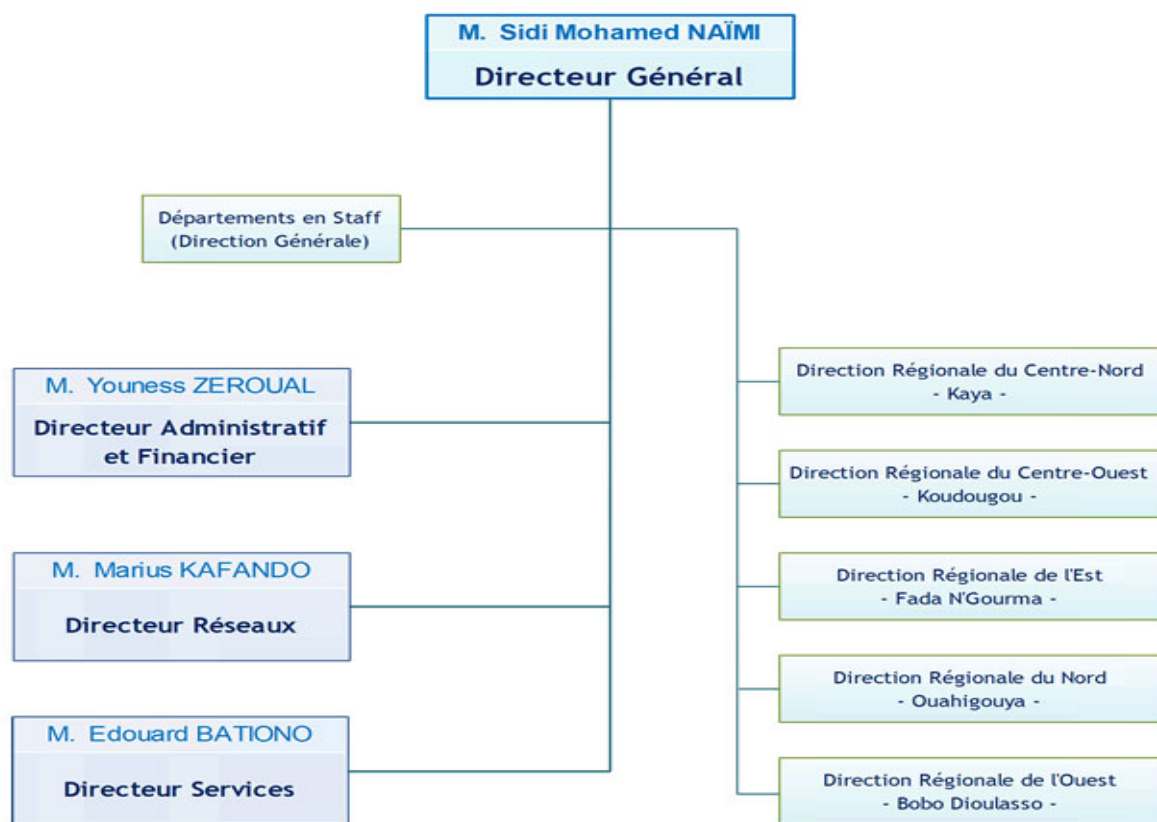


TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	iii
DEDICACE	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
SOMMAIRE.....	x
RESUME.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
Introduction Générale.....	1
1/ Contexte.....	2
2/ Problématique générale.....	6
3/ Questions et objectifs de recherche.....	7
4/ Intérêt de l'étude.....	9
5/ Positionnement théorique et épistémologique.....	10
6/ Démarche méthodologique.....	12
7/ Organisation de la thèse.....	13
PARTIE 1/	15
APPROCHE THEORIQUE DES CAPACITES D'ADAPTATION ET DE LA PERFORMANCE D'UN ANCIEN MONOPOLE PUBLIC DANS UN ENVIRONNEMENT LIBERALISE	15
Introduction.....	16
Chapitre 1/ L'identification et la mobilisation des capacités dynamiques au cœur de la stratégie de recherche de performance et d'avantage concurrentiel	17
Introduction.....	17
1.1/ La vision évolutionniste et dynamique de l'organisation.....	17
1.2/ Les approches basées sur les ressources et les compétences.....	18
1.3/ L'approche par les capacités dynamiques.....	24
1.3.1/ Origine du concept.....	24
1.3.2/ Définitions des capacités dynamiques (CD).....	24
1.3.3/ Les capacités dynamiques comme un processus.....	29

1.3.4/ La compétitivité dynamique : les capacités dynamiques, sources d'avantage concurrentiel et de performance organisationnelle	31
1.3.4.1/ La compétitivité dynamique	31
1.3.4.2/ Capacité dynamique et performance de l'entreprise.....	33
1.3.5/ Identification et construction des capacités dynamiques.....	39
1.3.6/ Conception des capacités dynamiques dans cette étude	43
Conclusion du chapitre 1	45
Chapitre 2/ Les dynamiques économiques et institutionnelles dans les industries de réseau : du monopole à l'oligopole.....	46
Introduction.....	46
2.1/Le cadre général et la typologie des marchés.....	46
2.2/L'économie du bien-être et le fondement théorique des monopoles.....	47
2.2.1/ L'opérateur historique monopolistique : paradigme de base des industries de réseau	47
2.2.2/ L'évolution des formes juridiques et des missions des opérateurs historiques monopolistiques.....	48
2.2.2.1/ Un démembrement d'une administration publique poursuivant une mission de service public.....	48
2.2.2.2/ Un établissement public avec une mission de service public à vocation industrielle et commerciale.....	50
2.2.2.3/ La société d'Etat et l'affirmation du caractère industriel et commercial	50
2.3/ L'économie industrielle et la remise en cause des monopoles.....	51
2.3.1/ Rôle des réseaux d'infrastructures ou industries de réseaux	51
2.3.2/ Libéralisation dans les industries de réseaux	53
2.3.2.1/ Les fondements théoriques de la libéralisation dans les industries de réseaux	53
2.3.2.2/ Les apports empiriques de la libéralisation dans les IR	55
2.4/ La privatisation dans les industries de réseau	57
2.4.1/ Les fondements théoriques de la privatisation	57
2.4.2/ Les apports empiriques de la privatisation	59
2.4.3/ La forme d'intervention de l'Etat par la société anonyme avec participation de l'Etat.....	62
2.5/ Une dynamique d'adaptation mue par le développement technologique.....	63
2.6/ Les dynamiques institutionnelles dans l'industrie	66
2.6.1/ La place de l'institution dans une industrie.....	67
2.6.2/ La régulation comme mécanisme institutionnel dans les industries	68
2.6.3/ Une perspective institutionnelle de la dynamique industrielle : l'approche de Jullien et Smith (2008).....	69
Conclusion du chapitre 2	75
Conclusion de la première partie	76
PARTIE 2/	77

MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE	77
Introduction.....	78
Chapitre 3/ Aperçu du cadre institutionnel international et sous régional des télécommunications.....	79
Introduction.....	79
3.1/ Cadre institutionnel international et régional de développement du secteur des télécommunications	79
3.1.1/ Cadre institutionnel international	79
3.1.2/ Cadre institutionnel africain et sous régional de développement des télécommunications	85
3.2/ Contexte d'évolution de l'état de la concurrence dans les télécommunications	90
3.2.1/ Evolution en Afrique subsaharienne	90
3.2.2/ Evolution dans l'espace UEMOA	92
3.2.3/ Evolution de la clientèle du mobile de l'espace UEMOA appartenant au même repreneur	98
Conclusion du chapitre 3	100
Chapitre 4/ Contexte national et mise en perspective historique des politiques économiques et de l'environnement des télécommunications au Burkina Faso	101
Introduction.....	101
4.1/ Les politiques économiques et sociales au Burkina Faso.....	101
4.1.1/ Quelques caractéristiques socio-économiques du Burkina Faso	101
4.1.2/ Politiques de développement économique du Burkina Faso.....	103
4.1.2.1/ Politique d'autosuffisance et capitalisme d'Etat : 1960-1991	103
4.1.2.2/ Libéralisme économique et Programmes d'ajustement structurel : 1991-2002.....	104
4.1.2.3/ Poursuite du libéralisme économique de 2002 à 2013 : rôle prépondérant du secteur privé	105
4.1.2.4/ Politiques et programmes de privatisation	108
4.1.2.5/ La situation actuelle du désengagement de l'Etat du Burkina Faso	109
4.1.2.6/ La promotion d'un environnement propice aux affaires.....	111
4.2/ Cadre institutionnel national de gestion des télécommunications	112
4.3/ L'évolution du secteur des télécommunications au Burkina Faso	115
4.3.1/ Elaboration des premières réformes du secteur des télécommunications	115
4.3.2/ La phase d'ouverture à la concurrence	116
4.3.2.1/ Contexte de la libéralisation	116
4.3.2.2/ Dispositif législatif et réglementaire.....	117
4.3.2.3/ Régimes de concurrence et octroi des licences.....	119
4.3.2.4/ Privatisation de l'ONATEL	120
4.3.3/ La politique sectorielle des télécommunications.....	121

4.3.4/ Bref aperçu sur les concurrents de l'ONATEL S.A.....	123
4.3.4.1/ Présentation de TELECEL FASO.....	123
4.3.4.2/ Présentation de AIRTEL BURKINA.....	125
4.4/ Faits majeurs sur l'évolution du secteur à la libéralisation	128
Conclusion du chapitre 4	131
Conclusion de la deuxième partie	132
PARTIE 3/	133
CADRE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE	133
Introduction.....	134
Chapitre 5/ De la problématisation à la formulation d'un modèle d'analyse	135
Introduction.....	135
5.1/ Les opérateurs historiques comme objet d'analyse	135
5.2/ Formulation des propositions de recherche	142
5.2.1/ Formulation de la première proposition	142
Encadré 1 : Formulation de la proposition 1	143
5.2.2/ Formulation de la deuxième proposition	143
Encadré 2 : Formulation de la proposition 2	143
5.2.3/ Formulation de la troisième proposition.....	144
Encadré 3 : Formulation de la proposition 3	144
5.2.4/ Formulation de la quatrième proposition	144
Encadré 4 : Formulation de la proposition 4	145
5.3/ Présentation des axes d'analyse	146
5.4/ Présentation de notre cadre d'analyse du secteur des télécommunications	149
5.4.1/ Présentation du cadre général d'analyse	149
5.4.2/ Présentation du cadre de mise en évidence des capacités dynamiques	150
5.4.3/ Construction de la grille de collecte des données et d'évaluation des indicateurs	151
Conclusion du chapitre 5	156
Chapitre 6/ Méthodologie de l'étude	157
Introduction.....	157
6.1/ Positionnement épistémologique	157
6.2/ De la posture épistémologique à la démarche méthodologique.....	163
6.2.1/ Etude exploratoire descriptive et analytique	164
6.2.2/ Perception par les usagers du positionnement des opérateurs	166
6.2.3/ Etude qualitative	166
6.2.3.1/ Observations.....	166

6.2.3.2/ Entretiens	167
6.2.3.2.1/ Echantillonnage	168
6.2.3.2.2/ Elaboration de guides d'entretiens.....	169
6.2.3.2.3/Administration des guides d'entretiens.....	171
6.2.3.3/ Analyse historique	175
6.2.3.4/ Validité de la recherche	176
6.2.3.4.1/ La validité du construit	176
6.2.3.4.2/ Validité interne et externe.....	177
Conclusion du chapitre 6	179
Conclusion de la troisième partie	180
PARTIE 4/	181
EXPERIENCES D'ADAPTATION ET DE PILOTAGE DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS PAR L'OPERATEUR HISTORIQUE DU BURKINA FASO.....	181
Introduction.....	182
Chapitre 7/ Présentation des résultats de l'étude empirique	183
Introduction.....	183
7.1/ La capacité de financement et d'adaptation au cadre juridique et réglementaire	183
7.2/ La capacité de mobilisation des ressources et compétences internes	195
7.3/ La capacité de nouer des relations avantageuses avec les fournisseurs et équipementiers	209
7.4/ La capacité de domination du marché	216
Conclusion du chapitre 7	234
Chapitre 8/ Discussion des résultats.....	235
Introduction.....	235
8.1/ Cadre d'interprétation des résultats.....	235
8.1.1/ Catégorisation des capacités dynamiques	235
8.1.2/ Evolution et caractérisation des relations dans l'industrie des télécommunications	236
Phase 1	240
8.2/ Interprétation des résultats en fonction des propositions de recherche	241
8.2.1/ Les résultats relatifs à la première proposition de recherche.....	241
8.2.1.1/ La capacité d'adaptation au cadre juridique et réglementaire	242
8.2.1.2/ La capacité de financement pérenne de l'ONATEL	246
8.2.2/ Les résultats relatifs à la deuxième proposition de recherche.....	247
8.2.2.1/ La capacité de renforcement des compétences techniques et opérationnelles	248
8.2.2.2/ La capacité psychosociale et culturelle	249
8.2.2.3/ La capacité d'évolution du métier et de la base de compétences	251

8.2.2.4/ La capacité de reconfiguration de la structure et des processus	252
8.2.3/ Les résultats relatifs à la quatrième proposition de recherche	254
8.3/ La mobilisation des capacités dynamiques et la modification des ordres institutionnels	256
Conclusion du chapitre 8	258
Conclusion de la quatrième partie.....	259
CONCLUSION GENERALE	260
1/ Contraintes et facteurs déterminants de l'évolution des télécommunications.....	262
2/ Synthèse des résultats.....	264
3/ Contributions théoriques, empiriques et managériales	266
4/ Limites de l'étude.....	267
5/ Voies de recherche futures	268
Bibliographie	269
Liste des tableaux	289
Liste des figures	292
Liste des encadrés	294
Annexes.....	295
Annexe 1 : Négociations lors de la crise de 2016.....	295
Annexe 2 : Vue des responsables de Maroc Télécom et ORANGE en audience et face à la presse	295
Annexe 3 : Vue des membres du Conseil d'administration de l'ONATEL à la date du 31/12/2015	296
Annexe 4 : Les OTT représentant une véritable menace pour les opérateurs de télécommunications.....	296
Annexe 5 : Evolution du parc de mobile de 2007 à 2015.....	297
Annexe 6 : Evolution du parc de mobile et de la couverture du territoire de l'ONATEL de 2007 à 2015	297
Annexe 7 : Evolution du parc de mobile et de la couverture du territoire de l'AIKTEL de 2007 à 2015	297

Annexe 8 : Evolution du parc de mobile et de la couverture du territoire de TELECEL de 2007 à 2015	298
Annexe 9 : Evolution du parc du fixe de l'ONATEL de 2006 à 2015.....	298
Annexe 10 : Evolution du parc internet fixe de l'ONATEL de 2007 à 2014	299
Annexe 11 : Liste des personnes rencontrées	300
Annexe 12 : Exemple de guide d'entretien : Guide d'entretien avec la Directrice de la Régulation du Fixe et du Mobile de l'ARCEP	302
Annexe 13 : Tableau synthétique de l'ensemble des questions des guides d'entretien et des répondants	306
Annexe 14 : Guide d'entretien avec un consultant auprès Maroc Télécom	316
Annexe 15 : Exemple d'entretien enregistré et retranscrit	317
Annexe 16 : Correspondances échangées	321
Annexe 17 : Organigrammes synthétiques de la Direction Générale et ses départements en staff et Directions centrales et régionales de l'ONATEL.....	327
<i>Table des matières.....</i>	<i>329</i>

Titre : Dynamique d'évolution dans un secteur oligopolistique et capacités d'adaptation des opérateurs historiques d'industries de réseau. Application de l'approche basée sur les capacités dynamiques à l'opérateur historique des télécommunications du Burkina Faso

Mots clés : capacité dynamique, opérateur historique, relations instituées, industrie de réseau.

Le secteur des télécommunications a connu une évolution fulgurante cette dernière décennie avec la diffusion de nouvelles technologies et occupe une place importante dans l'économie des pays en développement. Brisant le monopole détenu par un opérateur historique, les réformes intervenues dans ce secteur à partir des années 1998 dans la plupart des états africains, ont permis l'instauration d'une concurrence régulée.

Pour analyser cette évolution marquée par des relations instituées entre les différents acteurs de cette industrie et la performance de l'opérateur historique, l'ONATEL, ce travail s'inscrit prioritairement dans le champ disciplinaire du management stratégique et mobilise l'approche des capacités dynamiques selon Teece (2007). Cette perspective est complétée par un cadre d'analyse de la dynamique institutionnelle qui combine les sciences politiques et l'économie industrielle selon Jullien et Smith (2008).

A travers une étude exploratoire et une étude qualitative basées principalement sur des recherches documentaires et des entretiens semi-directs, ce

travail a pour objet d'analyser l'évolution de l'opérateur historique des télécommunications au Burkina Faso dans son secteur d'activités.

Malgré des contraintes d'ordre économique et réglementaire, l'opérateur historique a pu mobiliser des capacités dynamiques qui ont contribué à l'amélioration de ses performances et de sa position concurrentielle. Les résultats obtenus montrent que cet opérateur historique a pu développer une capacité d'adaptation au cadre juridique et réglementaire, une capacité de financement pérenne, une capacité d'acquisition et de développement des ressources et compétences du personnel, une capacité psychosociale et culturelle, une capacité d'évolution du métier et de la base de compétences, une capacité de reconfiguration de la structure et des processus et une capacité commerciale et marketing. Ces capacités ont été mobilisées dans le cadre de trois types de relations entre les acteurs, à savoir la relation conflit-coordination, la relation compromis-convention et la relation coopération-coercition.

Title: The dynamics of evolution in an oligopolistic sector and the adaptive capacities of firms in network industries. A dynamic capabilities-based approach to the analysis of the performance of the incumbent telecommunications operator in Burkina Faso.

Keys words: dynamic capacity, historical operator, instituted relationships, industry of network.

The telecommunications sector has evolved dramatically over the past decades with the diffusion of new technologies and it has become a key activity in the economy of developing countries. From a position of monopoly on the part of a historical operator, major reforms were undertaken in this sector in most African states from 1998 onwards to introduce controlled competition.

The evolution of the relationships between the various actors of this industry and the performance of the historical operator, ONATEL, are analyzed primarily from a strategic management perspective using the model of dynamic capacities of Teece (2007). This perspective is further enhanced by the use of a framework that focuses on institutional dynamics and combines political science and industrial economics approaches (Julien and Smith, 2008).

A qualitative, exploratory study was conducted by combining secondary data analysis and interviews

with industry executives and experts in order to analyze how the historical operator of telecommunications in Burkina Faso repositioned itself during this period. Despite economic and regulatory constraints, ONATEL was found to have developed dynamic capacities that contributed to the improvement of its performance and helped it establish a sustainable competitive position in the new market and network configuration.

Specific capacities developed include adapting to the legal framework, developing long-term financing capacity, acquiring and developing employee resources and competences, psychosocial and cultural adaptation, reconfiguring core competences as well as associated structures and processes and, finally, commercial and marketing competencies. These capacities were mobilized within four forms of relationships that were evolving in parallel between the different types of actors in the sector, compromise-convention relationships, conflict-coordination relationships and co-operation-coercion relationships.