

**L'INDUSTRIE TELECOM: VERS UN
DEVELOPPEMENT NECESSAIRE DU BUSINESS
MODEL (CAS ALGERIE)**

**THE TELECOM INDUSTRY: TOWARDS A
NECESSARY DEVELOPMENT OF THE BUSINESS
MODEL (CASE OF ALGERIA)**

Mme BENKHALFA Rym El Hasna Epouse GHEZALI
Doctorante EHEC Alger
rh.benkhalfa@hotmail.fr

Docteur CHAABANI Smain
Directeur de thèse
incsmachab@gmail.com

<i>Date de Réception :</i> 18 /10/2020	<i>Date d'acceptation :22/06/ 2023</i>	<i>Date de Publication</i> 01/01/2023
---	--	--

Résumé:

Cet article aborde un sujet d'actualité et traite la problématique de redéfinition du modèle économique adopté par les opérateurs de télécommunication. L'industrie des télécommunications a été bouleversée par le progrès technologique corrélé au développement des habitudes et des usages de consommation, ce qui constitue une véritable menace pour les opérateurs de télécommunications et les pousse à revoir leur approche traditionnelle dans la création de valeur par l'innovation. Le positionnement de l'opérateur comme un simple fournisseur de services de connectivités le met en danger dans ce nouvel écosystème accaparé par de géants groupes internationaux.

Code de classification JEL : D22

Abstract :

The study addresses an actual matter; the issue of redefining the telecom operators' business model. The telecommunications industry has been subverted by the technological progress as well as the evolution of consumer's habits; which threatens the telecommunications operators and leads them to

review their traditional approach while using innovation to create value. This new ecosystem ruled by huge international firms, the operator's position as a plain connectivity service provider makes it vulnerable and puts it at serious risk.

Mots clefs : modèle économique, business model, opérateur de télécommunication, chaîne de valeur.

JEL code classification : D22

1- Introduction:

L'industrie des télécommunications a été bouleversée durant cette dernière décennie, le progrès technologique a fait évoluer le schéma classique qui caractérisait ce secteur, et a changé toute la donne en donnant naissance à de nouveaux acteurs. Les acteurs du monde "télécom" doivent, le cas échéant réagir vite et se repositionner dans ce nouvel écosystème en repensant toute la chaîne de valeur ainsi que le modèle économique à adopter.

En Algérie, le secteur des télécommunications a largement évolué en 15 ans, l'ouverture du marché en 2003, a permis l'introduction de multiples acteurs parmi eux des multinationales de renom, qui ont apporté lors de leurs parcours de la **technologie** et du **savoir-faire**.

Les opérateurs de télécommunication sous le contrôle d'une autorité algérienne de régulation (ARPCE), ont développé leurs activités dans le domaine des télécommunications. En effet, de gros investissements en matière de réseau et d'équipements techniques ont été réalisés et ont permis le déploiement de réseaux 2G, 3G et 4G à travers le territoire national, offrant ainsi aux consommateurs des services de voix et d'internet à des prix de plus en plus accessibles.

Le modèle économique adopté par les opérateurs de télécommunication se basent sur la production et commercialisation des forfaits d'appels et internet (voix et data), le nombre de clients étant en progression continue, le marché atteint sa saturation et les opérateurs de télécommunication sont en phase de déclin. Pour redresser cette situation, les opérateurs doivent coûte que coûte redéfinir leurs modèles économiques.

La problématique de recherche traitée dans cet article s'articule autour de la question suivante : Face à **cette situation de déclin des revenus, comment l'opérateur de télécommunication doit-il repenser son modèle économique pour garantir sa croissance et sa survie ?** D'autres questions secondaires se posent d'elles-mêmes : quelles sont les limites du modèle économique actuel adopté ? Comment l'entreprise de télécom doit-elle repenser son business model ? Et quelles sont les nouvelles pistes de croissances qui s'offrent à elles ?

Les hypothèses posées sont comme suit :

Les opérateurs de télécommunications se doivent d'être très réactifs dans la redéfinition de leurs modèles économiques. Ils doivent identifier de nouveaux segments porteurs dans le domaine technologique et s'y positionner afin de garantir de nouvelles sources de revenus.

Le présent article est scindé en deux parties, la première traite le concept du modèle économique dans sa dimension théorique et pratique, elle met en exergue les limites du modèle économique classique des opérateurs de télécommunication, la seconde partie examine les solutions qui s'offrent aux opérateurs pour transformer leur modèle économique et redresser la situation de déclin à laquelle ils font face en relatant le modèle de mise en œuvre.

2- Le modèle économique actuel et ses limites :

Un business model est la manière singulière et cohérente de mener une activité économique et créer de la valeur. La modélisation d'affaire (ou le business modeling) est la construction ou la réinvention par une entreprise d'un système concret d'action pour une activité économique, elle permet de comprendre comment se génère la valeur (Dauchy, 2018, page 11).

En d'autres termes, le modèle économique est le processus à travers lequel une entreprise génère du revenu. Il repose sur une proposition de valeur, conditionnée par une organisation, des moyens et des ressources ainsi qu'une structure de coût garantissant une rentabilité.

Le modèle économique est l'essence même de la stratégie de l'entreprise ; c'est d'ailleurs la question cruciale que devra se poser un dirigeant avant d'établir son plan de développement.

2-1. Le business model canevas (BMC):

Le Business Model Canvas (BMC) ou canevas du modèle d'affaires, est construit autour de neuf blocs. Il repose d'ailleurs sur de nombreuses études de cas qui ont été menées entre 2004 et 2008, le BMC décrit précisément comment l'entreprise crée, délivre et capture de la valeur. Pratiquement, il explique comment l'entreprise peut gagner de l'argent. Cela revient à définir ce qu'elle va vendre, auprès de quels clients dans quels buts, de quelles manières et pour quel bénéfice (Vas, 2017, page 238).

Le BMC est une manière de conceptualiser et mettre en pratique le business model.

Figure N°1 : Le Business Model Canevas



Source : <https://blog-gestion-de-projet.com/> consulté le 05 octobre 2020

2-2. Le Business model des opérateurs de télécommunication

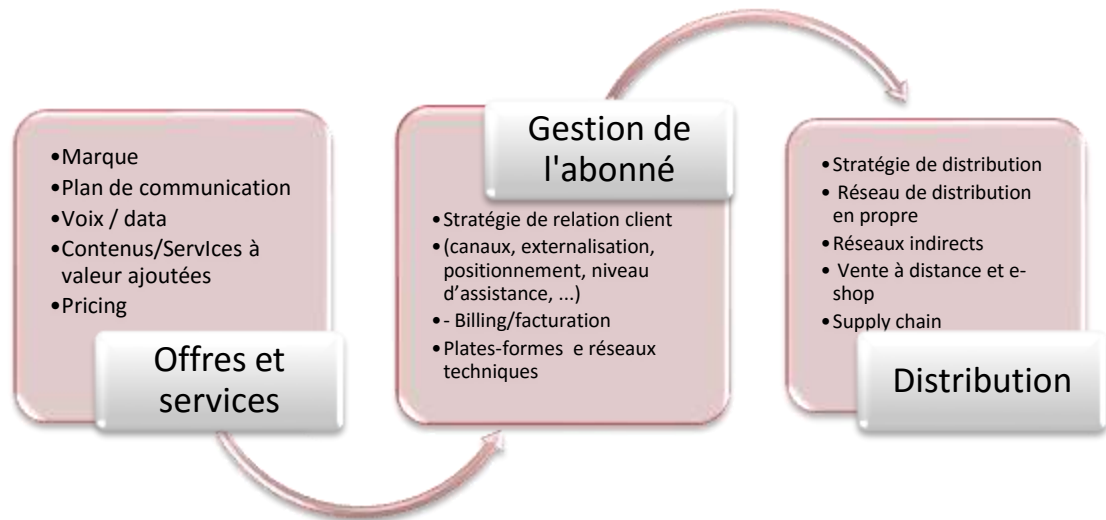
L'analyse du modèle économique adopté par les opérateurs de télécommunication, particulièrement en Algérie démontre que la rentabilité est dégagée principalement par la proposition et la vente d'un ensemble d'offres et de services de télécommunications à des clients finaux qu'ils soient des particuliers ou des entreprises. En effet l'entreprise investi dans un réseau et équipements de télécommunication, conçoit une gamme de service, les markete et les vend à travers un réseau de distribution en assurant un service après-vente.

Jusque-là ce modèle avait fonctionné, il a même permis à tous les opérateurs de télécommunication de bâtir une infrastructure réseau de taille, de développer un business fructueux et démocratiser l'usage du mobile et de l'internet. Cependant, ce modèle économique présente de limites, car le marché est saturé, les clients en demandent plus et moins chers. De nouveaux acteurs, comme les OTT (over the top) ex : Viber ou WhatsApp sont apparus et ont bouleversé les tendances en concurrençant les opérateurs télécom déjà existant.

En effet, le modèle économique actuel subit une pression croissante due à une compétition intense et semble être en voie de déclin. La compréhension des nouveaux scénarii est plus que nécessaire en vue de s'assurer que l'opérateur est en phase avec une évolution multiforme. Pour y faire face, les opérateurs doivent envisager de prendre des mesures pour modifier progressivement leurs modèles économiques, tout en s'efforçant d'adopter des approches radicales dans certains domaines, et de remettre en question les normes traditionnelles dans l'écosystème actuel. En d'autres termes, il est plus que vital de se remettre en cause, et réinventer leurs modèles économiques afin de trouver de nouvelles sources de revenus et garantir leurs pérennités.

L'objectif principal de l'adaptation du modèle économique des opérateurs est d'améliorer la valeur des produits et la façon de conception, de distribution et de prise en charge des clients. Ils doivent donc innover pour rester compétitifs et favoriser la croissance. L'innovation dans le modèle économique consiste à mettre en place une nouvelle configuration en fonction des besoins du client, puis à réaligner les ressources, les processus et la formule de profit de l'entreprise avec une nouvelle proposition de valeur.

Figure N°2 : La proposition de valeur des opérateurs de télécommunication

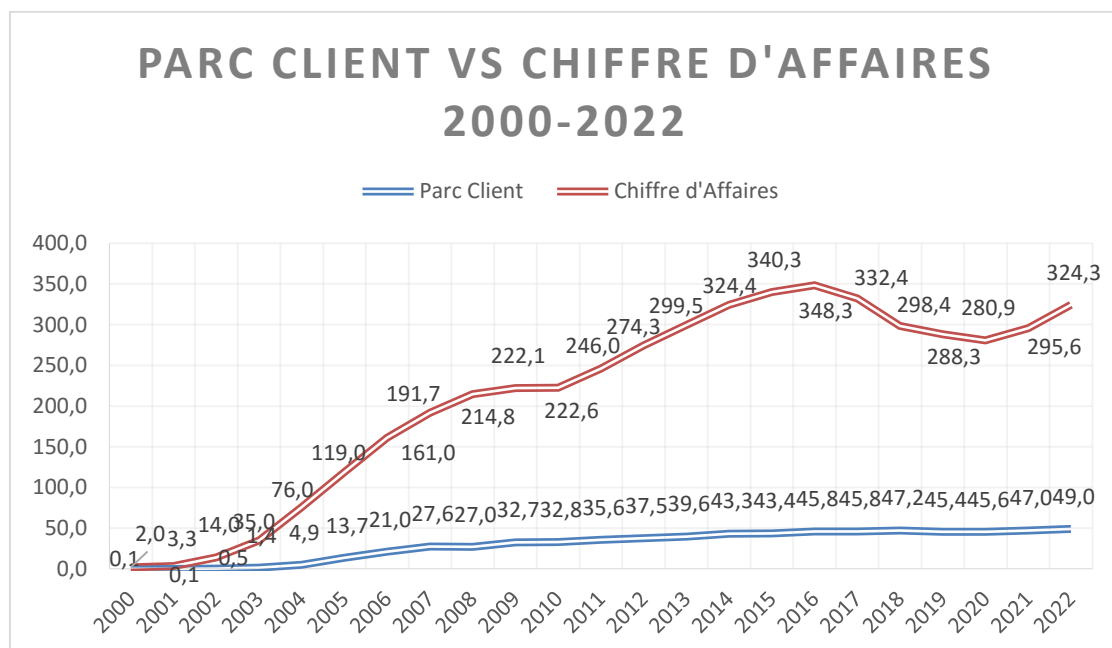


2-3. Contraintes liées au modèle économique actuel des opérateurs de télécommunication :

Le marché algérien des télécommunications a enregistré une croissance exponentielle depuis son ouverture en 2003, que ce soit en matière de nombre d'abonnés ou chiffre d'affaire. Le nombre d'abonné a atteint **49** millions d'abonnés à fin 2022, ce qui traduit un taux de pénétration de **111%**. En 2017, et pour la première fois, la valeur globale du marché a commencé son déclin en passant de **348,3** milliards de dinars en 2016 à **280,9** milliards de dinars en 2020, ce phénomène résulte d'une saturation du marché ainsi qu'une agressivité concurrentielle menant une baisse graduelle des prix. En 2021 le marché retrouve sa croissance avec **295,6** milliards de dinars, et il a continué sa croissance en 2022 pour atteindre **324,3** milliards de dinars.

Le graphique ci-après illustre l'évolution du parc abonnés et du chiffre d'affaires de tous les opérateurs depuis l'année 2000 :

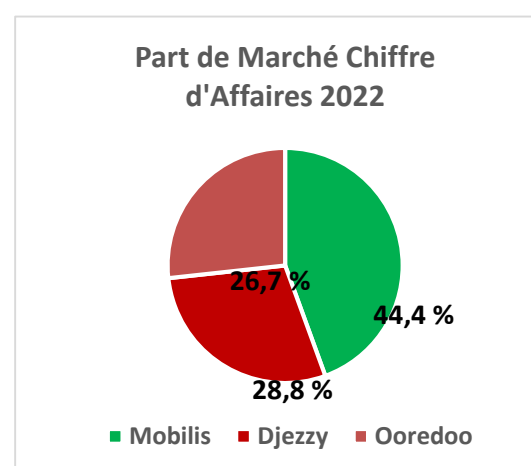
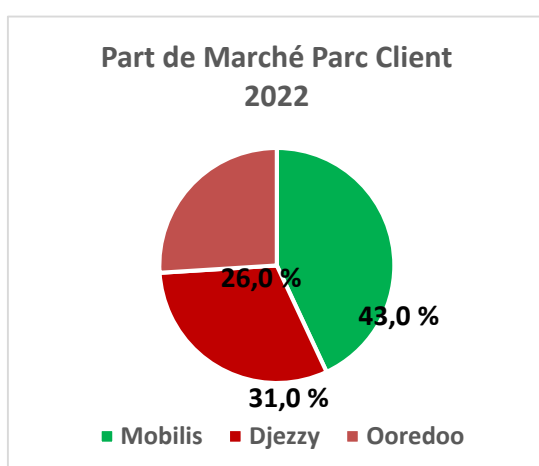
Figure N°3 : Evolution du parc abonnés VS chiffres d'affaires



Source : www.arpce.dz consulté le 05 avril 2023

Cette période caractérisée par la saturation du marché des télécoms en Algérie, avec un taux de pénétration de plus de **111%** est expliquée par la diminution de l'excès du phénomène de la multi-Sim. Ce dernier connaît une légère baisse successivement d'une année à l'autre.

Figure N°4 : Parts de marchés des opérateurs télécoms algériens



Source : www.arpce.dz consulté le 05 avril 2023

En 2016, Mobilis est devenu leader du marché avec **36,9%** de part de marché parc client et **35,1%** de part de marché chiffre d'affaires, Mobilis a continué sa domination du marché de la téléphonie mobile pour atteindre en 2022 une part de marché parc client de **43%** et chiffre d'affaires **44,4%**.

Aujourd'hui, le marché algérien connaît une guerre des prix qui a conduit vers une baisse des revenus et qui en conséquence a affecté considérablement le chiffre d'affaires pour les trois opérateurs. Le changement séquentiel du comportement du consommateur, devenu plus orienté vers la data, plutôt qu'à la voix, cette dernière s'est vue rapidement substituée par les applications des OTT (dominées par Viber, Skype, Facebook, WhatsApp, IMO, Zoom...).

Aussi, à la faveur d'une émancipation culturelle et matérielle, le client développe de nouvelles attentes ; l'envahissement de la technologie du digital a provoqué des changements radicaux dans son comportement. Désormais, la nouvelle génération éprise de nouvelles technologies revendique des interactions omnicanales de haute qualité et transparentes et changeront rapidement d'opérateur lorsque la commodité et la qualité ne répondent pas à leurs attentes.

En sus, les opérateurs de téléphonie mobiles, ne cessent de perdre des avantages qui participaient à l'amélioration de leurs chiffres d'affaires à l'exemple du Roaming qui n'est plus considéré comme modèle économique durable. Affaibli principalement par les applications OTT gratuites et disponibles dans la majorité des pays du monde, à l'instar de l'Algérie.

C'est pourquoi, la difficulté de continuer sur le même modèle économique actuel réside dans la phase transitoire entre la 4G et la 5G. Cette phase est caractérisée par l'apparition de plusieurs innovations technologiques en phase de croissance, nécessitant parfois une meilleure qualité de réseau qui pourra prendre en charge des milliards d'appareils et leurs demandes de services associées, ainsi que répondre à des

demandes de nouveaux services qui fonctionnent avec un type de réseau à une latence ultra faible, leur permettant de faire rebondir le chiffre d'affaires et maximiser la rentabilité.

3- Nouvelles pistes de croissances:

3-1. Capitaliser sur son cœur de métier :

Le recentrage est la situation selon laquelle une entreprise abandonne une partie de ses activités. Ce recentrage se justifie quand l'entreprise observe une baisse du niveau global de sa performance.

Le recentrage consiste à conserver le métier le plus rentable, celui qui promet la croissance la plus forte sur le long terme.¹

L'expansion d'un opérateur de télécommunication implique une situation selon laquelle, l'opérateur se développe très vite, et se retrouve face à une organisation relativement complexe, pour y faire face, l'opérateur est souvent confronté à l'obligation de développer des activités qui l'éloigne de son cœur de métier, nous citerons, l'exemple du métier de la communication, de la distribution ou encore celui des centres de contacts.

Cette gestion dense et fractionnée à la fois, éloigne l'opérateur des enjeux essentiels auxquels il doit faire face et risque d'affecter sa pérennité.

Aujourd'hui, les opérateurs de télécommunications doivent plus que jamais se concentrer sur leurs cœurs de métier. En effet, ils doivent coute que coute poursuivre la modernisation de leurs infrastructures de réseaux, à travers le déploiement, la densification pour améliorer la couverture et la qualité du réseau. Ces investissements permettront aux opérateurs d'asseoir un véritable socle leur permettant de fournir des services technologiques de très haut débit.

La stratégie de recentrage que doit adopter un opérateur de télécommunication ne doit pas être confondue avec une stratégie de

¹ www.ressources.aunege.fr

spécialisation, il ne s'agit guère de concentrer les efforts sur un seul domaine d'activité, mais plutôt capitaliser sur son cœur de métier et en faire un atout stratégique pour développer la performance de l'entreprise.

En parallèle, les opérateurs se doivent de travailler davantage sur leurs marges. Pour cela, ils doivent garantir une performance économique qui se traduira sur le plan financier, les processus de production et de gestion doivent être revus et optimisés pour être plus rationnels, la segmentation des clients doit être plus fine, afin d'investir sur des clients rentables et solvables.

3-2. Diversifier l'activité :

La stratégie de diversification est un moyen de "lisser" les résultats globaux du groupe en compensant les aléas d'une branche par les réussites d'une autres. En effet, certaines activités obéissent à des mouvements conjoncturels propres qu'il est possible de contrebalancer par des activités ayant un cycle contraire. Un second objectif est de compenser l'arrivée à maturité de certains métiers ou activités par l'émergence de nouveaux domaines qui seront financés par les métiers ou activités existants dont l'excédent en trésorerie dépasse leurs propres besoins de financement.²(Meier, 2018, page 22)

Les opérateurs de télécommunication, doivent développer de nouvelles activités qui leurs procurent de nouveaux revenus ; d'autant plus que ceux issus des activités classiques (voix et data) sont en déclin. Il est souhaitable que la diversification soit concentrique (non conglomérale) en se basant sur les ressources et le savoir-faire existant, l'opérateur télécom n'a pas le temps d'aller vers de nouvelles opportunités issues de secteurs éloignés de l'industrie télécom.

A ce titre, les domaines sur lesquels les opérateurs doivent se lancer sont prioritairement liés au Cloud Computing, sécurité des données, Internet des objets.

² Olivier MEIER, Diagnostic stratégique, DUNOD, 5ème édition, 2018, page 22, 23.

3-2-1. Se positionner en tant que fournisseur de connectivité

L'entreprise se contente dans ce scénario de jouer le rôle d'un opérateur traditionnel se limitant uniquement à fournir la voix et la data aux clients. Il est clair que la majorité de consommation internet est au bénéfice des propriétaires de plateformes de services OTT. Ils ont graduellement affirmé leurs fortes présences sur le marché grâce à leurs offres d'applications et aussi à leur qualité de service de communication voix et messagerie. Dans ce cas, le rôle de l'opérateur télécom se limite uniquement à fournir une meilleure qualité de débit internet permettant aux clients une meilleure connectivité à ces plateformes de services ; il deviendra, par conséquent, un intermédiaire entre les plateformes OTT d'un côté et ses clients de l'autre. Cette position permettra de fidéliser les abonnés et d'augmenter le revenu qu'ils génèrent.

Dans le scénario de lancement de la 5G, avec la multiplication d'objets connectés, l'opérateur demeurera toujours un fournisseur de connectivité pour d'autres concepteurs et fournisseurs d'application qui seront majoritairement bénéficiaires de cette situation.

Le risque d'adoption de ce modèle apparaît principalement lors de l'analyse de la rentabilité de l'entreprise qui ne cesse de baisser. L'ARPU de l'entreprise, affectée principalement par la baisse des revenus voix, SMS et même par le revenu des appels internationaux et le revenu du roaming, en diminution jour après jour à cause de la concurrence et de la guerre des prix, mais également l'impact des coûts d'investissement (CAPEX) qui ne cessent d'augmenter afin de répondre aux exigences clients qui demandent une qualité Data supérieure.

Cette situation, dans laquelle l'opérateur de télécommunication est confronté, arrange principalement les fournisseurs d'applications OTT qui n'engagent pas d'investissement et ne partagent aucunement leurs revenus avec les opérateurs télécom.

3-2-2. Se positionner en tant que fournisseur de services digitaux

Les opérateurs de télécommunication sont appelés à diversifier leurs produits et services à travers la proposition de nouveaux contenus qui se

basent sur le réseau (Visioconférence, les jeux en ligne, Internet TV, E-commerce, M-Paiement, vidéo surveillance, Cloud, IOT, smart citées ...). Cette diversification de produits est conditionnée par l'acquisition par de la technologie et les plateformes de gestion appropriées de cette panoplie de services et pouvoir les présenter aux clients.

La réalisation de cette diversification des produits pourra se faire selon les deux approches suivantes :

a) Proposer un service distinctif propre à l'opérateur de télécommunication qui sera utilisé uniquement par ses clients. En vue d'attirer le maximum d'utilisateurs de services, l'opérateur pourrait dans un premier temps le proposer à ses propres clients.

b) Fournir un service en open source pour accéder à un marché plus large, cette démarche permettra d'élargir le potentiel d'utilisation des services en regroupant le maximum de consommateurs (grand public, entreprises, administrations publiques ...). Cette approche de développement de services ou solutions nécessite plus de temps et plus d'investissement pour les implémenter et les mettre par la suite en application.

Néanmoins, l'opérateur peut adopter les deux démarches précitées afin de diversifier le nombre de produits et maximiser les revenus, en prenant en considération que la première démarche ne requiert pas d'investissements lourds, contrairement à la seconde qui nécessite la mise en place de plateformes, des acquisitions hardware et/ou software et des développements softwares compliqués.

c) Envisager de travailler en étroite collaboration avec les propriétaires de contenu pour définir de nouveaux modèles qui serviront au mieux les intérêts des deux parties. De cette manière, l'opérateur de télécommunication évitera des investissements supplémentaires liés aux centres de recherches, il est préférable d'adopter la démarche de passage par des acquisitions externes au niveau national et international. Cette démarche repose sur la signature de contrats qui s'inscrivent dans le cadre des :

3-2-2-1. Les partenariats :

L'opérateur de télécommunication est appelé à conclure des partenariats avec les créateurs de contenus et de services qui fournissent une valeur maximale pour le client, basée principalement sur la qualité de réseau Data. L'opérateur de télécommunication de demain devra jouer un rôle primordial dans la transformation de l'écosystème actuel, basé sur des partenariats solides dont voici quelques exemples édifiants :

- Partenariat de Telecom Italia avec Google Cloud ;
- Partenariat de Bouygues Telecom avec Kneis, le spécialiste dans le domaine de l'IOT ;
- Partenariat de Vodafone avec Soft Bank pour le développement de services mobiles.

Le rôle de ces partenariats est de faciliter la disponibilité des nouveaux services et solutions pour tous les types de clients, en respectant les besoins par segment, sans recourir à des budgets faramineux d'investissement dans l'acquisition de solutions hardwares et/ou softwares.

La démarche de partenariat réduit le délai d'acquisition des services d'un côté et de l'autre côté, elle accélère le retour sur investissement pour l'opérateur. La réalisation d'éventuels partenariats avec les OTT contribue à l'amélioration des revenus de l'opérateur de télécommunication augmente davantage la fidélisation des clients qui seront satisfaits par le nombre et la qualité des services OTT.

Les secteurs concernés par les partenariats :

- Les fournisseurs de services :
 - ✓ Des fournisseurs de préparation de contenu et de diffusion de Télévision, exemple d'un partenariat avec Edgware ;
 - ✓ Des fournisseurs de solution de diffusion multimédia, exemple de partenariat avec Ensys ;

- ✓ Des fournisseurs de solutions IOT, exemple de partenariat avec Kineis;
 - ✓ Des fournisseurs de solutions visioconférence, exemple de partenariat avec Mad visio ;
 - ✓ Des fournisseurs de solutions vidéosurveillance, exemple de partenariat avec SITEL ... ;
-
- Les universités, les étudiants et les professeurs des universités ;
 - Les centres de recherches et laboratoires de recherches universitaires, industriels et autres ;
 - Les start-ups ;
 - Les industriels et toutes les entreprises publiques, privées et multinationales qui pourront participer à l'amélioration de l'activité.

3-2-2-2. Les alliances stratégiques nationales et internationales :

Il s'agit de la mise en place d'alliances avec des opérateurs télécoms nationaux et étrangers, qui sont concurrents ou partiellement concurrents même avec des filiales au sein du même groupe, avec généralement des contrats bilatéraux à moyen ou à long terme, loin de tout lien de subordination ou de contrôle entre les deux partenaires, avec l'engagement de chaque opérateur pour éviter tout aspect de concurrence directe des activités d'alliance.

Les alliances permettent aux deux concurrents d'améliorer leur chiffre d'affaires ou d'augmenter bilatéralement leurs capacités avec moins d'investissement via la mutualisation du réseau et le partage d'infrastructures.

Ces alliances ne se limitent pas aux opérateurs nationaux, mais peuvent concerner des opérateurs étrangers avec lesquels l'opérateur peut conclure des contrats dans le domaine du roaming, exploitation des capacités de commercialisation VPN, MPLS

Voici quelques exemples d'alliances accordés dans le monde :

- Alliance stratégique entre Telefonica et Bouygues Telecom ;
- Alliance stratégique entre Bouygues et SFR ;
- Alliance stratégique entre Huawei et Intel ;
- Alliance stratégique entre Portugal Telecom et Telefonica.

L'adoption de la démarche des alliances permettra de:

- Réaliser des économies d'échelle, notamment dans les futurs métiers stratégiques et complexes à travers la mise en place d'infrastructures communes.
- Faire face à la concurrence, avec une maîtrise avérée des coûts.
- L'acquisition des compétences complémentaires, pour créer de nouvelles activités que l'opérateur ne détient pas.
- Lancer éventuellement l'activité R&D qui nécessite des connaissances particulières, par manque d'expérience et par absence de compétences.

3-2-2-3. L'innovation ouverte (le crowdsourcing) :

Le crowdsourcing qui signifie « approvisionnement par la foule » se réfère à l'externalisation d'activités qui sont traditionnellement effectuées en interne à des groupes d'utilisateurs externes, qui sont des clients, des employés ou des consommateurs. Plusieurs opérateurs ont prouvé avec succès que la contribution des employés peut avoir un impact significatif sur la stimulation de l'innovation. A travers cette option, l'opérateur pourra acquérir plus de produits et services via des réseaux ouverts. Ces approches contribuent à réduire les coûts d'innovation et les délais de commercialisation. A travers cette option, il serait plus facile aux développeurs tiers de créer des services innovants pour les clients de l'opérateur.

Le principe de crowdsourcing décrit donc un processus dans lequel l'opérateur externalise une partie de son processus de travail et se rabattant sur une communauté de milliers de personnes au lieu de prestataires de services individuels, en bénéficiant de l'intelligence des masses. Cette externalisation permet la réalisation des économies d'échelle et de réduction des coûts.

Le crowdsourcing n'est pas seulement utile pour mettre la main sur de nouvelles idées d'innovation, il est également un bon moyen d'améliorer les idées existantes, des conceptions qui n'ont tout simplement pas fonctionné, projets de développement qui n'ont pas tout à fait réussi la phase de test ou produits mal reçus par les clients et abandonnés, l'opérateur pourra se tourner vers l'innovation ouverte pour insuffler une nouvelle vie à des projets anciens ou abandonnés.

4- Démarche globale d'application du nouveau modèle économique:

Une approche en trois temps : Le lancement de l'opérateur en tant que fournisseur de services digitaux exige à l'opérateur de définir les préalables à mettre en place pour réussir. La démarche passe par les phases suivantes :

La première phase : Il s'agit principalement de procéder à la transformation progressive et continue qui consiste à repenser fondamentalement la proposition de valeur en fonction :

- Des besoins des clients et les segments de marché auxquels l'entreprise s'oriente ;
- Les nouveaux services proposés aux clients ;
- Et enfin, la définition de la stratégie tarifaire à mettre en place pour ces nouveaux produits.

La deuxième phase : il est nécessaire de réaligner l'architecture de valeur qui veut dire l'adaptation des processus de fonctionnement de la chaîne de valeur qui sont appelés à être modifiés partiellement pour optimiser les maillons de la chaîne de valeur, pour assurer le bon fonctionnement des nouveaux services. Cette optimisation de la chaîne nécessite la création d'une structure d'amélioration des procédés qui aide à l'identification des anomalies de la chaîne de valeur, l'optimisation et la simplification des processus et procédures internes reliant toutes les activités de l'entreprise.

L'amélioration de la compétence des ressources humaines sur toute la chaîne de valeur et ayant un impact sur le déploiement et la réussite des nouveaux services.

Les processus interactifs entre l'opérateur et ses fournisseurs, distributeurs et partenaires sont appelés aussi à être alignés en adéquation avec la proposition de valeur afin de répondre aux exigences clients et adapter les processus de distribution, de l'expérience clients et de la communication sur les nouveaux produits.

La troisième phase : Une fois les domaines d'innovation de services définis, les clients cibles et la politique de prix cernés ainsi que l'architecture de valeur à adapter en interne et en externe, il est nécessaire maintenant de boucler le projet par la définition de l'équation de profit à travers l'identification des prévisions sur :

- La proposition du chiffre d'affaires cible qu'on souhaite atteindre suite au lancement de tous les services envisagés. Ce volet découle de la réussite de la proposition de valeur auprès des clients.
- La présentation de la rentabilité économique prévisionnelle, qui est le résultat de l'analyse de la proposition de valeur et l'architecture de valeur permettant la définition de la structure des coûts et les capitaux à engager ainsi que la manière de les transférer en profits.

5- Conclusion :

A l'issue de cette étude, la condition de redéfinition du business model par les opérateurs de télécommunication est plus que nécessaire; ils doivent coûte que coûte se mobiliser pour reconsidérer toute la chaîne de valeur en mettant en place une véritable stratégie d'innovation qui se base sur la définition de nouveaux segments potentiels porteurs de revenus.

Cependant et bien que la transformation du modèle économique des opérateurs soit une exigence, elle doit être réalisée d'une manière structurée pour réussir la transition vers une entreprise digitale.

L'orientation repose sur une approche progressive de cette mutation, Il est très souvent nécessaire de faire appel à des partenaires stratégiques

qui détiennent du savoir-faire dans les domaines innovants, en parallèle, l'opérateur télécom doit créer une culture qui encourage la prise de risques rationnelle dans une culture qui promeut l'innovation.

Les opérateurs de télécommunication doivent adopter une stratégie d'innovation incrémentale en commençant en premier lieu par la mise en place, d'une façon graduelle, selon ce qui a été détaillé dans le scénario trois, des contrats de crowdsourcing, de partenariats, puis des contrats d'alliances. Il est préférable de se lancer dans cette stratégie au niveau national, puis à l'international.

L'idée de mise en place d'un centre de recherche propre, pourrait se concrétiser suite à la réussite de la première approche de création de partenariats et d'alliances.

L'accompagnement de l'organisation de l'entreprise dans la réalisation de la stratégie d'innovation est primordial pour garantir sa réussite, le retard dans l'adaptation de la structure de veille, la création de structure de partenariat et d'alliance, une structure de suivi et d'analyse des réalisations pourra amener cette stratégie à l'échec.

La montée en compétence des ressources humaines est également une nécessité pour accompagner le développement de l'entreprise, considéré comme acteur principal dans l'innovation. Ce développement des compétences devrait toucher toutes les activités de la chaîne de valeur, notamment celles qui seront concernées par le changement lors de la mise en place du nouveau modèle économique, à savoir les activités de distribution, la relation clients, la production...etc.

L'amélioration de la qualité du réseau à travers un investissement juste et rationnel, en profitant de toutes les opportunités de partenariat et d'alliance pour l'optimisation du réseau, l'amélioration de sa qualité et la préparation au lancement de la 5G. L'étude d'opportunité de la digitalisation du réseau télécom et informatique doit se faire et être coordonné entre toutes les structures afin d'éviter les dédoublements et garantir réellement l'atteinte de l'objectif principal de réduction des coûts. L'opportunité se présente actuellement aussi pour l'intégration de l'intelligence artificielle afin de réduire l'intervention humaine dans les opérations techniques du réseau.

Bibliographie:

Livres :

1. DAUCHY D, 7 étapes pour un business model solide, DUNOD, Paris, 2018.
2. AUTISSIER D, VANDANGEON-DERUMER I, VAS A, JOHNSON K, conduite du changement : concepts clefs, DUNOD, Paris, 2018.
3. MEIER O, diagnostic stratégique : compétitivité, performance et création de valeur, DUNOD, Paris, 2018.
4. VAS Alain, les fondements de la stratégie, DUNOD, Paris, 2017.
5. LEROY F, les stratégies de l'entreprise, DUNOD, Paris, 2017.
6. GALLAIRE J-M, les outils de performance industrielle, EYROLLES, Paris, 2008.

Sites web :

1. www.ressources.aunege.fr
2. www.arpce.dz
3. www.blog-gestion-de-projet.com