

**Université Cheikh Anta Diop de Dakar**



**Faculté des Lettres et Sciences Humaines**

**Département de Géographie**

## *Mémoire de Maitrise*

### **Géomarketing et stratégie territoriale de la Sonatel dans la ville de Dakar**

Présenté par :

**M. Barka Cissé**

Sous la direction de :

**M. Papa Sakho, *Maitre-assistant***

**M. Ibrahima Sylla, *Docteur en***

*Géographie*

**Année académique : 2009-2010**

# SOMMAIRE

**Première partie** : Dakar, ville centre propice au développement des télécoms.

Chapitre I : Un espace limité avec une forte concentration humaine et un grand capital économique

Chapitre II : L'analyse de la situation du marché des télécommunications

**Deuxième partie** : La Sonatel : la stratégie territoriale basée sur la recherche de la proximité

Chapitre I : le maillage territorial

Chapitre II : la responsabilité sociétale de la Sonatel

**Troisième partie** : L'information géographique axée uniquement sur le client mobile

Chapitre I : la mesure de la stratégie

Chapitre II : la mesure de la couverture territoriale

## **ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

- ACDP** : Agence Commerciale des Distributeurs Partenaires
- ADSL** : Asymmetric Digital Subscriber Line
- AFTU** : Association de Financement des Transports Urbains
- ANARS** : Association Nationale des Agents Retraités de la Sonatel
- AGERROUTE** : Agence de Gestion des Routes
- ANOCI** : Agence Nationale pour l'Organisation de la Conférence Islamique
- ANSD** : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
- AOF** : Afrique Occidentale Française
- APC** : Association for Progressive Communication
- APIX** : Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et Grands Travaux
- ARTP** : Agence de Régulation des Télécommunications et des postes
- BFEM** : Brevet de Fin d'Etude Moyenne
- BICIS** : Banque Internationale pour le Commerce et l'Investissement du Sénégal
- BRVM** : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
- CA** : Commune d'Arrondissement
- CBAO** : Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest
- CDMA** : Code Division Multiple Access
- CICES** : Centre International du Commerce Extérieur du Sénégal
- CSE** : Centre de Suivi Ecologique
- DDD** : Dakar Dem Dik
- DSI** : Direction des Systèmes d'Information
- DTGC** : Direction des Travaux Géographiques et de la Cartographies
- DVS** : Direction Vente et Service
- FAI** : Fournisseur d'Accès Internet
- FAIS** : Fédération Africaine d'Immunologie du Sénégal
- FASEG** : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
- FCR** : France Câbles Radios
- GMD** : Grand Moulin de Dakar
- GPS** : Global Positioning System
- GSM** : Global System for Mobil communication
- HLM** : Habitation à Loyer Moderé
- IIA** : Independence of Irrelevant Alternative
- ISP** : Internet Service Provider qui est l'équivalent de FAI

**ITECOM** : Institut Technique de Commerce  
**MCI** : Multiplicative Compétitive Interactive  
**MIC** : Millicom International Cellular  
**OCI** : Organisation pour la Conférence Islamique  
**OILD** : Organisation International pour la lutte contre le Drépanocytose  
**OPT** : Office des Postes et des Télécommunications  
**PAS** : Politiques d'Ajustements Structurels  
**PIB** : Produit Intérieur Brut  
**PLV** : Publicité sur Lieu de Vente  
**PMA** : Pays Moins Avancés  
**PPTE** : Pays Pauvres Très Endettés  
**PTB** : Petit Train Bleu  
**RGPH** : Recensement Général de la Population et de l'Habitat  
**RTS** : Radio Télévision Sénégalaise  
**SA** : Société Anonyme  
**SGBS** : Société Générale de Banques du Sénégal  
**SIG** : Système d'Informations Géographiques  
**SME** : Système de Management Environnemental  
**SMS** : Short Message Service  
**SONATEL** : Société Nationale des Télécommunications du Sénégal  
**SRSD** : Service Régional de la Statistique et de la Démographie  
**TELESENGAL** : Société des Télécommunications Internationales du Sénégal  
**UCAD**: Université Cheikh Anta Diop  
**USD**: Unit State Dollar  
**V'ARTS** : Village des Arts  
**VDN** : Voie de Dégagement vers le Nord  
**3G+** : Troisième génération

## AVANT PROPOS

Ce mémoire de recherche est le fruit d'une longue réflexion sur le secteur des télécommunications en général et la Sonatel en particulier.

L'objectif de ce mémoire est de donner une vision panoramique sur le géomarketing et la stratégie territoriale de la Sonatel. Le choix de ce sujet se justifie à trois niveaux : au niveau personnel, au niveau professionnel et au niveau scientifique.

***Au niveau personnel*** : dans le contexte actuel de la situation économique, sociale, politique et culturelle et surtout à cause de l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de communication, nous avons jugé nécessaire d'insister sur le rôle que joue la bonne maîtrise de l'espace pour l'optimisation et la planification des ventes. Ainsi, en tant que géographe, ce mémoire constitue l'occasion de donner une photographie vivante de la stratégie de la Sonatel.

***Au niveau professionnel*** : cette étape de notre vie intellectuelle est importante dans la mesure où ce mémoire est la phase d'initiation dans la vie d'un futur chercheur. Ce mémoire sanctionne la fin d'un cycle et marque le début d'un autre. Ainsi, nous voilà dans nos premiers pas de recherche. C'est ce qui a motivé le choix de notre sujet car aujourd'hui le géomarketing est un champ pas trop défriché au Sénégal. Pour se mouvoir dans ce milieu et s'imprégner de la situation, nous avons effectué un stage à la Sonatel.

***Au niveau scientifique*** : du point de vue de l'analyse sociologique, technique et économique, la confrontation des recherches concernant le géomarketing et la stratégie de la Sonatel permettra de faire avancer la science et pousser plus loin la réflexion surtout si on sait qu'au niveau de l'UCAD il n'y a aucun mémoire qui parle de ce thème. Donc, ce mémoire apportera une contribution scientifique en vue de cerner la stratégie de la Sonatel dans la ville de Dakar dans sa recherche de proximité et la ventilation des produits.

En somme, notre motivation est de grande taille et cela nous a permis de surmonter des difficultés et des contraintes majeures. Cet état d'esprit a été fortifié par des personnes dont je profite de l'occasion pour les remercier.

Mes premiers remerciements vont à mon directeur de mémoire Monsieur Pape Sakho, assisté par Monsieur Ibrahima Sylla. La confiance qu'ils m'ont apportée en acceptant de diriger ce mémoire, a permis à ce travail d'arriver à son terme. Veuillez trouver ici l'expression de ma gratitude pour vos conseils avisés. Votre soutien moral et toute l'aide que vous avez apporté à permis un développement de ma réflexion dans le cadre formel et cela a été précieux surtout dans les moments de doute. Je remercie aussi tout le corps professoral du

département de la géographie rien que pour les cours théoriques qu'ils m'ont donnés et qui constituent le socle de ma formation dans le supérieur.

Mes remerciements vont aussi à Monsieur Matar Diouf qui a facilité mon accueil au sein des services de la Sonatel durant mon stage. Je voudrai aussi remercier Messieurs Sagna, responsable des stages à la Sonatel, Sakho mais aussi Mesdames Gaye, Fabienne Sané, Adama Aida tous travaillant à la direction des opérations et relations internationales de la Sonatel (DOI). Leurs judicieux conseils et leurs encouragements m'ont donné du courage.

Il me semble aussi normal de remercier celui qui a accepté de recevoir mes interrogations, de répondre aux questions, d'appuyer mes démarches et de m'orienter au besoin. Monsieur Serge Diatta de l'ACDP ; qu'il trouve ici mes remerciements les plus sincères. Je remercie aussi messieurs Ousmane Diouf, Ousmane Bathiéry et Pape Ndiaye respectivement de la DTGC, CSE et de l'Ageroute.

Je ne saurais terminer sans remercier mes parents qui ont su forgé ma carrière depuis la maternelle.

## **PROBLEMATIQUE**

Depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle, les chercheurs ont tenté d'introduire les notions d'espace dans l'analyse des phénomènes stratégiques, démographiques, sociologiques et économiques. L'espace est devenu très tôt, pour les décideurs, une variable essentielle à maîtriser et cela à toutes les échelles : locale, régionale, nationale et mondiale. Pour rappel, ce fait n'est pas récent car dès l'an 700 avant Jésus CHRIST un premier disque gravé par un scribe sur une tablette d'argile représentant la Mésopotamie fut office d'une carte stratégique de la cité. Il met en exergue les villes situées autour de la Mésopotamie, les fleuves Euphrate et le Tigre qui coulent vers le Golfe Persique, la Babylon et les régions marécageuses de la Mésopotamie. Le golfe persique y est dessiné comme une rivière encerclant le monde<sup>1</sup>.

La représentation de l'espace a permis aux hommes de l'Antiquité de prendre des décisions économiques, sociales et stratégiques. Comme cela fut le cas pour la restauration du royaume en France durant la deuxième moitié du XVII<sup>ème</sup> siècle. Elle a été rendue possible grâce à une étude minutieuse du terroir. En 1661, le roi demanda de connaître avec précision le territoire national et ses voies de communications. Puis en 1663, il ordonna un inventaire des ressources et demanda de rechercher les cartes les plus détaillées des provinces et les généralités. Cette œuvre est rendu possible par César-François Cassini de Thury (1714-1784), le troisième de la lignée des Thury. Il a mesuré les distances par triangulation et a assuré ainsi le positionnement exact des lieux. Il a mesuré le Royaume en déterminant le nombre de bourgs, de villes et villages parsemés dans toute l'étendue du territoire. Il a ensuite représenté ce qui est immuable dans le paysage afin d'avoir une bonne maîtrise du milieu.

De même, les cartes ont participé à une bonne stratégie militaire en France. Les cartes de Jean-Dominique, comte de Cassini ou Cassini IV (1748-1845) représenta tous les points stratégiques de la France. Il est contraint, par la suite, de transférer en 1793 les planches de l'Observatoire au dépôt de guerre et donner la carte complète de la France au giron des militaires. La carte comporte 154 feuilles et 26 feuilles partielles<sup>2</sup>. Deux siècles plus tard, la comparaison avec la « carte de France » actuelle apporte la preuve de la réussite de son entreprise.

Par la suite, en 1880, l'Etat major français a travaillé sur la précision de l'information fournie par ces cartes et cela pour des besoins militaires. Dès lors, l'on peut se dire que le souci d'une maîtrise de l'espace a toujours été au cœur des préoccupations des populations et cela pour toutes les domaines d'activité.

---

<sup>1</sup> Gaëlle Délétraz, La carte : histoire et réflexion épistémologique, 2001 p.2

<sup>2</sup> <http://archivescartesetplans.tarn.fr>, Introduction à la cartographie, p.6

Dans l'univers économique comme dans tout autre secteur de la vie, la connaissance du milieu est devenue incontournable. Chacun tente de trouver des théories sur l'économie spatiale, destinées à faire comprendre les bases du raisonnement de l'analyse spatiale.

En 1830, Von Thünen, gentilhomme prussien, analyse l'influence de la position spatiale sur les implantations agricoles, les coûts de production et les prix des terrains. Pour lui, la distance qui sépare les champs des habitations joue sur le prix de revient des rendements<sup>3</sup>. Il fut ainsi les premières tentatives de développement de théories dans le domaine de l'analyse économique en se référant à l'espace géographique. Il a appliqué cette étude sur les cultures périurbaines en mettant en avant les zones concentriques centrées sur le marché tout en utilisant la distance comme un facteur discriminatoire des différentes cultures pratiquées. Selon Von Thünen l'emplacement des cultures combiné au coût de l'exploitation des sols fait que les paysans ont commencé à catégoriser les cultures. Désormais, les produits sont donc classés en plus onéreux, plus faciles à transporter, en plus ou moins périssables et en plus intensifs au plus extensifs. D'ailleurs, ces recherches sont jusqu'à présent considérées comme une référence en matière de « développement rural »<sup>4</sup>. Elles mettent l'accent sur l'optimisation des productions agricoles et les modes d'usage de l'espace car le plus souvent la faible densité de la population rurale coïncide avec des zones à haute valeur naturelle. Autrement dit, il y a des dysharmonies entre la générosité de la nature et la densité de la population.

Donc, souvent la réalité économique est calquée sur la réalité du milieu géographique. Les hommes cherchèrent cette réalité économique à travers la logique qui explique pourquoi les activités de production et de consommation se trouvent à tel endroit plutôt qu'à tel autre, comment les flux d'échanges se répartissent entre les différents points de l'espace et comment ils influent sur l'organisation des activités économiques. Dès lors, Philippe Latour et Jacques le Floc'h (2001) considèrent que: « *l'espace n'est plus alors simplement observable comme cumul des éléments qu'il contient...][...un autre aspect majeur doit être pris en compte : les liens qui existent entre ces différents éléments. Ces liens mettent en jeu des combinaisons de lois issues de ces éléments et déclenchent des processus que seuls des modèles permettent de traiter et de comprendre* »<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Rendement s'apprécie par la rentabilité des capitaux employés ou investis : le prix du marché auquel on soustrait le coût de la production et le transport

<sup>4</sup> Philippe Latour ; Jacques le Floc'h (2001), Géomarketing principes, méthodes et applications ; Paris, Ed d'Organisations p.19.

<sup>5</sup> Ibidem

L'interrelation qui existe entre les phénomènes économiques, géographiques, démographiques et sociaux pousse les économistes américains Stewart, V. Pareto et Wilson à soulever pour la première fois la notion « d'attractivité des villes et des centres commerciaux ». Ils ont fait la liaison entre la notion de l'attraction avec la « loi de gravitation universelle » de Isaac Newton, dite aussi « loi de l'attraction universelle ». Cette loi décrit la gravitation comme une force responsable de la chute des corps et du mouvement des corps célestes, et de façon générale, de l'attraction entre des corps ayant une masse, par exemple les planètes, les satellites naturels ou artificiels. Pour Isaac Newton deux corps ponctuels de masse  $M_A$  et  $M_B$  s'attirent avec une force proportionnelle à leurs masses, et inversement proportionnelle au carré de la distance qui les sépare<sup>6</sup>. Donc, faudrait-il comprendre par là que plus la distance augmente plus l'attraction devient de plus en plus faible. La distance joue sur le champ magnétique.

Pour ce qui concerne cette présente étude, la « loi de gravitation » correspond à la force d'attraction d'un point de vente par rapport aux autres points du milieu. La force d'un point de vente est sa capacité d'attirer le maximum de clients possible de sorte que la recherche des points sur lesquels gravitent les clients devient un impératif et cela pour des besoins stratégiques. Pour se faire, l'étude de la probabilité d'attirer un client à fréquenter un point parmi tant d'autres est d'une grande importance. C'est ce qui a poussé William John Reilly, économiste américain, à établir en 1931 un modèle dérivé de la « loi de la gravitation ». Il postule, dans The Law of Retail Gravitation, que : « la population d'une zone (I) localisée entre deux pôles urbains (A) et (B) sera attirée par chacun de ces pôles proportionnellement à leur taille et en proportion inverse de la distance entre la zone I et les pôles urbains A et B »<sup>7</sup>. Cette assertion témoigne la nécessité de réduire au maximum possible la distance entre le lieu de vente et le lieu de résidence ou de fréquentation du client mais cette distance est associée à la capacité de réponse du point de vente face aux besoins des populations.

Ainsi, pour être compétitif, le point de vente a l'obligation première de satisfaire les clients puis vient le positionnement idéal car entre deux points de vente qui fournissent les mêmes services, la distance et le temps mis pour y accéder sont alors très important pour le consommateur. Cette nouvelle vision du commerce qui, peu à peu, rend visible l'importance de la connaissance des espaces, oblige les grands producteurs ou vendeurs à penser à la

---

<sup>6</sup> La loi de Newton sur la gravité

<sup>7</sup> William John Reilly (1931) *The Law of Retail Gravitation*, William J. Reilly ed., 285 Madison Ave, New York, 1931.

localisation des points de ventes mais surtout de le faire en conformité avec les réalités du milieu (accessibilité, mobilité urbaine, coût de l'exploitation..).

Cependant, ce modèle de gravitation est longtemps resté à l'état théorique car jusqu'en 1949, date de la première expérimentation du modèle, aucune application de ce dernier ne fut réalisée auparavant. P.D. Converse (1949)<sup>8</sup>, économiste américain est le premier à mettre en pratique ce modèle. Il l'applique sur un certain nombre de centres urbains en l'Illinois aux Etats-Unis. Il est arrivé à la conclusion que, dans la pratique, la force d'attraction d'un centre dépend de l'environnement et du type d'activité.

Cette position reflète le rôle déterminant des aspects géographiques du commerce : ***le choix du bon endroit propice à l'activité économique et favorable pour la maximisation des profits***. D'où l'importance d'étudier les milieux propices pour abriter un lieu de vente.

Dans ce souci de positionnement doublé des interactions concurrentielles entre les points de vente, les décideurs introduisent des variables qui permettent de déterminer l'emplacement optimal des points. A ce niveau, il est important de souligner que la valeur d'une activité de commerce dans sa dynamique fonctionnelle se base sur son caractère concret et localisable. En d'autres termes, toute activité de commerce définit son marché et s'efforce d'assurer la satisfaction de la clientèle. Cela est un paramètre pour minimiser le champ d'action de la concurrence. Celle-ci offre aux clients plusieurs possibilités que Harold Hotelling (1929) juge nécessaire d'étudier. Harold Hotelling met en avant deux choses, d'une part la recherche d'un espace idéal comme un préalable pour faire face à une éventuelle concurrence dans la recherche de stabilisation des clients et d'autre part les interactions qui existent entre concurrents établis sur le marché. Cette approche dite ***principe de différenciation minimale***<sup>9</sup> explique également les tendances de regroupement des magasins de vente. Ainsi, pour des besoins stratégiques, les commerçants cohabitent dans les mêmes espaces.

Malgré ce principe, la maîtrise du comportement du consommateur reste toujours difficile. Donc l'implantation commerciale n'obéit pas seulement à ce « triple choix : une aire de marché, un site, une offre adaptée<sup>10</sup> ». Elle prend aussi en compte le temps mis par un client pour atteindre un point de vente. C'est pourquoi, en 1933, Walter Christaller établit un lien entre le coût et la distance. Si le coût lié à la distance diminue le pouvoir d'achat du client, il amoindrit en même temps la quantité de produit vendue. Entre 1930 et 1940, Walter Christaller développe la théorie des places centrales en s'inspirant des représentations

<sup>8</sup> Converse P.D. (1949) New Laws of Retail Gravitation, Journal of Marketing 14, p.379-384.

<sup>9</sup> Harold Hotelling. (1929) Stability in Competition, The Economic Journal, Vol. 39, p.41-57).

<sup>10</sup> Gérard Cliquet. (2002) Le Géomarketing Méthodes et stratégies du marketing spatial, Ed Lavoisier, p.103.

hexagonales de August Losch<sup>11</sup>. Walter Christaller a mis en évidence les relations que les villes pouvaient avoir entre elles et a montré qu'il existait différents types de systèmes de villes. Il crée un système hiérarchique des centres urbains pour définir un ensemble d'organisation territoriale qui fédère les notions de marché, de transport et d'organisation administrative. Chaque place possède un rang compris entre (1 et 7) qui définit sa position. A chaque rang correspond une population et une superficie d'une zone d'influence. Les valeurs de ces éléments qui une fois reliées donnent un coefficient de progression géométrique qui détermine le degré d'importance des différentes places. Cet exercice met au grand jour les places centrales adaptées et qui sont en adéquation avec le comportement du consommateur qui est toujours guidé par le moindre effort. C'est ce qui a poussé George Kingsley Zipf à émettre «*le principe de la loi du moindre effort*». Il met en exergue la psychologie du consommateur qui cherche toujours à fournir peu d'effort pour faire ses achats : diminuer autant que possible la distance entre les lieux de vente et les habitations. Le principe est en relation directe avec la recherche de minimisation de la distance ou du trajet.

En 1954, L.W.Elwood va plus loin et propose de remplacer la notion de distance par celle de temps de conduite. La distance, pour L.W.Elwood, ne se résume pas en termes de kilomètre à parcourir mais plutôt en termes de temps à mettre pour se rendre à un point de vente. Car, géographiquement parlant, un magasin de vente peut être plus proche que d'autres magasins alors que pour s'y rendre le client met plus de temps. Et cela pour diverses raisons : les embouteillages, les moyens de transport, les déplacements intra et interurbains....En somme, la mobilité urbaine influe manifestement sur le temps de déplacements. Tous ces faits montrent le comportement spatial à travers une description explicite des formes d'optimisation et la quête perpétuelle du consommateur qui cherche à minimiser la distance. Cette conception de la géographie du commerce et du consommateur est une approche déterministe qui postule que : « le modèle de choix de magasin le plus simple est fondé sur l'hypothèse du centre le plus proche »<sup>12</sup>. En d'autres termes, tout client ne fréquente que le point de vente le plus proche de lui.

A l'opposé de la théorie des places centrales des déterministes et qui sont mesurées au niveau global, se trouvent les modèles de choix spatiaux qui sont dès fois probabilistes et définis au niveau individuel à partir des préférences remarquées au niveau de chaque individu. Les probabilistes, à l'image de David Huff, introduisent la notion de probabilité qu'un acheteur fréquente un centre parmi d'autres. Si l'on croit aux probabilistes, tout

<sup>11</sup> Théorie qui cherche à expliquer le nombre, la taille et l'emplacement des établissements humains dans un système urbain .

<sup>12</sup> Gérard Cliquet. (2002) Le Géomarketing Méthodes et stratégies du marketing spatial, Ed Lavoisier, p.117

consommateur est saisi par l'hésitation au moment de se déplacer pour faire des achats et ce qui fait que tous les magasins ou services ont la chance d'être fréquentés. Le modèle de David Huff est basé sur la combinaison de deux variables : la distance et l'attractivité du magasin. Même si ces variables sont d'importance capitale dans certains cas de figure (supermarchés, Casino), il est possible d'introduire des variables supplémentaires d'ordre environnemental, situationnel et individuel. En termes plus clairs, la procédure repose en premier lieu sur une division de l'espace géographique en plusieurs zones en fonction des caractéristiques des populations et leur mode de déplacement. En deuxième lieu, mettre en relation le comportement du consommateur de chaque espace à la taille du magasin et à la distance obtenue à partir de l'observation ou par le biais des sources secondaires (documents écrits).

Dix ans après, Masao Nakanishi et Lee G Cooper font des extensions du modèle de David Huff connue sous le nom de MCI (Multiplicative Compétitive Interaction). Ici, la taille (ou le "poids") du centre devient la résultante d'une accumulation de facteurs qui vont du nombre de places de parking, de caisse à l'image que les consommateurs ont de la marque du distributeur ou des produits proposés, ou encore à la qualité de l'accueil et à l'ambiance du point de vente. Ce modèle intègre donc d'autres paramètres que sont l'attraction et la taille du magasin. Les MCI (Multiplicative Compétitive Interaction) associent aussi la facilité de stationnement, de l'ambiance du magasin et sa fonctionnalité<sup>13</sup>. « Le modèle de David Huff et le MCI sont tous deux des modèles désagrégés, autrement dit leurs résultats sont théoriquement destinés à un seul consommateur »<sup>14</sup>. Or le commerce en détail vise des masses importantes.

Ces modèles et MCI ont aussi un défaut majeur : la propriété d'indépendance des possibilités de choix non pertinents (Independence of Irrelevant Alternatives ou IIA). Cela traduit le fait que le consommateur a la possibilité de faire un choix non pertinent et au cas échéant la presque totalité des théories deviennent sans importance. Toutefois, il faut constater que les modèles et MCI mettent en relief une série d'éléments :

- La prise en compte des comportements des individus dans l'espace;
- Le coût et le temps de déplacement liés à la distance;
- L'attraction d'un point de vente du fait de sa position et sa capacité de répondre aux besoins des clients;
- La localisation de l'offre et des potentiels clients ;
- La configuration spatiale des phénomènes de population, de consommation et de revenu;

<sup>13</sup> Lakshmanan T.R., Hansen Walter. (1965), « A retail market potential model », journal of American Institute Planners, 3, p.134-143.

<sup>14</sup> Cliquet Gérard, Op.cit., p.51.

- Le choix des places centrales.

Il faut tout de même comprendre qu'il s'agit essentiellement des modèles gravitaires qui ne permettent pas toujours de résoudre un problème aussi concret que la localisation des magasins ou des services. Ces modèles et MCI sont soit trop théoriques et approximatifs comme la théorie de Christaller ou le modèle de Hotelling; soit trop lourds comme le cas du modèle de Reilly, Huff ou le MCI.

En définitive, les théories spatiales développent des lois et des modèles explicatifs de l'implantation et des interactions des agents économiques dans l'espace géographique. Ces derniers se réfèrent aux éléments de la géographie et ceux du marketing pour ne pas dire de « la géographie du commerce et de la consommation »<sup>15</sup>.

Dans la première partie du livre intitulé **Le géomarketing : méthodes et stratégies du marketing spatial**, paru en 2002, l'auteur Gérard Cliquet rappelle que « *la contribution de la géographie à la bonne compréhension de l'importance de la localisation dans le commerce de détail provient des relations géographiques qui existent entre les points de vente, les choix de magasins et les attributions de ces magasins, et la distribution spatiale au sein des zones urbains* ». Cette clarification reflète les différents concepts de la géographie du commerce et de la consommation qui influent sur le comportement du consommateur ; comportement qui est la résultante de différents phénomènes d'ordre démographique, économique et sociologique. Donc la connaissance du comportement du consommateur, élément clé en marketing, passe par une maîtrise des éléments de la géographie, de la démographie, de l'économie et de la sociologie. Or, la démographie, la sociologie et l'économie sont en relation avec la géographie humaine. Par conséquent, la géographie occupe une place primordiale dans le marketing, dans l'étude et la maîtrise d'un marché localisé. Cette pratique a pour finalité une meilleure ventilation des produits qui est le socle d'une bonne stratégie de marketing soit l'ensemble des actions coordonnées qui concourent au développement des ventes d'un produit ou d'un service<sup>16</sup>. Ce rapprochement entre géographie et marketing a donné naissance au **géomarketing**, un concept apparu dans les années 1980 avec la systématisation des systèmes d'informations géographique (S.I.G).

Le géomarketing est essentiellement un ensemble de techniques cartographiques, permettant d'identifier des zones pour l'activité commerciale. P.Latour et J. le Lloc'h (2001) précisent dans leur livre intitulé **Géomarketing : principes, méthodes et applications** que « *le géomarketing peut être brièvement défini comme l'ensemble formé par les données,*

<sup>15</sup> Natalia Lemarchand. (2009) Géographie du commerce et de la consommation : les territoires du commerce distractif, mémoire, université Paris IV Sorbonne, p.28.

<sup>16</sup> Petit Larousse Grand Format 2003, p.630.

*le système d'informatique de traitement et les méthodes appliquées par un analyste, qui concourent à produire des informations d'aide à la décision sous forme de représentations spatiales liées à la cartographie plutôt que le souci de former de graphiques ou de tableaux* ». Cette définition établit une orientation majeure : l'usage des méthodes géographiques pour des questions de marketing. Le géomarketing est, par conséquent, la prise en compte, à des fins marketing, de la réalité spatiale des activités économiques. Il est aisé de constater qu'une activité n'a pas le même impact en fonction du lieu géographique de sa matérialisation : le lieu d'implantation d'une boutique, le secteur géographique de prospection d'un commercial, la situation et la capillarité d'un réseau de câbles de télédistribution, sont fortement impactant sur leurs activités économiques. Le propos du géomarketing est de dépasser cette simple constatation et de mettre en place des démarches méthodologiques adaptées pour contribuer à bâtir une stratégie d'entreprise, la mettre en œuvre et en mesurer les effets. Il s'agit du marketing opérationnel. Il capte des informations précieuses en croisant des données statistiques, cartographiques et géographiques avec les connaissances sur le marché. Ces connaissances passent par une bonne stratégie de la structure concernée. Le cas de la Société Nationale des Télécommunications (Sonatel) du Sénégal paraît pertinent à étudier.

En effet, cette société est depuis sa création en 1985 dans une stratégie pour être leader dans son domaine. La Sonatel est créée avec une situation de quasi monopole sur l'ensemble de la téléphonie. Pionnière de la téléphonie mobile sénégalaise, la Sonatel est l'opérateur de télécommunications de référence du Sénégal, avec près de 278.788 abonnés en téléphonie fixe et plus de 6.901.492 en téléphonie mobile au 31 décembre 2009<sup>17</sup>. Aussi, on note que l'état du Sénégal a reçu en 2009, 125 milliards de la SONATEL (85 milliards au titre des impôts et taxes et 40 milliards au titre des dividendes. Avec ses propres ressources, la Sonatel investit tous les ans des montants colossaux pour le développement des télécommunications au Sénégal (84 milliards en 2007, 79 milliards en 2008 et 61 milliards en 2009)<sup>18</sup>. La Sonatel a participé au PIB (produit intérieur brut) du pays à hauteur de 7% en 2009.<sup>19</sup> Le marché des télécoms, source financière pour la nation sénégalaise, est en croissance accélérée induite par une stratégie de l'opérateur historique. Aujourd'hui, la Sonatel est un opérateur global, présent dans la téléphonie (fixe et mobile) et dans l'internet, avec une des plus importantes bandes passantes d'Afrique.

D'ailleurs, la décennie 1990-2000 marque le véritable tournant de l'évolution des télécommunications au Sénégal. Elle voit l'apparition de nouvelles stratégies dans le secteur.

<sup>17</sup> Rapport d'activité de l'Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes, année 2009.

<sup>18</sup> <http://www.osiris.sn/article5765.html> du 11 Aout 2010

<sup>19</sup> <http://www.xibar.net/impots-sur-le-comm>

La plus remarquable est la création des télécentres en 1992<sup>20</sup>. Ils ont remplacé les cabinets téléphoniques publics peu nombreux parce que relativement coûteux à installer et par ailleurs régulièrement endommagés lors des manifestations dans les rues organisées à l'occasion des mouvements de protestation politique et sociaux<sup>21</sup>. Les télécentres sont implantés dans beaucoup de zones sur le territoire national. La Sonatel se rapproche de plus en plus de la population grâce à l'implantation de plusieurs infrastructures (agences, accueils, points de ventes etc.). Mais force est de constater que la distribution des télécentres a respecté une logique. Ainsi, afin de réguler le développement des télécentres, une des dispositions du contrat imposait une distance minimale de cent mètres entre deux télécentres. La Sonatel exigeait une certaine distance entre les différents télécentres. Cette exigence montre la volonté d'assurer une répartition égalitaire des télécentres dans l'espace. Mais elle fut levée en 1995. En 2004, le Sénégal comptait près de 17 000 télécentres et plus de 800 cybercentres. Donc la volonté de mailler le territoire est plus vieux que le système concurrentiel qui existe aujourd'hui dans le monde des télécoms au Sénégal même si cette volonté est fondée sur la recherche du profit. Mais toutes ces actions permettent-ils de parler d'une véritable stratégie ? Car après l'arrivée de nouveaux opérateurs, une constante est visible sur cette guerre de positionnement ; la Sonatel copie les autres opérateurs lorsqu'il s'agit d'innover, de formuler des offres ou de concevoir des formules de tarification. Cette contre-performance est de taille si on sait que la Sonatel reçoit aussi l'appui de l'Etat.

L'Etat, en tant qu'actionnaire, est un partenaire stratégique de la Sonatel dans la recherche de valeur ajoutée. Il a mis en place tout un arsenal juridique, légal et réglementaire pour aboutir en 1997 à la privatisation de la Sonatel avec cession de 33,33% des parts de l'entreprise à *France câbles radios* (FCR)<sup>22</sup>. Le résultat est qu'en 1996, la téléphonie mobile arrive au Sénégal avec la filiale Alizé de la Sonatel qui est désormais commercialisée sous la marque Orange depuis fin 2006. France câble a participé au développement de l'infrastructure internet avec la connexion ADSL<sup>23</sup> dans toutes les régions du pays grâce notamment à la réalisation d'une fibre optique de 3300 Km reliant les principales villes du Sénégal.

<sup>20</sup> Ibrahima Sylla. (2004) Approche géographique de l'appropriation des NTIC par les populations : l'exemple des télécentres et les cybercafés dans le quartier de Ouagou Niayes à Dakar, mémoire, UCAD p.48.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Mbaye Dieng. (2009) Réseaux et systèmes de télécommunications dans une région périphérique du Sénégal : Ziguinchor en Casamance, Doctorat, Université Michel Montaigne Bordeaux III, Bordeaux, p.96.

<sup>23</sup> ADSL ou Asymmetric Digital Subscriber Line est un type de connexion à l'internet via la ligne téléphonique. La connexion ADSL est permanente et est facturée selon un forfait.

A cela, s'ajoute l'internet « grand public » qui a vu le jour au Sénégal dans les années 1990. Il est le fruit d'un accord entre la Sonatel et Millicom Cellular International qui est une société américaine mais la connexion officielle du pays à l'internet remonte en 1996 et depuis, la connexion à l'internet ne cesse de pénétrer les ménages. Trois ans après la connexion officielle du Sénégal à l'internet c'est-à-dire à partir de 1999, un second opérateur mobile (Sentel) est autorisé sur le marché. L'arrivée de Sentel changea la configuration. Elle a récupéré certains parts du marché jadis contrôlé par la Sonatel. La société nationale des télécommunications du Sénégal (Sonatel mobile) a perdu 43% des parts du marché au profit de Sentel commercialisé, à partir du 08 novembre 2005, sous la marque Tigo<sup>24</sup>. Cette concurrence a fait tomber le coût de l'abonnement et de la communication. La baisse de l'abonnement a augmenté le nombre de ménage connecté à l'internet et a permis du coût l'intégration de plusieurs familles à la société de l'information. La phase la plus remarquable dans ce processus de connexion des ménages est le lancement de l'ADSL en 2003.

Aujourd'hui l'arrivée d'un troisième opérateur (Sudatel) depuis septembre 2007 sous la marque de Espresso ne fait que prolonger le champ concurrentiel ouvert par Sentel<sup>25</sup>. Seulement, à la différence de Sentel, Espresso est un opérateur global. Tigo et Espresso ont changé la configuration du secteur des télécoms dans l'espace géographique sénégalais.

Ce changement a induit un certain nombre de décisions. Celles-ci traduisent une stratégie de visibilité des services offerts par chaque opérateur. Elles permettent d'atteindre des objectifs bien définis. Seulement ces objectifs sont-ils de la Sonatel ou de France Télécom. La raison est simple. La stratégie de la Sonatel n'est que copie de celle de France Télécom. La majeure partie des innovations de la Sonatel sont des exemples réussis en France par exemple le bouquet Orange, l'instauration de la boîte vocale, les packs Orange etc... Pour rappel, les cibles sont différentes de même que les attentes. La société française vit aux antipodes de la société africaine qui est un modèle communautaire. C'est tout le problème que rencontrent certains produits comme Orange Money qui n'arrive pas à accrocher beaucoup de personnes. Il y a donc lieu, pour la Sonatel, de repenser l'introduction de certains produits. Ce qu'il faut retenir c'est qu'une stratégie de vente ou de marketing doit se faire en conformité avec l'espace géographique. Par conséquent deux études s'imposent : l'étude marketing et l'étude géographique. La première est tributaire du second. Cet ensemble forme une étude géomarketing.

<sup>24</sup> [WWW.jeuneafrique.com](http://WWW.jeuneafrique.com) N°2570 écrit le 19 février 2007 par Philippe Perdix.

<sup>25</sup> En Septembre 2007, la société SUDATEL a été choisie par l'Etat du Sénégal suite à l'appel d'offre qui a été lancé. Ses activités qui devaient commencer en Janvier 2008 ont été repoussées pour le mois de Mai de la même année.

Le géomarketing est une localisation de la cible à travers une représentation cartographique. Il utilise des informations sur les clients (adresses, coordonnées géographiques), la composition de l'espace (milieu physique, profil démographique et ressources économiques), les segmentations du marché, les coûts et la rentabilité. Il a comme élément d'étude « l'homo-économucis qui rassemble espace de vie et économie »<sup>26</sup>. Le géomarketing redessine une nouvelle géographie des territoires commerciaux. Désormais, l'ensemble des informations disponibles sur le consommateur, au-delà des informations traditionnelles (âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle...) sont croisées avec des données sur le comportement de consommation et d'achat, les habitudes de loisirs, les bassins d'emplois.<sup>27</sup> Dès lors, le géomarketing devient un outil fondamental du marketing mix des quatre P (place, prix, produit et promotion) à travers la compréhension et la connaissance du consommateur<sup>28</sup>.

La Sonatel travaille sur la dimension spatiale afin de trouver les liens complexes et rationnels entre l'homme et l'espace même si sa manière de faire n'est pas si optimale que ça. Elle divise l'espace en plusieurs zones qui comportent chacun des agences, des boutiques Orange et des distributeurs. La ville est subdivisée en plusieurs marchés. Sachant que la ville de Dakar ne fait que 55,3 km<sup>2</sup> avec une population qui s'élevait à 2.592.191 habitants, la Sonatel y implante 556 distributeurs<sup>29</sup> en 2003. Ce qui fait une moyenne de 10 distributeurs des produits de la Sonatel par mètre carré. En d'autres termes chaque distributeur couvre en moyenne 5.265 individus. Mais cette répartition n'est pas homogène dans l'espace car 34,71% de ces derniers sont établis dans la commune d'arrondissement de Dakar plateau contre 65,29 pour les 18 autres communes d'arrondissements. Ce qui crée déjà un déséquilibre.

Aujourd'hui tous ces distributeurs ont abandonné le métier parce qu'ils sont concurrencés par la Sonatel car les agences font le même travail que ces derniers. Elles vendent les mêmes produits. Et selon les dires de certains distributeurs qui ont déjà fermé boutique, le métier n'était plus productif. Au 31 septembre 2010, la Sonatel n'a que quatorze distributeurs pour la ville de Dakar soit un distributeur pour 185.156 habitants. Ce choix est-il fortuit ou basé sur une quelconque stratégie ? Pour rappel l'arrondissement de Plateau (Dakar Plateau) est loin d'être la plus peuplée et du point de vue de sa superficie, des arrondissements comme Yoff font deux fois l'arrondissement de Dakar-Plateau (Plateau).

<sup>26</sup> P Latour et J.le Floch, Op.cit., p.17

<sup>27</sup> Cliquet Gérard Op.cit., p.102.

<sup>28</sup> Boyer.L., Burgaud, D., Le marketing avancé. Du one to one au e-business, Editions d'Organisation, Paris, 2000.

<sup>29</sup> <http://www.orange.sn/njelbeendioko>

Donc cette stratégie territoriale est-elle fondée sur les ressources économiques énormes que renferme cet arrondissement? Le choix stratégique obéit-il aux critères spatiaux ou économiques ? La Sonatel utilise-t-elle l'information géographique pour la prospection marketing ? En fin de compte est ce que la Sonatel a une véritable stratégie, pourquoi est-elle toujours à la remorque des autres opérateurs notamment lorsqu'il s'agit d'innover, de formuler des offres ou de concevoir des formules de tarification ?

### Cadre conceptuel

IL consiste à élucider certains concepts qui permettent un éclairage sur les termes de notre sujet de recherche à savoir le *géomarketing, le S.I.G et la stratégie territoriale.*

Le *géomarketing* est un terme apparu dans les années 1980. Le concept de géomarketing est au carrefour de deux disciplines : *le marketing scientifique et les systèmes d'information géographiques (S.I.G)*. Le marketing scientifique définit la stratégie de ventilation des produits mais il se réalise à partir d'une connaissance du milieu, des hommes qui y vivent mais surtout des interrelations entre ces deux (homme et espace). Ils constituent un outil pour le géomarketing. Ce dernier est rendu possible grâce à l'explosion des données sur les comportements socio-démographiques du marché, à la vente à des prix désormais raisonnables, à l'information cartographique aussi fiable que précise et à l'augmentation constante des puissances de calcul et de stockage des informations sur les clients, les produits et le milieu. Ainsi, « *le géomarketing consiste en l'application des problématiques et des méthodes géographiques à des questions de marketing. Utilisé principalement pour l'aide à la localisation, l'amélioration des réseaux de distribution et le ciblage de la distribution publicitaire, il segmente l'espace, par exemple en définissant des zones d'influence, et apporte des données relatives à la clientèle en définissant les caractéristiques (socio-économiques, urbanistiques et démographiques) de l'espace où elle vit, traduction spatiale de comportements communs à des groupes de clients* »<sup>30</sup>. Cette citation traduit la prise en compte des méthodes de lecture, d'analyse et de compréhension de l'espace pour une bonne distribution des produits. Elle met aussi en exergue la connaissance de la clientèle et abonde dans le même sens que ceux qui parlent d'une « *démarche marketing qui repose sur une analyse du comportement des consommateurs tout en tenant compte de la géographie du terrain, comme par exemple la zone d'attraction d'une entreprise* »<sup>31</sup>. Les techniques de marketing ou marketing stratégique reposent sur les décisions prises dans l'entreprise et sur le postulat que les individus résidant dans un même lieu géographique ont des caractéristiques

<sup>30</sup> - B.Wayens, M. Roelandts, J.P.Grimmeau; Géomarketing, grand commerce et GIS

<sup>31</sup> <http://dictionnaire.phpmyvisites.net>

socio-démographiques, économiques voire culturelles assez proches (identité géographique, culturelle, économique). Ainsi, l'exploitation des données recueillies et qui forment une base de données permet de visualiser, sur un fond de carte, la variabilité du secteur et la répartition géographique des individus d'une population au vu de multiples critères. Les enquêtes ménages segmentent la population (âge, sexe, revenu par ménage..).Ce qui revient à dire que la Sonatel doit prendre en compte la totalité de la population. Est-ce possible si les infrastructures ne se trouvent que sur les principaux axes routiers ?

L'étude géomarketing utilise les segmentations géographique, sociodémographique et comportementale. Il s'agit de subdiviser la population en fonction de la situation géographique, des données sociodémographiques ou le comportement des individus. Les individus qui présentent les mêmes caractéristiques, en fonction de la variable choisie, appartiennent au même segment. Les représentations spatiales de ces données se font à l'aide du système d'information géographique (S.I.G) mais comment représenter les lieux desservis et dont la Sonatel n'a pas d'informations ?

Les S.I.G sont aujourd'hui incontournables pour la maîtrise du marché. Ils autorisent une analyse beaucoup plus fine de la couverture d'un marché, des caractéristiques des zones de chalandise (zone d'attraction) de chaque point de vente et des zones de prospection. C'est pourquoi le géomarketing se fonde principalement sur ces outils. Ils permettent de traiter des bases de données en mettant en relation des informations habituellement utilisées en marketing telles que l'âge et le sexe pour les individus, le nombre d'enfants et le type d'habitation pour les ménages, l'effectif salarié, le secteur d'activité et le chiffre d'affaire pour le marché des entreprises avec une information propre au géomarketing : le positionnement géographique. Il facilite, par ailleurs, le ciblage plus précis de l'implantation concernant un nouveau point de vente, le repérage des zones de profitabilité maximum, l'optimisation de l'organisation des visites des représentants, la préparation et le lancement d'une opération promotionnelle locale et ses supports. Les données exploitées dans les S.I.G sont de nature géographique, socio-démographique et économique. Mais qu'est ce que le S.I.G ?

*Le Système d'Information Géographique (S.I.G) est un outil permettant de manipuler des bases de données géographiques planes. Selon Michel Didier « un système d'information géographique est un ensemble de données repérées dans l'espace, structuré de façon à pouvoir en extraire commodément des synthèses utiles à la décision »<sup>32</sup>. Pour Ibrahima Sylla « le système d'information géographique (S.I.G) se définit suivant plusieurs*

<sup>32</sup> Didier, M in Latour. P, Le Floc'h. Jacques Géomarketing principes et méthodes d'applications 2001 p 212

acceptions. Il peut être conçu comme un type spécifique de base de données qui permet de gérer des objets associant des données descriptives à une entité géographique. Le S.I.G est aussi un outil de stockage, de gestion et d'exploitation des informations spatialisées. C'est un outil informatique permettant d'assurer la production de cartographie à partir d'une base de données spatialisée. Le S.I.G peut en outre être perçu comme une approche intégrant un ensemble technologique (logiciel), informatif (données géographiques) et une méthodologie précis<sup>33</sup>»

Donc, l'intérêt du S.I.G réside dans le fait que les types d'objets manipulés ont chacun leur intérêt pour modéliser la réalité et représenter les objets réels. *Un S.I.G est un ensemble organisé de matériels informatiques, de logiciel, de données géographiques et de personnel capable de saisir, stocker, mettre à jour, manipuler, analyser et présenter toutes formes d'informations géographiquement référencées (F. de Blomac, 1994).*

Il a comme fonction principale :

- *la visualisation des données et leur mise en page* : d'afficher les différentes données géographiques disponibles.
- *l'interrogation des données* : faire des requêtes
- *la localisation des données* : retrouver les coordonnées des lieux inconnus des utilisateurs.

En somme, le S.I.G permet de repérer des données dans l'espace pour prendre des décisions. Cependant, la Sonatel ne prend pas l'essentiel des données disponibles. Donc sa stratégie peut-elle être en phase aux exigences du milieu ?

La stratégie vient du mot grec « stratos » qui signifie « armée » et « agein » qui signifie « conduire ». En italien « strategia » est : « l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la nation – politiques, militaires, économiques, financières, morales – pour conduire une guerre, gérer une crise et préserver la paix ». Et par extension, l'élaboration d'une politique, définie en fonction des forces et des faiblesses, compte tenu des menaces et des opportunités, dans d'autres domaines que celui de la défense, notamment dans les activités économiques (stratégie d'entreprise, stratégie commerciale, stratégie financière, stratégie territoriale, etc.). Mais existe-t-il un critère permettant de définir ce que l'on entend par stratégie ? Comme l'affirmait David. J. Teece (1990), la stratégie « *est davantage un art qu'une science* ». Lorsque la question de la stratégie est soulevée, l'une des principales difficultés vient du fait que ce mot est utilisé avec des significations différentes. Cependant, cela n'est guère surprenant : un économiste abordera la problématique d'une certaine manière, un gestionnaire autrement. Selon Rumelt (1980,1991), le terme stratégie a été utilisé dans des contextes si différents qu'il a perdu toute signification précise. Glueck (1980) définit la

<sup>33</sup> <http://leadinafrica.org/sigp>

stratégie comme « *un plan intégré, unifié et vaste ayant pour but d'assurer que les objectifs fondamentaux de l'entreprise soient atteints* ». Quant à Andrews la stratégie est « *un modèle de décisions avec lequel une entreprise détermine ses objectifs, formule des politiques et des plans pour les atteindre, définit dans quel secteur opérer, qu'elle organisation elle entend construire, la nature des avantages économiques et non économiques quelle entend donner à ses actionnaires, aux collaborateurs, aux clients et aux communautés locales* ». Mais, selon Johnson et Scholes (1999), la stratégie est « l'orientation à long terme avec laquelle l'organisation vise à construire des avantages concurrentiels dans un environnement qui change sans cesse, avec comme fin ultime la réponse aux exigences du marchés et des stakeholders ».

Ces approches purement économiques ont en commun trois éléments : la définition d'objectifs à long terme, le développement des actions visant à orienter la gestion des entreprises vers les objectifs et l'acquisition des ressources nécessaires pour construire et défendre les avantages sur les concurrents. L'attention est donc concentrée sur les caractéristiques des décisions stratégiques. Pour les géographes, la stratégie d'une entreprise qui fait le marketing de terrain est plutôt territoriale.

**Stratégie territoriale** : ce groupe de mots paraît limiter considérablement le champ d'emploi de la notion de stratégie, notamment si l'on accepte une définition un peu restrictive de **territoire** comme objet spatial socialement construit et délimité. Comme beaucoup d'outils importés, cette notion est délicate à utiliser et dans la pratique le constat est qu'il s'agit souvent, dans des textes de géographes<sup>34</sup> ou d'autres comme l'informatique, de groupe de mots à tout faire, d'une affirmation un peu a priori qui évite de poser des problèmes ou d'aller un peu plus loin dans le décryptage de phénomènes.

D'ailleurs, **spatial et territorial** sont souvent utilisés comme synonymes. Les termes de « **territoire** », « **territorial** » sont chargés d'une forte dimension symbolique assise sur des notions de domaine ; ou bien ils tendent à remplacer dans le langage courant, et notamment associatif, les mots **local** ou **pays** qui apparaissent un peu usités. Cela traduit que la stratégie territoriale est celle qui concerne le pays qui est différente de celle du territoire qui est plutôt locale.

Pour nombre de phénomènes spatiaux étudiés, il est souvent impossible d'utiliser la notion de « **stratégie territoriale** », soit parce qu'il ne s'en dégage pas l'impression claire de stratégies, soit parce que les stratégies observées – ou repérées – n'ont pas de dimension territoriale. La combinaison est très restrictive car toute stratégie ne vise pas un territoire, ni n'affecte

<sup>34</sup> <http://strates.revues.org>

systématiquement un territoire ; elle peut être *spatiale* et non *territoriale*, ce qui est déjà plus large, ou affecter indirectement l'espace. Il y a des stratégies de localisation, qui ont une dimension spatiale sans être territoriale. Il importe donc, dans l'identification des stratégies d'acteurs, de vérifier la nature de ces stratégies et de les examiner de manière précise avant de décider si elles sont *spatiales*, *territoriales*, à *effet sur des territoires* ou du moins *des espaces*. Pour soulever cette ambiguïté, Philippe Pinchemel dans son ouvrage intitulé *La Face de la Terre*<sup>35</sup> parle d'*action territoriale*. Par exemple, une collectivité territoriale a une action territoriale mais pas dans tous les cas une stratégie. Les termes de « *stratégie* » et « *système* » ont été évoqués par Yvan Chauviré à propos de scénario d'avenir ou du moins de devenir. Le fonctionnement spatial peut être une résultante de mouvements divers, de coïncidences qui construisent des territoires que l'on peut considérer comme des combinaisons dynamiques, un peu au hasard, sans plan ni tension, vers la réalisation d'un plan ; dans ce cadre-là, on opposerait volontiers *stratégie spatiale* ou *territoriale* à analyser en termes de *systèmes* qui privilégierait le fonctionnement par rapport à des actions vers des changements ou des conservations. Cela n'est pas simple, car à moins de connaître des stratégies *a priori*, d'en être conscient, de les avoir bien définies ou qu'elles aient été définies par les acteurs, il est parfois difficile de déterminer, dans ce qu'on observe sur les territoires, s'il y a ou non stratégie. Des stratégies conservatoires notamment peuvent ne pas du tout être manifestées, cachées qu'elles sont par le fait que les territoires étudiés nous paraissent stables et fonctionner de manière tout à fait normale<sup>36</sup>. La complexité fait partie du terme « stratégie » et se retrouve dans la définition de la notion de stratégie, car elle doit s'appliquer à éliminer les conséquences jugées négatives d'un objectif et elle incorpore des variables dont les plus importantes ne sont pas forcément rationnelles ni quantifiables. A la lumière de ces définitions, on peut dire que la stratégie territoriale est un modèle de décisions cohérent, unifiant et intégré dans un territoire défini. C'est donc un moyen par rapport à une finalité, représentée par les objectifs à long terme afin de cerner les opportunités et les menaces liées à l'espace. Seulement, peut-on parler de stratégie territoriale si la Sonatel ne cherche à gérer les points chauds ? Mène-t-elle une stratégie territoriale ou des actions commerciales ?

### **Objectif général :**

Il est question, dans cette étude de comprendre *la localisation commerciale des distributeurs, des détaillants et des services (structures marchandes) de la SONATEL dans la ville de Dakar à l'aide de l'information géographique.*

<sup>35</sup> Pinchemel Philippe. (1989). *La face de la terre*, Armand Colin, Paris.

<sup>36</sup> Auriac F., 1983. *Système économique et espace*. Economica, Paris

En ce qui concerne **les objectifs spécifiques**, il s'agit de:

- Identifier les aspects géographiques, socio-démographiques et économiques de la ville de Dakar afin de mettre en exergue les différentes potentialités et contraintes du milieu ;
- Analyser les stratégies de la SONATEL dans la commerce de détail et des services au sein de cet espace géographique et étudier le degré de leur territorialité.
- Analyser l'information géographique dans les processus de localisation commerciale au sein de la ville de Dakar pour voir le niveau d'utilisation de cette information dans les prises de décision;

### **Les hypothèses de base**

Notre travail de recherche s'articule autour des hypothèses suivantes :

- La position de leader qu'occupe la Sonatel dans le secteur des télécommunications est due à son double privilège : l'exploitation des infrastructures mises en place par l'Etat et l'usage d'une stratégie adaptée au contexte socio-économique du pays.
- Le développement rapide de la concurrence entre opérateurs est la résultante d'une mauvaise localisation commerciale de la part de l'opérateur historique et d'un système d'information géographique inapproprié
- Le manque de discernement entre résidents et migrants de la ville de Dakar est conduit l'échec des boutiques Orange de la Sonatel établies sur les axes routiers.

## APPROCHE METHODOLOGIE

L'approche méthodologique a consisté de décrire notre démarche de travail. Il a été réalisé à partir d'une méthodologie axée sur quatre (4) grandes phases que sont:

- La méthodologie et type de recherche ;
- La recherche documentaire ;
- Le travail de terrain ;
- Le traitement et analyse des données.

### 1- La méthodologie et type de recherche

Pour cette étude, la méthode qualitative a semblé le mieux adapté dans la mesure où il s'est agit pour nous d'analyser la stratégie territoriale de la Sonatel au niveau de la ville de Dakar. Le choix de cette méthode de recherche se justifie surtout par la réticence des agents de la Sonatel dans la fourniture de l'information. La Sonatel est la société réputée être la plus protectionniste. Elle ne donne aucunes informations aux personnes externes. C'est ce qui justifie le choix de la méthode qualitative. Mais l'obtention des informations nécessite obligatoirement un stage à la Sonatel ; chose trop difficile. Heureusement, nous avons pu obtenir un stage.

Il nous a permis de s'approcher de la structure. Là aussi la difficulté majeure est qu'une seule personne est autorisé à répondre nos questions ; le responsable de la distribution au niveau de l'Agence Commerciale des Distributeurs Partenaires (ACDP). Il faut rappeler que nous travaillons sur un domaine délicat : la stratégie d'une structure. Durant notre stage, il nous été donné d'avoir accès à la base des informations de la Sonatel stocké dans l'intranet de la société où seuls les agents ont accès. L'exploitation de ces données et l'observation des points de ventes ont été d'un grand apport pour la réalisation de ce travail.

Ainsi, nous avons identifié, matérialisé, étudié et mesuré la stratégie territoriale de la Sonatel à l'aide des outils de traitement de l'information géographique. L'utilisation du système d'information géographique a été importante.

Il faut aussi noter que le thème est méconnu des sénégalais, de même des agents de la Sonatel et qu'il n'existe presque pas d'écrit surtout pour le modele africain de commerce. Pour ces raisons, nous avons opté pour un type de recherche descriptive qui est un niveau un (1) de la recherche. Ce type de recherche s'est intéressé à répondre à deux questions : qu'est ce qui se passe dans cette stratégie territoriale? Comment ça fonctionne ? Notre univers de recherche était la Sonatel et les points de vente dans un cadre bien déterminé que constitue la ville de Dakar.

## **2- La recherche documentaire**

Elle a été notre première étape pratique du travail entrepris. Elle nous a permis de recueillir des informations utiles, nécessaires pour une meilleure appréhension de notre thème d'étude relatif au géomarketing et la stratégie territoriale des entreprises et surtout celles des télécommunications. Ainsi, pour construire la problématique et l'objet de la recherche, faire la revue de la littérature, nous avons consulté un certain nombre de productions scientifiques, allant des mémoires aux ouvrages classiques, en passant par les revues spécialisées, les journaux, l'Internet, etc.

Cette recherche documentaire nous a conduits à la bibliothèque du département de Géographie et à la bibliothèque centrale de l'UCAD où nous avons trouvé peu de documents qui traitent du sujet. Dans l'ensemble, les documents qui parlent du thème sont presque inexistantes au niveau de l'université.

A la suite de cette phase, on s'est rabattu aux écoles de commerce. Dans ce cadre, la bibliothèque de l'Institut Technique de Commerce (ITECOM) a été visitée de même que celle de l'Institut Supérieure de Management (ISM) et l'Ecole Nationale de l'Economie Appliquée (ENEA).

Il faut rappeler que les termes clé de notre thème de recherche ont constitués le fil conducteur de notre recherche documentaire. Pour avoir des informations sur le secteur des télécommunications, nous avons développé des contacts avec les différents acteurs stratégiques du secteur. Pour se faire, nous nous sommes rapprochés de la Société Nationale des Télécommunications puis l'Agence Nationale des Télécommunications du Sénégal (ARTP) et enfin des autres opérateurs qui interviennent dans le secteur.

Nous sommes aussi allés à l'Agence de Gestion des Routes (Ageroute) pour terminer à l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie du Sénégal (ANSD).

C'est sur la base d'une collecte de ces écrits relatifs à notre étude, recueillis au niveau de ces différents centres de documentation et bibliothèques, que nous avons rédigé la partie théorique de notre travail et certaines parties pratiques.

Les documents consultés nous ont permis de savoir la place et le rôle primordial de la géographie dans le commerce (Gérard Cliquet, 2002). Ce rôle est dû aux poids des aspects de la géographie dans le comportement du consommateur (William John Reilly, 1931) et la maîtrise de ces aspects qui rendent compétitif s'ils sont bien exploités (Harold Hotelling, 1929).

Le travail de Philippe Latour et Jacques le Floc'h (2001) ; principes, méthodes et applications du géomarketing a constitué le socle de l'étude. Ils énumèrent les qualités d'un analyste en

géomarketing. Ils mettent l'accent sur la connaissance des stratégies des sociétés commerciales (marketing, commerciales, logistiques...), sur l'information, sur les fondements du marketing et sur la nécessité de maîtriser parfaitement le marché. Les règles de base de l'analyse spatiale sont étalées dans cet ouvrage.

Leur ouvrage a également permis de traiter l'information sur le client comme la fait Nathalie Lemarchand (2009). Cette dernière revient sur la géographie du commerce et du consommateur. Toutes ces recherches sont axées sur le client potentiel, la gravitation mais d'autres vont plus loin en parlant de la centralité de certains espaces par rapport aux autres (Lebrun Nicolas, 2003). Il reprend le principe des places centrales de Christaller.

Dans l'ensemble, les travaux en géomarketing listée ci-dessus nous ont fait comprendre qu'il faut maîtriser le comportement du consommateur dans l'espace. D'ailleurs, comme disait le dicton : « le milieu détermine l'individu ». Donc, le milieu joue sur le fonctionnement des individus. Cependant, tous ces travaux sont faits dans des sociétés occidentales. C'est dans ce cadre que notre étude devient importante parce qu'on l'applique au modèle sociétal de l'Afrique.

Après cet étape nous avons fait l'analyse documentaire des écrits recensés sur l'intranet de la Sonatel. Cette phase nous a donné les éléments nécessaires pour aller sur le terrain.

### **3- Le travail de terrain**

C'est la phase la plus pratique qui voit l'étudiant sur le terrain pour confirmer ou infirmer les éléments théoriques. Le travail de terrain a permis de vérifier les hypothèses déjà formulées. Pour cette étude nous nous sommes attelés à des approches pour voir en temps réel ce que disaient les documents. Elles aboutissent à la confection des instruments de recherche pour la collecte des données.

#### **▪ Les approches utilisées**

Les approches utilisées sont l'approche par l'analyse spatiale et l'approche par la diffusion spatiale.

- **Approche par l'analyse spatiale** : il s'est agi de répertorier les interactions spatiales entre les différents éléments de la géographie. Ainsi, on a listé tout ce qu'il y a comme indice spatial au niveau de la ville. C'est ce qui nous a poussé à chercher les noms des boulevards, des avenues, des rues pour avoir une information sur les infrastructures routières. Les interactions constituent l'une des paramètres déterminants de la mobilité urbaine. Cette recherche des artères de la ville a été conditionnée par le choix stratégique de la Sonatel qui opte pour les points chauds qui sont le plus souvent sur les carrefours. Ce travail

nous a permis de mesurer l'accessibilité et la centralité de Dakar. L'analyse a révélé la diversité des lieux, la naissance des poly centralité et le mode d'organisation de l'espace. Cette approche aboutit au décompte des points de vente et des distributeurs. On peut donc comprendre que l'analyse spatiale soit une véritable orientation de recherche dans la géographie moderne.

- **Approche par la diffusion spatiale** : elle « recouvre l'ensemble des processus qui concourent au déplacement, à la migration, de l'innovation dans l'espace géographique et aux effets en retour que ces déplacements engendrent dans cet espace »<sup>37</sup>. Cette approche nous a fait apparaître la structure urbaine de Dakar qui est fortement transformée par des migrants. Que çà soit du point de vue de l'habitat, de la densité ou de la saturation de l'espace. La diffusion spatiale, dans notre étude, est la mesure de pénétration des différentes innovations du secteur des télécommunications ; comment les populations ont acceptées les innovations? Pour notre zone d'étude nous avons montré comment les transformations sociales induites par le secteur ne profitent qu'à une partie des Dakarais.
- **Les instruments de recherche** : Nous avons associé une grille d'observation et un guide d'entretien.
- **Une grille d'observation** : une fois les objectifs, les hypothèses placés, le plan d'abord établi, nous avons passé à la pratique sur le terrain. Pour rendre plus efficace cette phase, nous nous sommes arrêtés à la collecte de maximum d'informations pour pouvoir rendre compte facilement. A ce titre, nous avons un journal de bords avec les rubriques suivantes :
  - Titre de la séquence observé : rue, avenue, boulevard, la circulation, infrastructure marchande, point de vent ;
  - Description détaillée des lieux : de la séquence et du paysage immédiat ;
  - Commentaires personnels : nous avons délimité ce qui est hypothèse ou simple description.

A cela s'ajoute une autre grille pour les coordonnées géographiques des points de vente recueillies au GPS (Global Positioning System).

En résumé, nous avons fait une démarche exploratoire. Elle a permis l'analyse préliminaire. L'objectif était de recueillir les informations qui replacent les points localisés dans un cadre général.

<sup>37</sup> Thérèse Saint Julien (1992) : « la diffusion spatiale » Encyclopédie de Géographie, (P577-598)

- **Un guide d'entretien** : il a nécessité un travail en amont comme en aval : la préparation en amont et l'administration de l'instrument en aval. La préparation a été faite sur la base des objectifs de notre recherche. Lors de la confection du guide, nous avons opté pour l'entretien semi dirigé appelé aussi entretien semi structuré ou semi directif. Il nous a suffi de mettre en place un plan d'entretien. Ce plan a tenu en compte le thème général ainsi que les objectifs de l'entretien. Il est fait par thème et dans chaque thème, nous avons posé des questions ouvertes. Comme précision, la construction du guide d'entrevue ou entretien est faite par une démarche en entonnoir. Nous avons quitté le général au particulier en posant des questions qui demandent des développements importants.
- **Le contact avec le terrain** : notre premier terrain a été les locaux de la Sonatel où nous avons effectué un stage. Nous avons eu comme informations les données sur les clients, les grossistes, certains éléments de la stratégie territoriale surtout pour les points de ventes, les accueils, les conditions d'agrément mais aussi des campagnes et la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est par la suite que nous sommes allés sur le terrain pour vérifier et compléter ces informations.
- **Les sites observés** : il s'agit de notre cadre d'étude en général (la ville de Dakar) et les infrastructures marchandes de la Sonatel existante dans cette espace (accueils, boutiques).
- **L'enquête de terrain** : elle a connu deux phases majeures. La première était d'interroger le responsable développement de marché. Car c'est la seule voix autorisée à parler de la stratégie territoriale de l'entreprise. La deuxième phase n'est pas réellement une enquête car nous n'avions pas réellement d'interlocuteur. Il s'agissait de se déplacer vers tous les accueils, points de vente pour prendre les coordonnées du point afin de le localiser et pouvoir faire une analyse dans l'espace. Mais, il nous est arrivé de poser quelques questions pour des clarifications.
- **Traitement et analyse des données**  
Le traitement et l'analyse des données sont à la fois manuels et électronique. Les données recueils durant l'entretien ont été exploitées manuellement. Il en est de même pour l'analyse documentaire. Mais pour ce qui est de l'exploitation des données observées et recueillies au GPS, nous avons fait recours à l'assistance de l'ordinateur. L'exploitation des coordonnées

géographiques a nécessité la saisie des données dans le logiciel *Mapsource* pour extraire les points GPS et les télécharger sur l'ordinateur. Après cette étape, nous avons travaillé avec Excel pour la conversion des fichiers *Excel* en fichier « txt » pour pouvoir les mettre sur le logiciel *Winchips*. Ce dernier nous a permis de transformer les points en couche. Cette couche a été enfin traitée par le logiciel *ArcView Gis 3.2a*. On a aussi utilisé le logiciel Circé Sénégal pour la transformation des coordonnées géographiques en coordonnées planes.

▪ **Les contraintes et limites à la production de l'information :**

- Les contraintes à ce mémoire sont nombreuses. D'ailleurs, nous avons failli abandonner car le premier problème était de trouver des ouvrages documentaires.

Une autre contrainte était le moyen de déplacement lors des visites de terrain. Ne connaissant pas bien la ville, nous étions obligés de faire de Plateau à Cambérène à pieds, par peur de sauter un lieu de vente. Cela nous a pris cinq (5) jours.

- Les limites sont surtout liées à la qualité des informations fournies par le responsable développement de marché de la Sonatel. La qualité des informations dépend de la bonne foi de ce dernier. C'est pour dire que les agents de la Sonatel refusent de communiquer avec les personnes externes. Même les informations qui nous ont été remises ont été reçues sur la présentation de l'attestation de stage. Il a été très difficile de travailler avec des gens qui mettent toujours les enjeux au devant de tout.

## **INTRODUCTION GENERALE**

« *Le commerce est un objet d'étude dans toutes les disciplines des sciences humaines et sociales, mais abordé à partir de différentes perspectives ; les sociologues se penchent par exemple sur les comportements des consommateurs, les économistes s'en servent pour mesurer la richesse des pays, les politologues s'y intéressent pour saisir l'établissement de nouveaux rapports de pouvoir* »<sup>38</sup>. Nous géographes, on s'intéresse à la distribution spatiale des points et services de vente mais aussi au positionnement de ces derniers par rapport au potentiel client. L'importance du commerce comme objet d'étude en géographie invite à une spécialisation en « Géographie du Commerce ».

La géographie du commerce est basée sur la place qui est un élément fondamental du marketing mix des quatre P (Produit, Promotion, Prix et Place).

La Sonatel qui travaille sur la vente des produits et services des télécommunications pénètre de plus en plus les zones de l'intérieur. La ville de Dakar a été le lieu de démarrage du « projet Soleil ». Il s'agit pour la Sonatel, à travers l'Agence Commerciale des Distributeurs Partenaires (ACDP), de mettre des points de vente près des habitations. En même temps la distribution des produits est devenue l'apanage des privés. La Sonatel a du coup développé une stratégie territoriale à finalité marketing. Elle fait de la géographie du commerce. Celle-ci est rattachée à la géographie économique et la géographie urbaine. Ainsi, le travail s'articule comme suit :

La première partie est consacrée à l'état des lieux de la ville, le potentiel commercial de cette dernière, les différentes caractéristiques de cette espace. Cette tâche requière une étude des différentes espaces imbriqués qui caractérisent le milieu. Il s'agit des éléments géographiques, économiques et démographiques. Cette partie nous permettra de cadrer notre espace d'étude.

Dans notre seconde partie, nous nous interrogeons sur la stratégie territoriale déployée par la Sonatel dans sa recherche de proximité car tout commerce de détail nécessite une stratégie d'expansion. Cette partie permettra de décliner cette expansion.

La troisième partie souligne les questionnements qui associent l'analyse de la stratégie et l'introduction de nouvelles technologies.

---

<sup>38</sup> Nicolas Lebrun. Centralités urbaines et concentrations de commerces, Reims, thèse Géographie et Aménagement, Institut de Géographie, 2003, p17.

# PREMIERE PARTIE

**DAKAR, VILLE CENTRALE PROPICE**

**AU DEVELOPPEMENT**

**DES TELECOMMUNICATIONS**

## Introduction

Nicolas Lebrun écrit que : « *la centralité est une variable continue avec un potentiel mesuré* »<sup>39</sup>. Elle est définie par rapport à son apparence, sa capacité à fédérer un territoire. La centralité prend en compte la dimension spatiale avec un rôle fort de la mobilité mais également les dimensions économique, politique, démographique et culturelle. De la théorie des lieux centraux à celle des noyaux multiples, il existe différents types de centralité allant du commercial à la communication en passant par le symbolique.

A Dakar, la centralité est marquée comme partout ailleurs par un aménagement urbain qui a mis l'accent sur un territoire précis de la ville, ici c'est le quartier central du Plateau. Un questionnement sur la centralité dakaroise a permis de relever une évolution en quatre temps : la centralité coloniale, la centralité dite « sous ajustement », la centralité d'après les années 1990 amorçant la pondération de l'hyper centralité du Plateau et enfin la nouvelle tendance à la poly centralité marquée par l'émergence de nouvelles centralités à la périphérie<sup>40</sup>.

Cette nouvelle configuration de la centralité se repose non plus sur le site originel qui est le quartier plateau mais sur les 19 communes d'arrondissement. Elles font office d'un gigantesque espace commercial allant du secteur primaire au secteur tertiaire. Le commerce fait de la ville un pôle d'attraction incontournable pour les résidents des villes environnantes (Pikine et Guédiawaye) qui sont moins bien équipées sur ce plan. La ville de Dakar est un marché permanent qui polarise un large espace, qui définit au mieux ce qui correspond à la zone d'influence globale urbaine. Est-ce un hasard si tout le monde gravite autour de Dakar ? Ce qui est clair est que la densité de la population et du commerce augmente de jour en jour.

La répartition spatiale des commerces surtout ceux du secteur des télécommunications en général et de la Sonatel en particulier suit la distribution du consommateur dans l'espace.

Donc, pour arriver à une bonne localisation commerciale, force est de constater que la connaissance des différentes espaces qui déterminent le comportement du consommateur est d'une importance capitale. Ces espaces (géographique, économique et démographique), qui ont un impact sur le comportement du client se côtoient, se superposent, et se chevauchent, participe à une meilleure compréhension du marché des télécoms.

---

<sup>39</sup> Nicolas Lebrun. Centralités urbaines et concentrations de commerces, Reims, thèse Géographie et Aménagement, Institut de Géographie, 2003, p 28

<sup>40</sup> Cheikh Mbaké Séné. Contribution des mutations socio-économiques et spatiales dans l'espace urbains à Dakar : cas de la commune d'arrondissement de la Médina, mémoire de Maîtrise, ENEA, 2008, p.26.

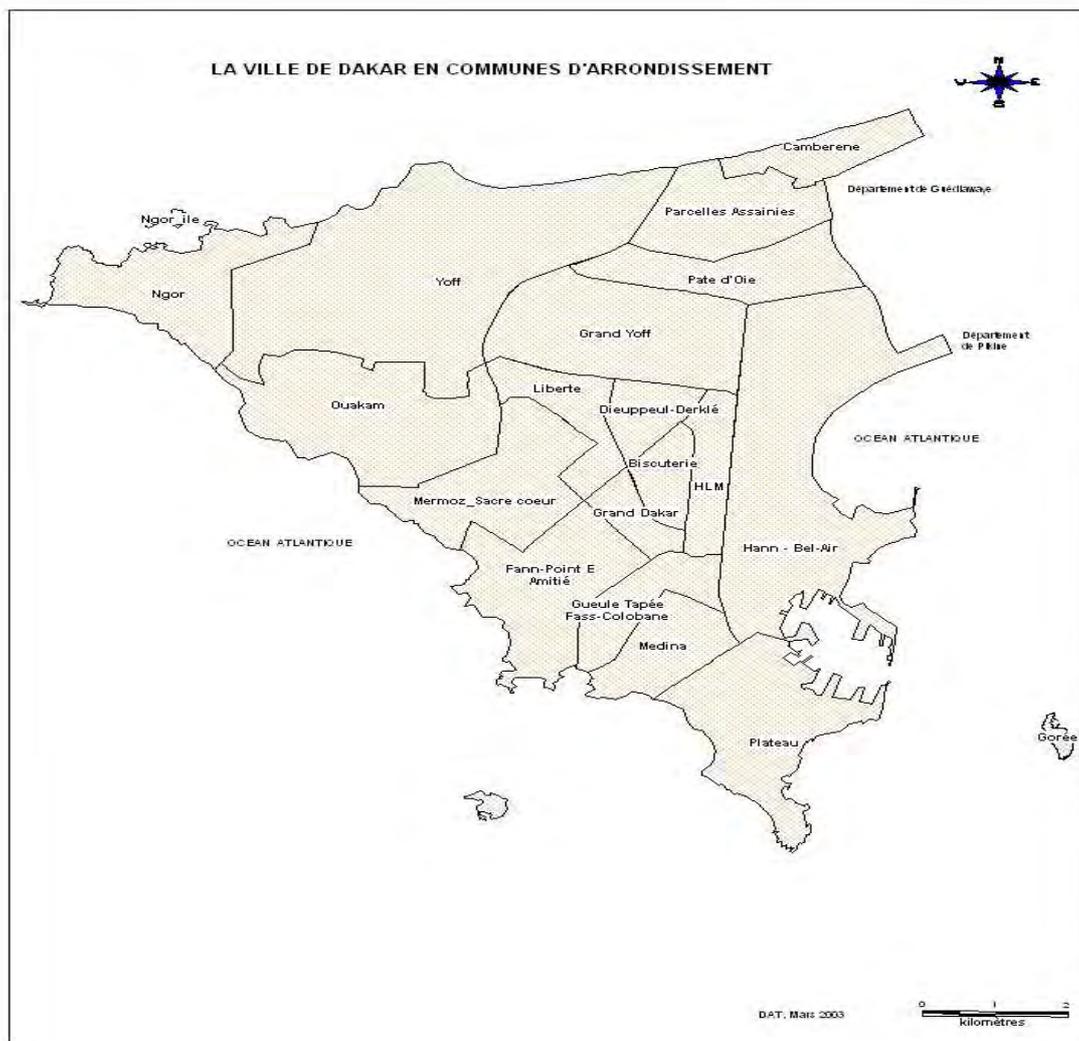
## **Chapitre I : Un espace limité avec une forte concentration humaine et un grand capital économique.**

La ville de Dakar est caractérisée par un cadre physique restreint. Il lui confère une position stratégique. La ville a une situation géographique très variée et se situe sur un site riche du point de vue géomorphologique. La richesse du milieu se lit aussi à travers le potentiel humain très structuré et très évolutif. La poussée démographique influe sur le transport. L'habitat est aussi une des caractéristiques de la ville. La vie économique y est intense. La ville de Dakar est une ruche pour les populations de la banlieue et du reste du pays et reste un lieu privilégié de la vie économique du pays.

### **I- Le milieu physique**

#### **1- La situation**

**Figure 1** : la carte de division administrative de la ville de Dakar



La région de Dakar est située dans la presqu'île du Cap Vert et s'étend sur une superficie de 550 km<sup>2</sup>, soit 0,28% du territoire national<sup>41</sup>. La ville de Dakar est le cœur de la région. Ancienne capitale de l'Afrique Occidentale française (AOF), Dakar est aujourd'hui celle de la république du Sénégal et de la région de Dakar. Sa situation à l'extrémité occidentale de l'Afrique, sur l'étroite presqu'île du Cap-Vert, lui vaut le nom de la partie de la terre la plus avancée dans l'océan atlantique au niveau de la sous région. Elle est limitée à l'Est par les départements de Pikine et de Guédiawaye et par l'océan atlantique dans ses parties Nord, Ouest et Sud. La ville englobe 19 communes d'arrondissement comprises entre la longitude 17°28'24 Ouest et la latitude 14°43'29 Nord. Elles sont réparties dans le tableau suivant.

**Tableau 1** : La subdivision des arrondissements

<u>Nom de l'arrondissement</u>	<u>Nom de Commune d'Arrondissement (CA)</u>
<b>Arrondissement Dakar-Plateau</b>	CA Ile de Gorée
	CA Plateau
	CA Médina
	CA Fass/Colobane/Gueule Tapée
<b>Arrondissement Grand Dakar</b>	CA Grand Dakar
	CA Biscuiterie
	CA HLM
	CA Hann/Bel Air
	CA Sicap Liberté
	CA Dieupeul/Derkle
<b>Arrondissement Almadies</b>	CA Ouakam
	CA Ngor
	CA Yoff
	CA Mermoz/Sacré Cœur
<b>Arrondissement Parcelles Assainies</b>	CA Grand Yoff
	CA Patte D'Oie
	CA Parcelles Assainies
	CA Cambérène

<sup>41</sup>SRSD (2008) « Situation économique et sociale de la région de Dakar » rapport, p.12.

Ces communes d'arrondissement, regroupées en quatre arrondissements (Dakar-Plateau, Grand Dakar, Almadies et les Parcelles Assainies), couvrent une superficie de 55.3km<sup>2</sup>.

## 2- Le site

Sur le plan géomorphologique, la région de Dakar se divise en trois grandes parties d'Ouest en Est : l'extrémité occidentale, la deuxième grande partie de la presqu'île et la partie orientale. La ville de Dakar est bâtie sur l'extrémité occidentale qui se divise elle-même en trois zones. Il s'agit de:

- La zone sud-est, d'altitude entre 15 à 40 mètres, est formée de coulées volcaniques et d'affleurement de substratum (limons, marnes et calcaires) recouvert au centre d'une cuirasse latéritique. Cette zone correspond aux quartiers du Plateau ;
- La zone centrale qui présente une altitude inférieure à 10 mètres. Elle est constituée de sable reposant sur un substratum argilo-calcaire avec quelques affleurements. Cette zone abrite les quartiers d'habitations populaires de la Médina et les quartiers résidentiels de Fenêtre de Mermoz, Point E et la Zone Industrielle ;
- La partie nord-ouest qui correspond au second massif d'origine volcanique dont l'altitude moyenne est la plus élevée de la région (plus de 60 mètres). Cette zone abrite les villages traditionnels de Ouakam, Ngor et Yoff ainsi que l'aéroport international Léopold Sédar Senghor.

La connaissance de la situation géomorphologique de la ville est nécessaire par des raisons stratégiques. Les parties élevées assurent une diversité de points susceptibles d'abriter des infrastructures marchandes. La ville est située dans un site originel et un site d'extension. Le site originel comme Plateau, Ouakam qui est sur un promontoire garantit la pérennité des infrastructures. Il est le plus souvent épargné de certaines calamités naturelles. Pour rappel, les dernières inondations de Dakar n'ont affecté que les quartiers situés sur le site d'extension comme les HLM, Grand Yoff. Cette situation avait complètement bloquée toutes les activités économiques en modifiant le trafic urbain.

## II- Les caractéristiques démographiques et sociales

### 1- La structure

**Tableau 2** : la répartition de la population par commune d'arrondissement (CA)

Nom de Localité	EFFECTIF				
	Concession	Ménage	Homme	Femme	Population
Arrondissement Dakar-Plateau	13720	31929	89056	85293	174349

CA Ile de Gorée	60	142	472	537	1009
CA Plateau	4645	6904	16360	17100	33460
CA Médina	3833	12521	37446	33639	71085
CA Fass/Colobane/Gueule Tapée	2793	8994	25984	24535	50519
<b>Arrondissement Grand Dakar</b>	<b>22826</b>	<b>37839</b>	<b>119914</b>	<b>124831</b>	<b>244745</b>
CA Grand Dakar	2101	7701	20781	21405	42186
CA Biscuiterie	4061	8611	25705	25421	51126
CA HLM	3823	5158	17993	19007	37000
CA Hann/Bel Air	3238	4788	18942	18956	37898
CA Sicap Liberté	5792	6506	19721	22369	42090
CA Dieupeul/Derkle	3811	5075	16772	17673	34445
<b>Arrondissement Almadies</b>	<b>13412</b>	<b>19196</b>	<b>63380</b>	<b>66883</b>	<b>130263</b>
CA Ouakam	3743	6747	21223	21858	43081
CA Ngor	795	1343	4882	4594	9476
CA Yoff	5076	6840	25371	27641	53012
CA Mermoz/Sacré Cœur	3798	4266	11904	12790	24694
<b>Arrondissement Parcelles Assainies</b>	<b>24745</b>	<b>46428</b>	<b>153015</b>	<b>158627</b>	<b>311642</b>
CA Grand Yoff	9426	21252	63797	65669	129466
CA Patte D'Oie	2649	3894	13185	14055	27240
CA Parcelles Assainies	9652	16973	57636	60213	117849
CA Cambérène	3017	4309	18397	18690	37087
<b>TOTAL</b>	<b>74703</b>	<b>135392</b>	<b>425365</b>	<b>435634</b>	<b>860999</b>

*Source : Recensement Général de population et de l'habitat (RGPH-2002)*

La population de la ville de Dakar s'élevait à 860.999 habitants en 2002 dont 435.634 de femmes et 425.365 d'hommes, soit respectivement 51% et 49%. Selon l'Agence Nationale de la Statistiques et de la Démographie (ANSD), la ville de Dakar renferme 39,9% de la population régionale estimée, en 2002, à 2.158.719 habitants<sup>42</sup>. Ce qui fait de Dakar la ville la plus peuplée du pays. Sa macrocéphalie est certainement due au fait qu'elle est de loin la région la mieux dotée en infrastructures économiques, sociales et culturelles, faisant d'elle la terre privilégiée pour l'exode rural et aussi du fait de sa position géographique, une région de transit pour l'émigration internationale. Le taux de masculinité est favorable aux femmes avec 51% de sexe féminin et 49% de sexe masculin. Mais ce rapport présente des disparités qui

<sup>42</sup> RGPH (2002), Recensement Général de la Population et de l'Habitat.

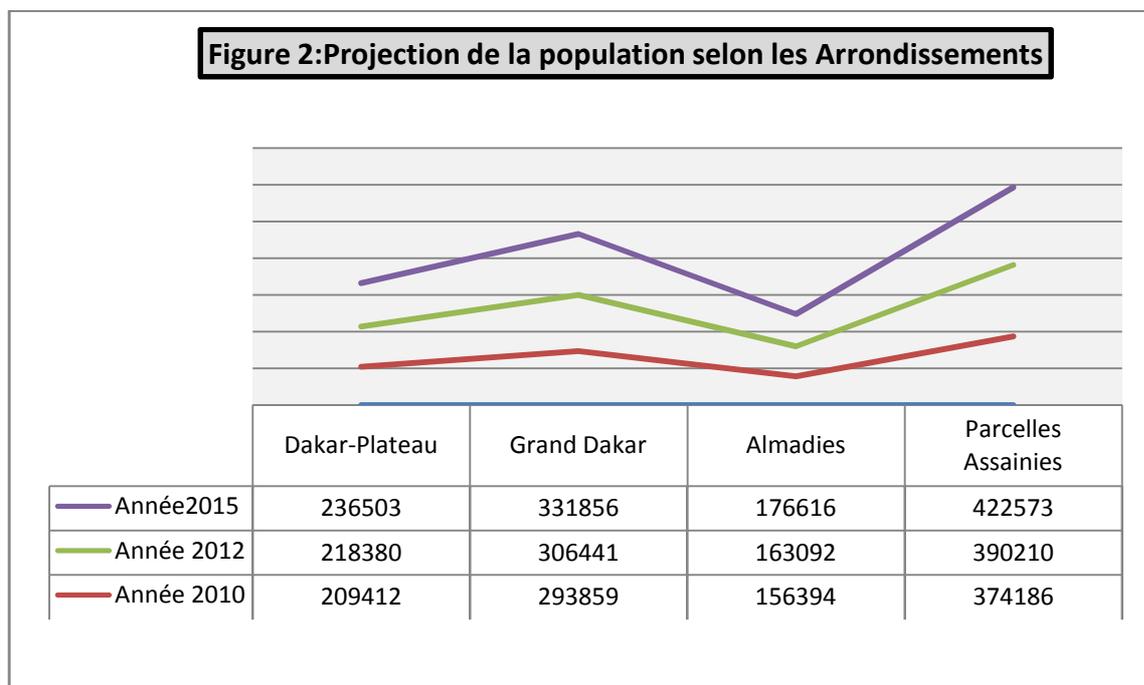
sont surtout visibles au niveau de l'arrondissement de Plateau où les femmes ne représentent que 48,9% de la population.

Le tableau n°2 montre également une répartition inéquitable de la population sur l'espace dakaroise. L'arrondissement des Parcelles Assainies renferme 36,2%, puis vient l'arrondissement de Grand Dakar avec 28,4% et enfin les arrondissements de Plateau et des Almadies avec respectivement 20,2% et 15,2%.

Par ailleurs, il faut noter que les communes d'arrondissements les plus peuplées sont successivement : Grand yoff, les Parcelles Assainies, Yoff et Biscuiterie. Les moins peuplées sont : île de Gorée, Ngor, Mermoz-Sacré Cœur et Patte d'Oie.

## 2- L'évolution de la population

L'évolution de la population varie d'une commune d'arrondissement à une autre. Le rythme de croissance humaine est plus visible dans le cadre macro car les communes d'arrondissements sont rangées dans les arrondissements de tutelle qui sont au nombre de quatre : Dakar-Plateau, Grand Dakar, Almadies et Parcelle Assainies. Donc l'étude de la population de la ville est tributaire de celle des arrondissements. Cette population évolue à un rythme très intense comme le montre la figure n°2.



**Source** : ANSD-enquête 2010

Selon la même source, la population régionale de Dakar qui s'élève à 2.592.191 habitants en 2010 atteindra 2.703.203 habitants en 2012 et 2.927.422 habitants en 2015. Il y aura donc un accroissement de 111.012 habitants dans deux ans et 224.219 habitants dans cinq ans. Cette augmentation de la population de la ville de Dakar sera surtout perçue au niveau de l'arrondissement des parcelles Assainies qui aura 374.186 habitants en 2015 contre

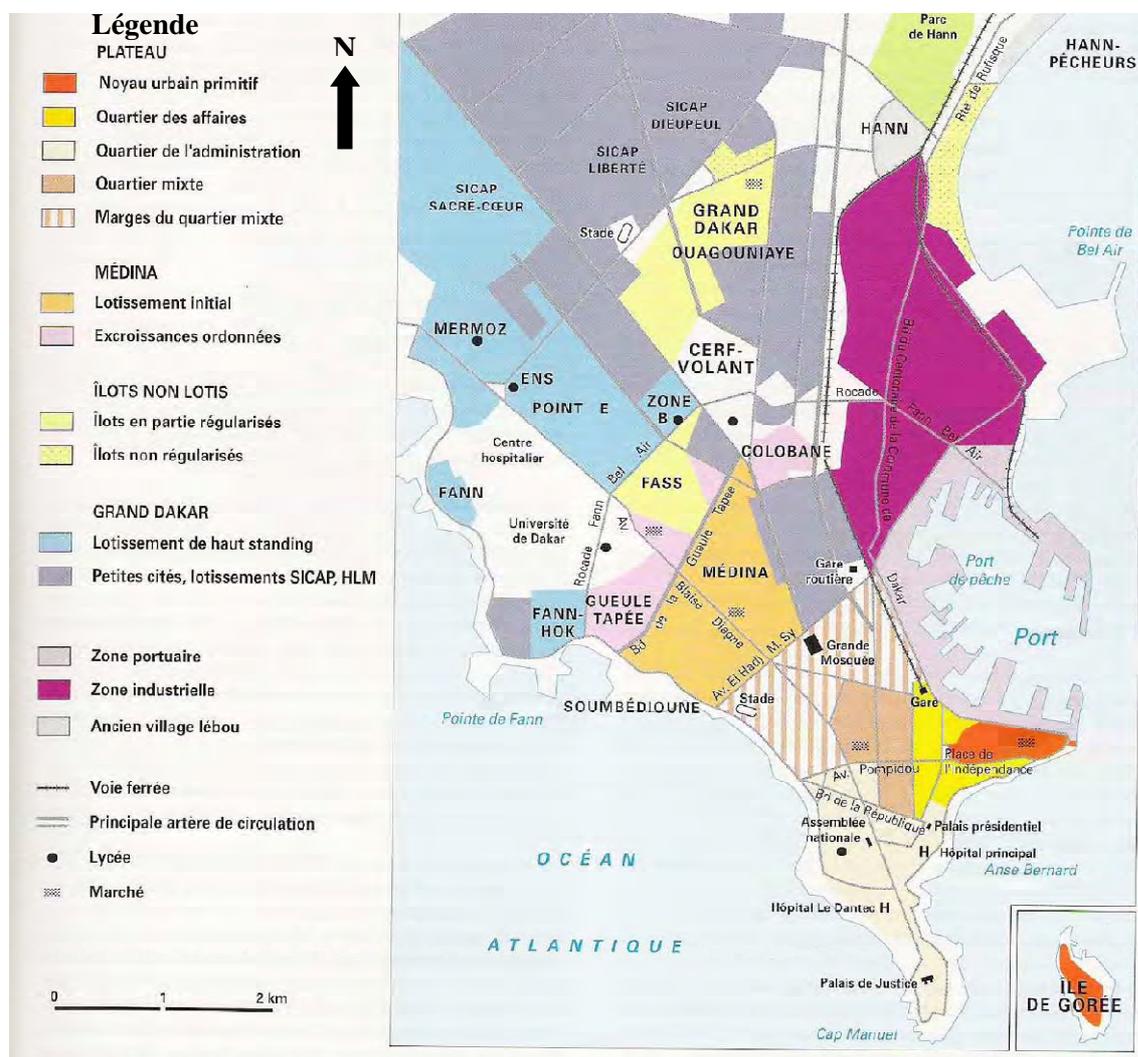
209.412 habitants en 2010. Les arrondissements de Grand Dakar (293.859 habitants), Plateau (209.412 habitants) et Almadies (156.394 habitants) atteindront respectivement en 2015 le nombre de 331.856 habitants, 236.503 habitants et 176.616 habitants.

Toute stratégie de la Sonatel devrait prendre en compte ce potentiel client. Mais, la stratégie territoriale de la Sonatel vise les points chauds. Alors que ces derniers ne sont pas les réservoirs humains. Les clients sont dans les quartiers et non sur les carrefours. Donc, la gestion des clients statiques et futurs clients devrait nécessiter un certain rapprochement entre les structures de la Sonatel des lieux de résidence de la population. Ce qui revient à dire que la stratégie de la Sonatel ne touche qu'une partie de la population; celle en mouvement qui peut ne pas être des résidents mais migrants journaliers. La forte demande dans le secteur de l'habitat montre aussi que les acteurs de la vie économique de la ville sont pour l'essentiel des résidents. Raison de plus pour encadrer et surveiller la projection.

### **3- L'habitat**

L'habitat et le foncier constituent un des problèmes cruciaux de la population dakaroise. Ce problème est visible à plusieurs niveaux. Au niveau de la population, l'accès et la satisfaction de la demande restent très faibles. Au niveau des pouvoirs publics, la gestion et la maîtrise de l'évolution de l'urbanisation font encore défaut. A cela, s'ajoute l'inflation des prix et la spéculation foncière. L'élément factuel de cette situation est l'augmentation sans cesse de la demande de logement. La conséquence directe de cette situation est l'agrandissement spontané des quartiers périphériques. Ces extensions irrégulières ont la particularité d'avoir des ruelles étroites et sinueuses, des parcelles qui sont le plus souvent de taille hétérogène. Cette marque, les différencie du reste de l'agglomération. L'occupation de l'espace spontané est visible dans les villages traditionnels comme Ngor, Ouakam et Yoff.

Pour lutter contre cette occupation irrégulière de l'espace, les pouvoirs publics du Sénégal ont mis tout un arsenal pour aménager ces dernières années plusieurs sites à Dakar. Les exemples les plus patents sont les cités de Grand Yoff Sud, Hann Maristes et Nord Foire. Durant l'année 2007, les grandes réserves foncières au sein de la ville ont connu une transformation remarquable. Il s'agit en l'occurrence de la réserve du Centre International du Commerce Extérieur du Sénégal (CICES), du stade Léopold Sédar Senghor et de l'aéroport. En dépit de tout, la demande est toujours supérieure à l'offre. La hausse est plus ressentie dans les quartiers résidentiels. L'observation a permis de constater qu'aujourd'hui Dakar connaît trois types de quartiers : les quartiers anciennement lotis (Plateau, Point-E), les quartiers spontanés (Yoff, Ngor) et les quartiers nouvellement lotis (Nord Foire, Hann Maristes). Nous pouvons dire que la situation spatiale a bien évolué en référence à cette ancienne carte des quartiers de Dakar qui donne une ancienne figure de la ville (cf. figure 3).

**Figure 3** : Plan des quartiers de Dakar

*Source* : Mairie de Dakar puis améliorée

### III- La vie économique

Elle est caractérisée par les principales activités économiques et le transport.

#### 1- Les activités économiques

Le Sénégal est un pays sahélien<sup>43</sup> à prédominance rurale. Il est classé parmi les Pays les Moins Avancés (PMA)<sup>44</sup> et éligible à l'initiative des Pays Pauvres Très Endettés (PPTE).<sup>45</sup> Le phénomène de la pauvreté y est apparu et s'est amplifié dans les années 1990 avec la détérioration continue des conditions de vie des ménages malgré le taux de croissance

<sup>43</sup> Pays situé au sud du Sahara

<sup>44</sup> PMA regroupe les pays les moins développés socio-économiquement de la planète. Ils présentent les indices de développement humain (IDH) les plus faibles.

<sup>45</sup> Sénégal : enquête nationale sur le paludisme 2006, page 16

économique qui tournait autour de 4,3% dans la période 1995-2003<sup>46</sup>. Cette croissance était essentiellement générée par le secteur du tertiaire (51,1%), le secteur secondaire (20,2%) et le secteur primaire (17,1%).

Le tertiaire, qui est très dynamique, est donc le secteur qui rapporte le plus à la vie économique sénégalaise. Cependant, il faut savoir que 80% des activités économiques du Sénégal se concentrent dans l'agglomération dakaroise<sup>47</sup>. Cette espace renferme 25% de la population du pays.

La presque totalité des échanges économiques du pays se font au sein de cette agglomération qui regroupe plusieurs domaines d'activités.

La région de Dakar, pour dire la ville de Dakar occupe une position carrefour qui fait d'elle un passage obligé pour tous moyens de transport faisant liaison entre le Sénégal et le reste du monde. De plus, elle constitue l'un des sites de la côte ouest africaine les plus rapprochés de l'Amérique tropicale. La ville de Dakar a vu se développer d'autres fonctions qui ont fait d'elle pendant des décennies le symbole de l'AOF.

L'implantation à proximité du port, le long de la baie de Hann, a occasionné l'installation de grosses unités industrielles assurant la transformation des produits locaux destinés à l'exportation, la manufacture des produits importés destinés au marché local national. Ces faits font de Dakar un véritable centre industriel de la sous région.

Par ailleurs, la ville de Dakar est à la tête d'un vaste réseau de communication et possède une infrastructure très développée qui en font un centre régional. Le port et l'aéroport de Dakar forment un point de jonction entre l'Europe, l'Afrique de l'Ouest et les Amériques et sont aussi une porte de sortie pour les pays limitrophes.

Les télécommunications aussi jouissent des efforts qualitatifs et quantitatifs déployés par les différents opérateurs durant ces dernières années.

Au niveau national, aucune ville de l'intérieur n'est en mesure de concurrencer celle de Dakar au niveau des services publics, ni à celui des équipements, de l'emploi et des activités. Elle doit cette suprématie à l'accaparement progressif des activités autrefois réparties sur divers points du pays.

Son équipement hôtelier en fait également un centre touristique vivace. Le secteur tertiaire s'est aussi développé avec la forte urbanisation. Il est surtout développé à Dakar Plateau qui abrite les sièges des plus grandes sociétés du pays comme le Grand Moulin de Dakar (GMD) ainsi que les grands établissements bancaires comme la Société Générale des

<sup>46</sup> Ndiaye Ousseynou, DEA FASEG, juin 2007

<sup>47</sup> « Atouts économiques de Dakar » (2008) publié sur le site <http://dakar-ca-bouge.net>

Banques du Sénégal (SGBS), la Compagnie Bancaire de l’Afrique de l’Ouest (CBAO), la Banque Internationale pour le Commerce et l’Industrie du Sénégal (BICIS), la Banque Atlantique, ECOBANK... Dakar est par ces caractéristiques le poumon de l’économie sénégalaise avec un flux financier important.

Les hautes structures de l’Etat y sont également implantées. Ces faits combinés justifient les recettes prévisionnelles de la ville de Dakar pour l’exercice budgétaire 2010 qui sont arrêtées à 39.919.290.439 avec 33.359.720.439 de ressources propres réparties comme suit :

- Produits d’exploitation 3.004.479.590 ;
- Produits domaniaux 427.979.240 ;
- Impôts locaux 27.152.611.609 ;
- Taxes municipales 2.351.360.000 ;
- Produits divers 90.000.000 ;
- Dotation de fonctionnement 310.490.000 ;
- Intérêts et dividendes reçus 17.800.000<sup>48</sup>.

On peut retenir que l’étalage de ces faits témoigne le niveau de développement économique de la ville mais surtout des recettes qu’engendre cette dernière. En terme clair, Dakar est un grand marché propice aux activités de commerces. Puisque la Sonatel vent ses produits, Dakar constitue un cadre approprié.

## **2- Le transport**

Les moyens de transport de la ville s’inscrivent dans ceux du régional. Elles sont formés par :

- *Le réseau primaire de voirie ;*
- *Les transports en commun (routiers) et maritimes ;*
- *Le chemin de fer qui fait la liaison Dakar-banlieue<sup>49</sup>.*

La voirie, très dense et inégalement répartie, est composée de sept pénétrations<sup>50</sup> et de trois rocares<sup>51</sup>. Les sept (7) pénétrations sont :

- La route de la corniche ;
- L’avenue Cheikh Anta Diop ;
- L’avenue Blaise Diagne ;
- Le boulevard du général De Gaule ;

<sup>48</sup> Khalifa Ababacar Sall (2010) Rapport Budget, Mairie de Dakar. pp.3-4.

<sup>49</sup> Plan Directeur d’urbanisme de Dakar « horizon » 2025-Rapport de Présentation p.125

<sup>50</sup> Voie centrale qui constitue la porte d’entrée principale d’une agglomération.

<sup>51</sup> Voie contournant la partie centrale d’une agglomération de façon à en détourner la circulation.

- L'autoroute prolongée
- Le boulevard du centenaire ;
- La voie de Dégagement Nord.

Les trois (3) rocares Ouest-Est sont :

- L'avenue Bourguiba et la route de Front de Terre ;
- La rocade Fann-Bel-air ;
- L'avenue Malick Sy.

Ces pénétrations et rocares forment avec les huit (8) principales routes un réseau revêtu long de 960 km.

Dakar est un carrefour pour la circulation des personnes et des biens. Elle y est problématique malgré la rénovation du transport urbain avec l'arrivée du Dakar Dem Dik (DDD), les Mini bus Tata et la voie ferrée avec la rotation du Petit Train Bleu (PTB). La voie ferrée couvre une ligne de 26,6 km. Le transport urbain est assuré par le DDD, les mini bus Tata, les cars rapides, les autocars urbanisés « Ndiaga Ndiaye » et les taxis urbains. La société de transport urbain DDD, compte un parc de 408 véhicules répartis en 17 lignes en 2008. Le réseau couvert compte 987 arrêts. Selon l'ANSD, 410 cars rapides ont été renouvelés et il existe 2077 taxis urbains dans la région de Dakar. Ce carrefour automobile important participe à la facilitation de déplacements des populations et réduit du coup la durée des trajets.

Dakar possède aussi un aéroport de dimension internationale qui assure la liaison avec l'intérieur du pays et le reste du monde mais aussi un port maritime de dimension internationale. 10.003.099 tonnes de marchandises ont transité au niveau du port de Dakar. *L'aéroport international Léopold Sédar Senghor a enregistré pour la même année 738.150 entrées réparties comme suit :*

- *Touristes : 491.552, soit 66,9% ;*
- *Transits : 35.612, soit 4,82% ;*
- *Résidents : 210.986, soit 28,58%<sup>52</sup>.*

En dépit de cet arsenal pour un bon trafic urbain, les populations sont tout temps pris dans des embouteillages et vivent d'un inconfort notoire dans les déplacements. C'est pour cela que l'Etat essaie de résoudre ce problème à travers des projets de l'Agence Nationale de l'Organisation de la Conférence Islamique (ANOI), de l'Agence de Promotion des Investissements et Grands Travaux (APIX) et de l'Agence de Gestion des Routes (AGEROUTE). Ces projets ont permis aujourd'hui la réalisation du prolongement de la VDN

<sup>52</sup> Ibid. ANSD Dakar 2008

avec 48 km de bitumage, l'échangeur de Malick Sy, les échangeurs de la Patte d'Oie et de Hann, la construction du pont de Colobane, la Gare maritime.

Aujourd'hui, l'Etat fournit des efforts pour fluidifier le trafic urbain de Dakar car si les moyens de transport font défaut tous les secteurs de l'économie resteront handicapés y compris celui des télécommunications.

## **Chapitre II : l'analyse de la situation du marché des télécommunications**

Ce chapitre est consacré aux orientations et aux éléments constitutifs du marché des télécommunications. Il s'agit de la présentation des différents opérateurs qui opèrent dans les télécommunications et surtout de l'historique de l'opérateur historique, de la libéralisation du secteur et de la contribution de ce dernier à la vie socio-économique. Le secteur des télécommunications est un marché à forte concurrence et produit des emplois. Il est accompagné par de gros investissements.

### **I- La Sonatel : de l'opérateur historique à la fin du monopole**

#### **1- Naissance et monopole de la Sonatel**

En 1985, l'Office des Postes et Télécommunications du Sénégal, établissement public exerçant le monopole de l'Etat sur le secteur des postes et télécommunications, a été scindé en deux entreprises publiques, chargées respectivement de la poste et des télécommunications. La Société Nationale des Télécommunications (Sonatel) a ainsi été créée par la loi 85-86 de 1985. Cette loi lui confère le monopole d'exploitation des télécommunications sur l'ensemble du territoire national, la fourniture au public de services de télécommunications et une autonomie de gestion dans le cadre d'un contrat-plan qui lui relie à l'Etat pour trois ans renouvelable<sup>53</sup>.

La création d'une société anonyme de droit sénégalais, *la Société Nationale des Télécommunications (Sonatel)*, est née de la fusion de la *Société des Télécommunications internationales du Sénégal (TELESENEGAL)* et de la *Direction des Télécommunications Intérieures de l'Office des Postes et des Télécommunications (OPT)*<sup>54</sup>.

La Sonatel, à elle seule, exploite pendant dix ans le secteur des télécoms sénégalais en tant qu'unique opérateur du service. Mais cette configuration a été mise à terme par la promulgation de la loi 96-03 de 1996 portant le code des télécommunications qui, pour la première fois, sépare la fonction réglementaire, exercée au nom de l'Etat, et la fonction d'exploitation des réseaux et services, confiée aux opérateurs agissant dans le cadre de concessions et d'autorisations. Ainsi, l'Etat a engagé une étape qui peut être qualifiée comme étant une première phase de libéralisation du secteur. Par cette porte le capital de la Sonatel a été ouvert au public. Ce sont les prémices d'une privatisation.

#### **2- La privatisation de la Sonatel**

L'Etat a privatisé l'opérateur historique dans un contexte bien défini. Au milieu des années 90, il a lancé une politique de désengagement partiel de l'Etat du Capital des

<sup>53</sup> Les télécommunications au Sénégal, Postes d'Expansion Economique de Dakar-Mai 2001

<sup>54</sup> Cheikh Amadou Tidiane Dieng,, « Libéralisation des télécommunications au Sénégal : concurrence, innovation et Réglementation », Université de Nice Sophia Antipolis in site internet *mémoire One Line*.

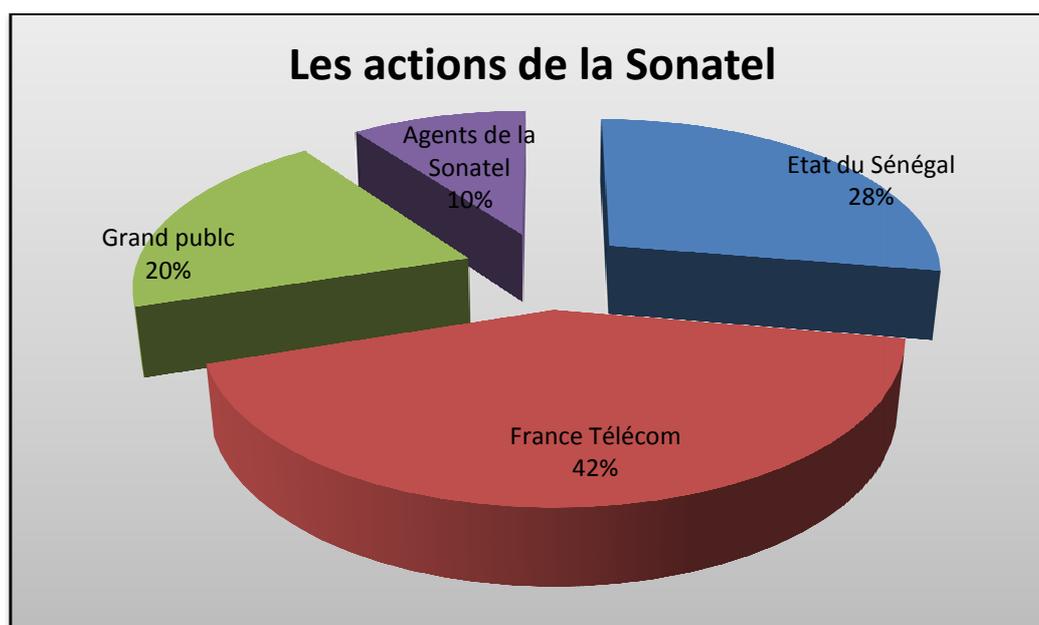
entreprises publiques pour être en phase avec les recommandations des institutions financières internationales. En fait, les Politiques d'Ajustement Structurels (PAS) en sont la principale cause. Les clauses des PAS ont entraîné, en janvier 1994, la dévaluation du Franc CFA.

Ce bouleversement a nécessité un ajustement global, un renforcement de la compétitivité du Sénégal en vue d'une participation réussie à l'intégration régionale et des exigences de la mondialisation de l'économie. Donc les objectifs majeurs de la privatisation sont : l'amélioration de l'efficacité de gestion, la recherche des financements et l'assignation d'un grand rôle au secteur privé.

En juillet 1997 avec le décret n° 97-714, la Sonatel fut privatisée et bénéficia d'un monopole de sept ans sur les services de base (téléphone fixe, données, télex, télégraphe) et sur les infrastructures internationales. Ainsi, un appel d'offres a été lancé par le ministère de l'économie et des finances, et a permis d'enregistrer certaines candidatures notamment: France télécoms par sa filiale France Câbles Radio, Télia le consortium suédo-américain, et bien d'autres opérateurs soumissionnaires. Télia, présentait la meilleure offre financière et technique, suivie de France Câbles Radio (FCR). Mais, l'État du Sénégal et Télia ne tombèrent pas d'accord sur la durée de la concession. L'État sénégalais fit enfin appel à FCR, second sur la liste, qui accepta de payer la même manne financière que Télia proposait: 70 milliards de francs CFA... soit 33% du capital de Sonatel. La Sonatel changea de statut et devint une société anonyme. Cette cession de quelques actions de la Sonatel a ouvert le capital de la société au public, par le biais d'une offre publique de vente. Désormais, France Câble Radio (filiale à 100% de France Télécom) est un partenaire stratégique<sup>55</sup>.

La première conséquence est l'abolition des principes de la gestion publique et l'entrée de la Sonatel à la BRVM (Bourse Régionale de Valeur Mobilière d'Abidjan) en 1998. Le 31 décembre 2000, les actions de la Sonatel sont détenues par : la France Télécom (42,33 %), l'Etat du Sénégal (27,67%), le grand public (20%) et les employés et retraités de la Sonatel (10%) (cf. figure n°4). La privatisation a été pour la Sonatel un moyen d'accroître au mieux ses profits et d'ouvrir une porte pour l'arrivée d'éventuels opérateurs.

<sup>55</sup> Les télécommunications au Sénégal, Postes d'Expansion Economique de Dakar-Mai 2001

**Figure 4** : La répartition des actions de la Sonatel

*Source: Sonatel 2010*

## II- La libéralisation du secteur des télécoms

### 1- Les opérateurs au Sénégal

Il existe trois opérateurs au Sénégal et des fournisseurs d'accès.

➤ **Les opérateurs sont : Sonatel, Tigo et Expresso**

- **Sonatel** : c'est un opérateur général qui est présent dans la téléphonie mobile, le fixe et la fourniture d'accès à l'internet.

**Tableau 3** : les services offerts par la Sonatel

Marché	opérateur	Statut juridique	Parc de ligne en 2006	Parc de ligne en 2007	Parc de ligne en 2008	Parc de ligne en 2009
Fixe	Sonatel	SA	282 573	269 088	238 800	258 233
Mobiles	Sonatel Mobiles	SA	2 086 914	2 512 300	3 536 672	6 901 492
Internet	Sonatel Multimédia	SA	30 807	41 756	52 836	64 052

*Source : Sonatel (<http://www.sonatel.sn>); données du 31/12/2009*

Le tableau montre une évolution rapide du parc des abonnés de la Sonatel. Cette augmentation rapide est plus visible avec la téléphonie mobile qui a doublé d'abonnés dans l'intervalle de trois (3) ans. En 2006, il ne comptait que 2.086.914 pour atteindre 6 901 492

abonnés en 2009. Cela est dû à la baisse drastique du coût de la puce Orange. De 20.200 franc CFA en 2003, la puce Orange ne coûte que 1000 franc CFA depuis 2 ans. A cela s'ajoute l'invasion du marché sénégalais par les appareils téléphoniques à bon prix. Pour le fixe, le nombre d'abonné a chuté à cause de l'abondance du fixe dans certaines ménages. Cette chute est aujourd'hui freinée par l'arrivée du Sonatel Multimédia qui offre un package (fixe-internet) avec un ADSL et de l'avènement du « kheurgui khéwel »<sup>56</sup>.

▪ **Tigo (Sentel GSM) :**

L'État du Sénégal et la Société Sentel GSM ont conclu une convention de concession, le 03 juillet 1998 à Dakar, pour l'exploitation d'une 2ème licence de téléphonie mobile. La société Sentel GSM est détenue à 75% par le groupe de télécoms Millicom International Cellular (MIC) et 25% par un investisseur privé sénégalais. Sentel a abandonné la marque «Hello» et commercialise ses produits sous la marque Tigo. Malgré le dynamisme et l'innovation, Tigo reste étouffée par la puissance de la Sonatel qui tire sa force sur sa position monopolistique en tant que gestionnaire de l'infrastructure et vendeur de service.

▪ **Expresso (SUDATEL)**

Expresso est un opérateur global, qui vient de commencer en 2009 ses activités. Avec le maillage de tout le territoire autour de la technologie CDMA<sup>57</sup>, Expresso ambitionne d'offrir des services de nouvelle génération et à moindre coût dans les segments de la téléphonie mobile, fixe et l'internet. L'arrivée du nouvel opérateur sur le marché, de l'avis de son Directeur général Emmanuel Hamez, va certainement «induire une baisse des coûts pour les usagers du téléphone et de l'internet au Sénégal»<sup>58</sup>. C'est le deuxième opérateur global de télécommunications qui a reçu sa licence en septembre 2007 pour un montant de 200 millions USD (environ 90 milliards FCFA)<sup>59</sup>. Prévue en 2008, les activités de Expresso n'ont

<sup>56</sup> Terme wolof qui désigne une téléphonie fixe sans fil mise sur le marché par la Sonatel

<sup>57</sup> Le CDMA (Code Division Multiple Access), ou Accès multiple par répartition en code est un système de codage des transmissions, basé sur la technique d'étalement de spectre. Le CDMA permet à plusieurs liaisons numériques (beaucoup d'utilisateurs) d'occuper en même temps des allocations de fréquences dans un espace de bande donné. C'est un système cellulaire qui permet de placer, dans les zones urbaines, plusieurs cellules (antennes) qui émettent et reçoivent des fréquences permettant à tout appareil CDMA de bénéficier des systèmes de télécommunications. Il est appliqué dans les réseaux de téléphonie mobile par plus de 275 opérateurs dans le monde, surtout en Asie et en Amérique du Nord et, depuis quelques années, au Cameroun. Il est aussi utilisé dans les télécoms spatiales, militaires essentiellement, et dans les systèmes de navigation par satellite comme le GPS (Global Positioning System).

<sup>58</sup> Jacques IYOK. (September 2009) « Les politiques de réformes des télécommunications au Sénégal », rapport Association for Progressive Communications (APC). P15

<sup>59</sup> Ibidem

commencée qu'à partir du 10 janvier 2009. Expresso a renforcé la concurrence sur le mobile, après Tigo. Aujourd'hui, l'arrivée du 3G+ a permis à Expresso d'agrandir le nombre de ses abonnés.

Il est aussi important de souligner que Expresso n'a pas encore déployé une véritable concurrence sur le fixe et l'internet. Sur le fixe et le net, il est très en arrière par rapport à la Sonatel. Expresso n'a comme produit que les téléphones « Yobaléma <sup>60</sup> » et la clé internet. Ces mêmes produits sont vendus par la Sonatel. L'agence de régulation des télécommunications et des Postes du Sénégal (ARTP) s'est arrêtée, à travers les statistiques du troisième trimestre 2009, sur le nombre de clients fixes qui augmente. Pour elle, l'augmentation est due à la mobilité de Expresso avec le fixe « Yobaléma ».

Expresso a enregistré un peu plus de 10.000 clients « Yobaléma » durant ce troisième trimestre 2009, au moment où Sonatel (yakhana) n'a pu en avoir qu'un peu plus de 6000 d'après une source ARTP. C'est la seule entrée réussie par Expresso juste après le lancement des produits. Le « Yobaléma » est transportable partout dans le pays ; chose impossible avec les terminaux « Yakhana » qui sont pour une zone bien déterminée. Il a fait gagner à Expresso beaucoup de nouveaux abonnés.

#### ➤ **Les fournisseurs d'accès internet**

Le fournisseur d'accès à Internet est aussi appelé provider, mot provenant de l'appellation anglaise ISP, qui signifie Internet Service Provider (Fournisseur de services Internet). C'est un service (la plupart du temps payant) qui permet de se connecter à Internet. Les fournisseurs d'accès achètent des services à la Sonatel et ils redistribuaient ces services sur le marché. Ils se sont développés à la suite du succès des cybercafés dont le premier a été ouvert à Dakar en 1986. Automatiquement, l'internet a connu une assez forte croissance au Sénégal. Les fournisseurs d'accès sont nombreux, mais tous dépendent encore de Sonatel, seul opérateur titulaire d'une licence de réseau fixe pour l'attribution des bandes passantes. Ils étaient au nombre de douze au Sénégal et ne sont plus que deux aujourd'hui : Orange Multimédia et Arc Informatique. Le monopole de Sonatel a fini par tuer tous les autres fournisseurs d'accès internet qui n'avaient pas les moyens d'opposer une concurrence. Les douze fournisseurs d'accès sont : Orange Multimédia, Arc Informatique, Silicom Valley, STE, ENDA-Tiers Monde, Trade Point, Université Cheikh Anta Diop, Chaka Computer, Manobi, Comuter Frontier Sénégal, Quality Center et People Input.

---

<sup>60</sup> Téléphone fixe sans fil déplaçable partout au Sénégal.

## **2- Le marché de la téléphonie mobile au Sénégal**

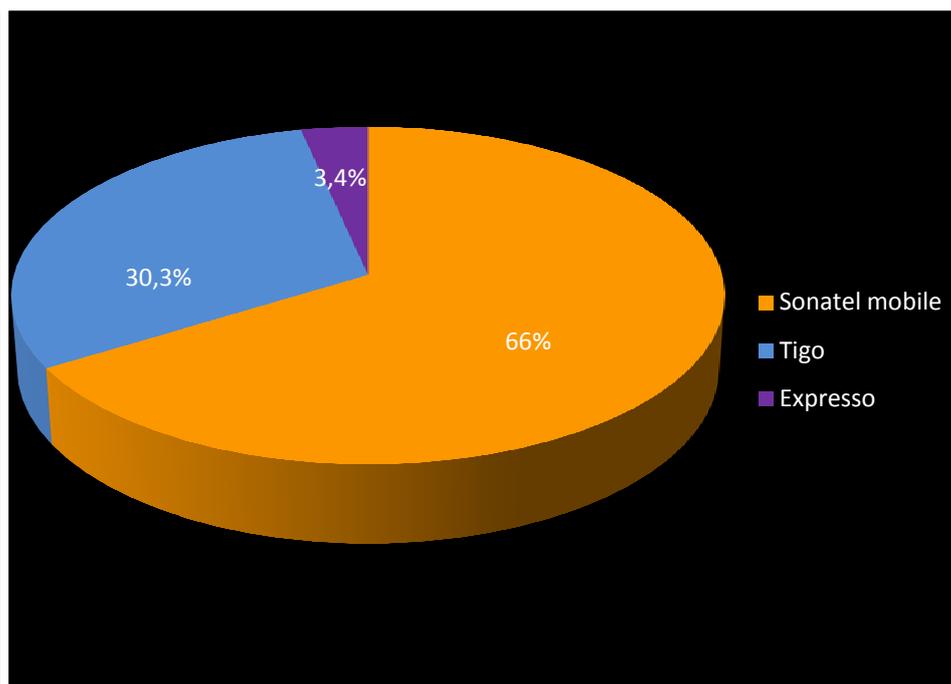
Au Sénégal, la téléphonie mobile connaît un fort dynamisme. Lancée lors du 3ème trimestre 1996, le réseau GSM (Global System for Mobile communications) a connu un succès immédiat. Avant l'avènement de Expresso, le marché de la téléphonie mobile ne connaissait que deux opérateurs qui sont en situation de concurrence et proposaient des abonnements et des cartes libres pour les téléphones cellulaires. Il s'agit de la Sonatel Mobiles et Sentel. Le premier est une filiale de la Sonatel à 100% et est le premier opérateur de téléphonie mobile au Sénégal. Elle a lancé son produit en 1996 sous la marque Alizé. Aujourd'hui, elle est commercialisée sous la marque Orange.

Le second, Sentel est l'ancêtre de Tigo et est le second opérateur à avoir obtenu une licence en 1998 mais le lancement de l'offre a débuté en 1999.

Fer de lance du secteur des télécommunications, le marché de la téléphonie mobile est en forte croissance depuis 1999, avec un taux de croissance annuel moyen en volume de près de 70% entre 1999-2004. Le parc des abonnés mobiles a atteint en décembre 2004 près de 1.125.000 clients. Sonatel Mobiles est leader de la téléphonie mobile avec 70% des parts de marché contre 30% pour Sentel<sup>61</sup>. Le parc à évoluer entre temps. Pour l'année 2008, Sonatel Mobiles et Sentel, ont respectivement affiché des taux de croissance en volume de 40,7% et 65,2% portant ainsi leur parc d'abonnés à 3.536.672 abonnés et 1.852.461 abonnés. Ce qui a changé les données et les parts de marché ont légèrement évolué en 2008, passant de 69,2% à 65,6% pour Sonatel Mobiles et de 30,8% à 34,4% pour Sentel. Durant cette année, Sentel a récupéré 4,4% de parts du marché grâce à un rythme de croissance plus soutenu de son parc d'abonnés.<sup>62</sup> Par ailleurs, le marché et la part des deux opérateurs sont légèrement bouleversés depuis 10 janvier 2009, date de lancement du nouvel opérateur, nommé Expresso. Cet opérateur a fait une entrée timide. Cependant, les parts du marché de la téléphonie mobile sont aujourd'hui repartis comme suit : 66% pour la Sonatel mobile, 30,3% pour Tigo et 3,4% pour Expresso. (cf. Figure n°5).

<sup>61</sup> [http://www.artp-senegal.org/observatoire\\_annuel\\_marche\\_mobile\\_2004.html](http://www.artp-senegal.org/observatoire_annuel_marche_mobile_2004.html)

<sup>62</sup> ARTP. (2009) « Etat des lieux du secteur des télécommunications au Sénégal » Rapport en 2008, p.15

**Figure 5** : les parts du marché de la téléphonie mobile en 2009

*Source* : ARTP

Les parts de Expresso se justifient par le fait que depuis son entrée sur le marché, il est visible que ce nouveau opérateur a toutes les difficultés à récupérer des clients mobiles. A la fin du mois de septembre 2009, Expresso n'avait pas encore atteint 200.000 clients, ce qui est d'ores et déjà un manque pour cet opérateur qui avait comme objectif d'atteindre un million de clients en un an. La principale cause de cet état de fait est que Expresso utilisait une technologie qui est le CDMA. Cette technologie était contraignante pour la population sénégalaise qui est habituée au GSM. Cette barrière technologique fait qu'il était difficile d'être client EXPRESSO sans un téléphone mobile compatible CDMA. Les puces de Expresso ne peuvent marcher que sur les téléphones de ladite société. Cette situation a empêché les sénégalais d'acheter la puce car entraînant l'achat obligatoire d'un téléphone. Ce qui augmente la dépense.

En demeurant sur cette technologie, Expresso a eu beaucoup de mal à atteindre la taille critique qui lui permet de concurrencer et survivre sur ce marché. Cependant, le lancement de la puce de troisième génération (3G+) lui a permis de gagner de nouveaux abonnés. Au 31 Mars 2010 et selon les statistiques fournis par l'ARTP, le nombre de clients mobile Expresso s'élevait à 221 705 abonnés correspondant à un peu plus de 3,4% de part de marché. C'est clair Expresso a abandonné le CDMA pour le GSM. L'avancement du marché de la téléphonie influence sur la vie socio-économique des sénégalais. Les télécoms sont devenus un facteur productif et contribuent à l'élévation du niveau de vie des citoyens. On passe d'une économie de compétition à une économie de production.

### **III- La contribution des télécoms dans les activités socio-économiques**

#### **1- Les investissements faits dans le secteur**

Le secteur des télécommunications est un secteur qui obéit à la loi du capitalisme. Il demande de gros investissements qui sont la clé de voûte d'une croissance rentable et le développement des entreprises qui évoluent dans l'infrastructure. Les investissements occasionnent la mise en place des paramètres qui permettent d'améliorer la qualité fournie dans les services en innovant.

Les investissements sont colossaux. Durant l'année 2007, l'ARTP rapporte que : *« l'investissement a augmenté au total de près de 4% par rapport à 2006, portant le montant total des investissements des opérateurs de télécommunications à presque 100 milliards Fcfa représentant 11,75% des investissements privés du Sénégal ».*

Selon le régulateur des postes et télécommunications du sénégalais, *« la croissance a été très forte pour les opérateurs mobiles (+13,06%) qui contribuent à près de 76% des investissements réalisés par les opérateurs de télécommunications en 2007. Les investissements des opérateurs mobiles se sont axés pour 2007, comme en 2006, sur l'extension de la capacité des réseaux d'accès et la densification des différentes activités techniques liées aux réseaux mobile<sup>63</sup> ».*

Du côté de l'opérateur fixe, *« les investissements se sont concentrés sur le développement de la téléphonie rurale, la modernisation et la rénovation du réseau fixe de Sonatel ».* Les investissements continuent d'augmenter d'année en année car la demande de plus en plus forte et la nécessité d'innover devient plus pesante. C'est pourquoi le rapport de l'ARTP de l'année 2009 montre une augmentation très significative des investissements.

A en croire à ce rapport de l'ARTP de 2009, les opérateurs titulaires d'une licence de télécoms au Sénégal (Sonatel et Tigo) ont investi 119 milliards de franc CFA rien que pour l'année 2008. Ils ont entraîné une croissance de 20% par rapport aux investissements de l'année 2007 (cf. figure n°6). Les investissements mis dans le secteur varient d'un service à un autre. Les sommes injectées dans le secteur sont plus sentis dans le réseau fixe que dans le réseau mobile avec respectivement 79% et 21%. Mais force est de comprendre que les investissements, durant l'année 2008, étaient faits pour améliorer la technicité dans le secteur. Ils partent de l'amélioration de la couverture de réseau à la mise en place des services innovants en passant par la recherche permanente de la qualité du service.

---

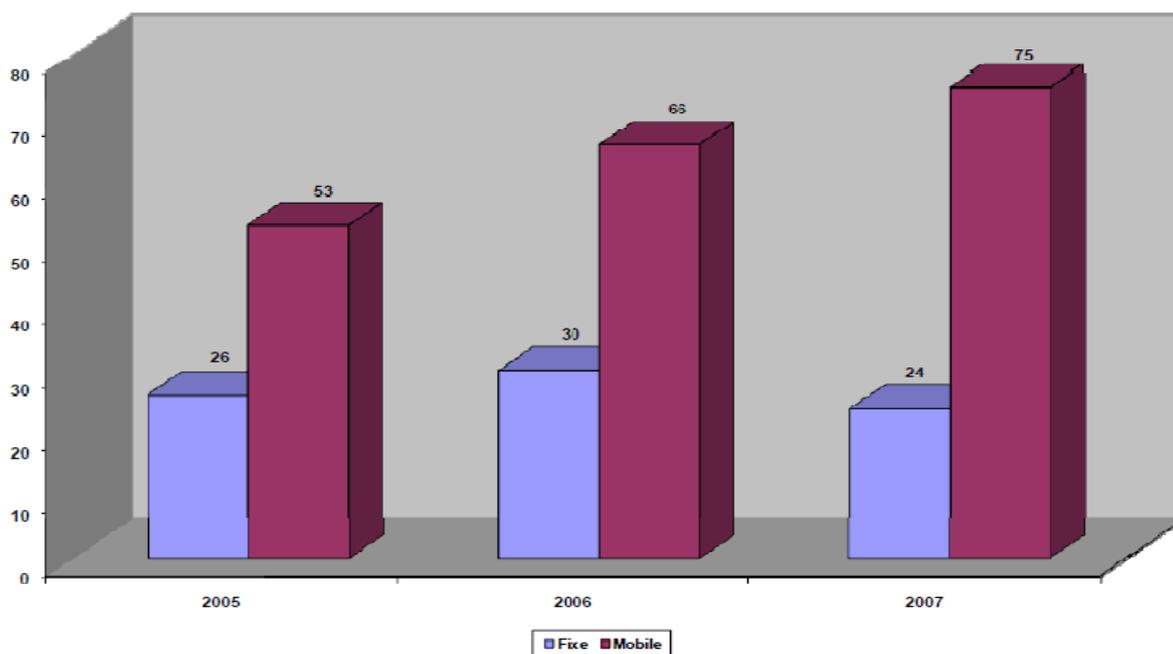
<sup>63</sup> ARPT. (2007) Op., cit.

A côté de ces opérateurs, il ya aussi les investissements réalisés par les fournisseurs d'accès (Arc informatique) et l'Agence de Régulations des Postes et des Télécommunications (ARTP).

Aujourd'hui, un troisième opérateur vient s'ajouter à la liste. Depuis septembre 2007, Sudatel est le deuxième opérateur global car Tigo n'opère que dans le mobile. Au-delà des 200 millions de dollars US qu'il a donné comme une contribution aux investissements directs étrangers remis à l'Etat sénégalais, SUDATEL a investi pour la mise en place des infrastructures d'accueil et des services (agences, accueils, boutiques et point de vente). Pour l'année 2010 la Sonatel compte investir 95 milliards, Tigo 40 milliards et Expresso 2 milliards.

A travers ces investissements, il n'y a pas de doute que les entreprises de télécommunications contribuent au développement économique et social du pays. Les investissements dans le secteur a aussi nécessité des ressources humaines. Donc le secteur est un créateur d'emploi.

**Figure 6** : Les investissements (milliards) dans le secteur (fin 2007)



Source : ARTP

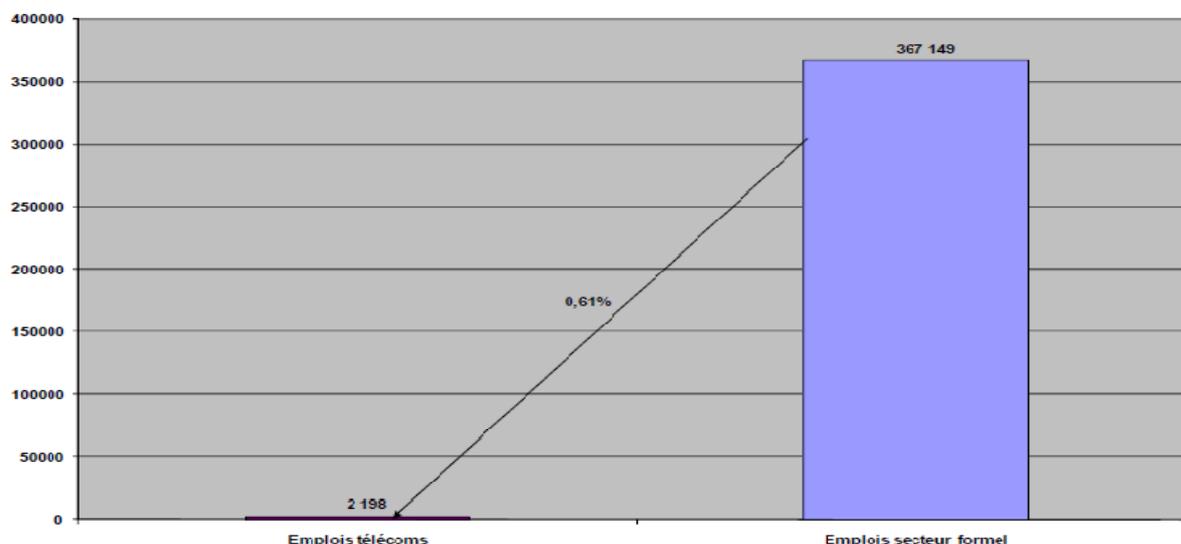
## **2- Le poids des télécoms sur le marché de l'emploi**

Le secteur des télécommunications est un secteur créateur d'emploi. De la construction des infrastructures à l'exploitation du réseau, il utilise un personnel qualifié et des ouvriers. Il fournit de l'emploi et participe à la distribution des richesses. Les opérateurs des télécoms recrutent beaucoup du marché de l'emploi sénégalais. Le rapport de l'ARTP au 31 décembre 2007 a avancé le chiffre de 2 100 emplois. Soit 1683 salariés en termes

d'emplois permanents chez l'opérateur fixe avec une hausse de 9,27% par rapport à 2006 et 415 salariés chez les opérateurs mobiles, avec une hausse de 36%.

Les emplois temporaires tournent autour de 500 individus. Les opérateurs ne sont pas les seuls à fournir de l'emploi. Il y a aussi les emplois qu'offrent les fournisseurs d'accès et le régulateur du secteur (ARTP). À en croire l'ARTP, «*la fourniture de services ADSL produit une centaine d'emplois tout comme l'exploitation des télécentres et cybercafés, la revente de cartes de recharge engendrent la création de quelques 15 000 à 20 000 emplois ainsi que d'autres emplois induits par le développement des services à valeur ajoutée. Les centres d'appels et de contacts, qui se développent de plus en plus au Sénégal, engendrent la création de deux à trois milliers d'emplois*<sup>64</sup>». Les centres d'appel comme Africatel AVS, Chaka et PCCI emploient beaucoup de jeunes sénégalais. Mais ces travailleurs qui sont parmi les mieux payés du pays ne représentent que 0,61% des emplois du secteur formel (cf. Figure 7). Il y a aussi les emplois privés créés par l'ouverture des boutiques et des points de vente et cela pour toutes les opérateurs.

**Figure 7 :** Poids direct du secteur des télécoms sur le marché de l'emploi (Fin 2007)



Source : Direction de l'emploi, ARTP

Aujourd'hui, l'arrivée d'Expresso Sénégal a augmenté le nombre d'emploi. Expresso est un opérateur global qui emploie des personnes pour le fixe et pour le mobile. Il recrute des milliers de commerciaux avec une force de vente importante. En fin 2009, le nombre

<sup>64</sup> Rapport ARTP 2007

d'emplois créés par le secteur des télécommunications est appréciable. 2500 emplois directs et 50 000 emplois indirects sont créés<sup>65</sup>.

### **Conclusion partielle**

Dakar est une ville centrale qui englobe quatre arrondissements couvrant une superficie de 55,3 km<sup>2</sup> avec une population très élevée. Cette population est due à la centralité de Dakar qui regroupe l'essentiel des secteurs de la vie économique du pays. Le taux de croissance économique est de 4,3% entre 1995 et 2003. Il est la conséquence directe du développement du tertiaire. Au fait, la ville de Dakar et son agglomération concentrent 80% des activités économiques du pays. Elle est le poumon économique du pays car tout se trouve à Dakar du port à l'aéroport en passant par les grands services de l'Etat, les sièges des institutions bancaires. Par conséquent, toute la population de la banlieue, de l'intérieur du pays rue vers Dakar. C'est pourquoi le logement fait défaut malgré les efforts de l'Etat dans la redistribution des grandes réserves foncières.

En somme, la ville de Dakar concentre l'essentiel de l'économie et de la population du pays malgré son étroitesse. Ce marché très propice est exploité par la Sonatel qui était au début une propriété exclusive de l'Etat jusqu'à sa privatisation. Aujourd'hui, le monopole de la Sonatel est mis à terme avec l'arrivée de Tigo puis de Expresso. Mais dans l'ensemble, le secteur des télécommunications crée beaucoup d'emplois directs et indirects pour la plupart surtout avec la concurrence entre les différents opérateurs qui cherchent chacun à avoir de larges parts du marché. Fort de ce constat et surtout du niveau de la concurrence, l'atteinte des objectifs de la Sonatel (gagner des parts du marché) nécessite une stratégie territoriale bien définie et bien encadrée.

---

<sup>65</sup> <http://www.osiris.sn>

# DEUXIEME PARTIE

## LA SONATEL : LA STRATEGIE TERRITORIALE BASEE SUR LA RECHERCHE DE LA PROXIMITE

## **Introduction**

La stratégie spatiale des entreprises de commerce a pour finalité la mise en place d'une parfaite couverture du marché. Elles développent, avant toute chose, des méthodes et des procédés pour être présentes sur les lieux de vente. Il arrive que les entreprises créent de nouveaux espaces marchands. Cette expansion territoriale s'inscrit dans la quête perpétuelle de maillage de l'espace. L'omniprésence d'une entreprise dans un marché national suppose que les produits sont commercialisés. Donc, la multiplication des points de ventes constitue une variable qui augmente la force de vente. Les différents points de vente créés par une société forment à leur tour un réseau qui est un moyen d'agrandir la clientèle dans l'espace géographique. Mais pour arriver à organiser une chaîne, il est nécessaire d'avoir une bonne localisation des points de vente par un choix parfait des endroits stratégiques et avoir aussi une stratégie de couverture territoriale durable.

La Sonatel est depuis des années dans une avancée pour pénétrer les quartiers et trouver les populations dans leurs lieux d'habitation où de fréquentation. Il était autrefois réservé exclusivement aux télécentres et aux cybercafés mais aujourd'hui cette stratégie est portée par la multiplication des points de vente des produits Orange et surtout des distributeurs. La stratégie territoriale développée a abouti à l'établissement des réseaux de services et structures de commerces qui couvrent l'espace dakaroise. Cette partie retrace la stratégie territoriale, l'occupation spatiale et les réseaux de services pour dire en résumé le maillage mais aussi la stratégie de vente de l'image de marque et du symbole portée par la responsabilité sociale de la Sonatel.

## **Chapitre I : Le maillage territorial**

La Sonatel est dans une stratégie de maillage du territoire. Elle a mis en place tout un arsenal pour occuper les zones à haute fréquentation des populations. Les boutiques et les multiples distributeurs en sont des exemples les plus patents. Cependant, il faut noter que la stratégie ne s'est pas limitée à l'établissement des infrastructures marchandes au niveau des points chauds. La Sonatel organise, de temps à autre, des caravanes d'expansion pour assurer une proximité. Les services, les acteurs impliqués dans le trafic des produits forment un réseau général qui permet la bonne circulation des produits.

### **I- La stratégie d'occupation spatiale**

La Société Nationale des télécommunications a développé des méthodes pour mailler le territoire et être par la même occasion plus proche de la population. Il s'agit des procédés qui permettent d'assurer la continuité des services tout en confiant un certain nombre de tâches à des privés. Il existe deux types de stratégies : le premier consiste à développer une forte implantation des boutiques Orange renforcée par les responsabilités de la distribution confiées à des grossistes ; le deuxième est de faire des caravanes Orange pour vendre l'image de la marque. Ces actions sont des prétextes pour aller vers les populations.

#### **1- La stratégie de mise en place des boutiques Orange et des distributeurs**

Les boutiques Orange sont des points de vente qui assurent la continuité des services que fournissent les accueils de la Sonatel. Elles sont la matérialisation du « Projet Soleil », élaboré depuis 2004 par l'Agence Commerciale des Distributeurs Partenaires (ACDP). Le projet consiste à développer une stratégie qui rend la Sonatel plus proche des populations. En fait, selon le responsable de la distribution, la Sonatel ne travaillant que de 07h30mn à 16h45mn. Il est de mise de mettre en place des boutiques pour répondre à un souci de continuité car un client qui perd sa puce la nuit et qui veut émettre urgemment un appel ne peut pas attendre jusqu'au lendemain. Donc, les boutiques servent à combler ce besoin. En plus de ce constat, les boutiques permettent aux clients d'éviter de faire de longues distances pour de petites opérations comme le rétablissement d'une puce à 1000 francs CFA. La stratégie est dans ce cas de diminuer la distance entre le client et le produit. Cela permet de maîtriser le comportement spatial du consommateur qui se rapporte à l'analyse de la distance parcourue entre le domicile et le point de vente. Par exemple, s'il n'y avait pas de boutique au rond point Casba, aux Parcelles unité 17, de même qu'aux Parcelles unité 22, le seul accueil qui se trouve avant rond point Casba serait tellement loin des habitants de parcelles au point que la distance peut constituer une source de découragement<sup>66</sup>. Et cela est doublé du fait que

<sup>66</sup> Parcelles Assainies est un espace très vastes et le seul accueil est très loin des réserves d'individu

plus la distance est grande plus le prix de revient du produit devient plus élevé car le client est obligé de payer le transport. C'est le même cas pour les clients des Cités Hacienda (Dalifort Forail), Maristes car l'accueil le plus proche est à plus de 5 Km.

Il faut aussi noter que les artères de Dakar sont souvent en embouteillage ; là la distance ne se définit plus en termes de kilomètres mais plutôt en temps mis. C'est pour dire que la véritable distance est mesurée à partir de la vitesse de déplacement des hommes et le temps de déplacements. Autrement dit, le temps de trajet importe plus que la distance de ce trajet.

Pour s'inscrire dans cette logique de distribution stratégique, le responsable de la distribution dit dans l'entretien qu'il nous a accordé que : « *les boutiques ne sont pas ouvertes n'importe comment. Elles obéissent à une logique après des études minutieuses. Ainsi, la Sonatel veille au respect de certaines conditions que doit remplir une boutique pour qu'elle soit agréer* ».

Il faut comprendre avant tout que les boutiques sont d'une propriété privée. La Sonatel travaille avec des partenaires privés, en priorité les télécentres et les cybercafés. La principale condition est le bon emplacement. Ainsi l'agrément dépende de la capacité du partenaire à remplir les conditions suivantes :

- *Avoir un local d'au moins 30 m<sup>2</sup> de surface ;*
- *Avoir une activité télécentres ou sur validation de la Direction de Vente et Service (DVS) ;*
- *Avoir accès internet au moins sur un ordinateur;*
- *Avoir deux commerciaux de niveau d'études supérieur ou égale au Brevet de Fin d'Etude Moyen (BFEM) ;*
- *Un local en dur, carrelé et peint en blanc<sup>67</sup> ;*

Mais pour que la demande soit acceptée par l'ACDP, il faut deux conditions que sont les plus déterminantes. Il s'agit de :

- L'emplacement
  - Se situer sur zone très fréquentée ;
  - Avoir pignon sur la route (l'entrée doit donner sur une route principale)
- Distance entre Orange boutique : 5 km ou 15 mn de marche.

L'emplacement et la distance entre Orange boutique sont les principaux éléments de la stratégie territoriale. La gravitation est imposée aux soumissionnaires pour avoir une boutique. La boutique doit obligatoirement être sur une place centrale. Une fois la boutique

<sup>67</sup> ACDP. Conditions d'agrément boutique Orange.

mise en place, la Sonatel veille à ce que le maillage ne soit pas affecté par des fermetures de certaines boutiques. A ce niveau des conditions de vente sont aussi établies.

Pour ce qui de la vente des produits mobile (cartes et SIM), la Sonatel exige :

- *La vente au comptant des produits ;*
- *Le paiement par chèque certifié, en espèce au niveau des caisses de la Sonatel ou par versement dans le compte bancaire de l'agence de rattachement.*

*Pour les produits du fixe (ligne et poste), les conditions de ventes sont :*

- *La prise de commande des clients qui se présentent au niveau de la boutique ;*
- *La transmission de la commande à la Sonatel pour étude dans les 3 jours ;*
- *L'encaissement des frais d'accès par la boutique et reversement de la totalité à la Sonatel ;*
- *La transmission facture prestation par la boutique à la Sonatel<sup>68</sup>.*

Les boutiques font toutes les opérations sauf la distribution de la ligne « Téranga ». Ce partenariat est régi par un contrat exclusif c'est-à-dire que les boutiques ne peuvent vendre que des produits de la Sonatel même si elles sont d'une propriété privée. Donc, le contrat entre la Sonatel et le partenaire privé entraîne des engagements de part et d'autre.

La Sonatel s'engage à :

- Accompagner le partenaire dans l'aménagement du local aux normes de la Sonatel ;
- Formation des commerciaux (savoir faire) ;
- Mise à disposition des applications informatiques ;
- Animation du point de vente ;
- Déploiement de la publicité sur lieu de vente (PLV) intérieure et extérieure.
- Versement d'une somme de 25.000f CFA par mois pour l'électricité du panneau publicitaire qui se trouve à l'entrée de la boutique.

Le partenaire privé s'engage à:

- Prendre en charge l'aménagement du point de vente :
  - ✓ Gros œuvres (modification ou construction du local, carrelage, peinture) ;
  - ✓ Mise en place du mobilier commerciale
- Prendre en charge les coûts de l'exploitation de la boutique
  - ✓ Commande produits ;
  - ✓ Charges d'exploitation.
- Mettre en place des commerciaux.

<sup>68</sup> Ibidem

La stratégie de la Sonatel dans son processus de mise en place des boutiques Orange obéit à la logique du marketing mix des quatre P (Produit, Prix, Place et Promotion). L'importance de la situation spatiale des lieux de vente (Place) est bien prise en compte : les lieux centraux ou points chauds.

Toutes les 24 boutiques que compte la ville de Dakar, visitées durant les phases de terrain, sont situées dans des lieux à forte fréquentation. Elles sont toutes situées sur un carrefour, une route principale, un boulevard ou une grande avenue. Certaines d'entre elles sont justes près des marchés, des terrains de football. On trouve une boutique en face de la Salle de vente située sur l'avenue Lamine Gueye, une près du marché de Ouakam, une près du marché Kermel, une près du marché de HLM, une près du marché de Centenaire. Cela implique le fait que la Sonatel calque l'établissement de ses boutiques sur le schéma général du commerce. Elle agrée les boutiques situées au niveau des espaces de commerce. Un autre fait est que les boutiques sont le plus souvent insérées entre une banque et une station de service comme la boutique située au rond point Cambérène (Casba).

En somme, le réseau de distribution des boutiques se base sur une structure d'ensemble pour faire écouler les produits : les places centrales. Il s'agit des points les plus proches de tous les maillons (résident, passager, visiteur..).

Dans le cadre général, les boutiques sont sur les lieux de passage des populations qui effectuent des navettes tous les jours. A Dakar, la population est migrante. Elle passe tout le temps à faire la navette entre Dakar et sa banlieue et cela pour des raisons de travail et autres. C'est pourquoi, à en croire le responsable des distributeurs partenaires interrogés, la stratégie est de suivre la mobilité et les points d'attraction. La ville est par essence un lieu potentiel pour le commerce et que le client est tout le temps mobile. Il fallait pour la Sonatel mettre le produit sur le chemin des clients. Ce qui a agrandi les lieux de distribution.

Aujourd'hui, il est visible que l'explosion de la distribution des produits de la Sonatel a modifié à la fois la géographie économique de Dakar et les pratiques de déplacement des consommateurs. Les boutiques orange de la ville de Dakar sont bien servies par les transports collectifs (Dakar DEM DIK, AFTU et les cars rapides).

Localisée près d'axes routiers importants, la fréquentation des boutiques Orange dont l'essor est lié à la démocratisation de l'automobile favorise aujourd'hui la multiplication massive des déplacements pour motifs d'achats.

En somme les stratégies de localisation des boutiques respectent les principes suivants :

- Le principe d'interception : la recherche des méthodes pour accrocher le client. La société fait l'étude des capacités d'interception aperçue à l'aide du volume de trafic,

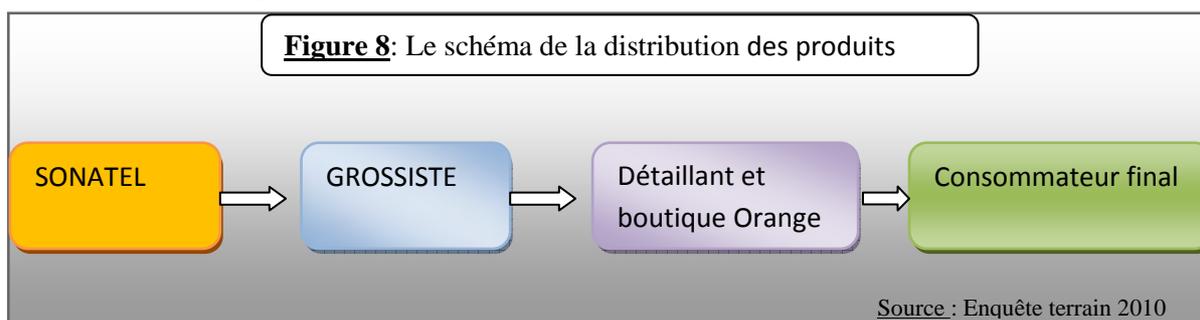
routier ou pédestre, aux abords du site. C'est pour cette raison que toutes les boutiques sont sur des carrefours ;

- Le principe d'attraction cumulative : la société a inséré les boutiques dans un regroupement des commerces. Elle a mis les boutiques dans des lieux qui abritent d'autres structures de commerce. Ce regroupement géographique des différents services de commerces assure une synergie. Le rapprochement d'une boutique à une banque, une station d'essence ou un marché conduit à une attraction cumulée qui est la somme des attractions individuelles de chaque structure. L'exemple le plus patent est la boutique de rond point Cambérène qui jouxte deux banques, un marché et une station de service.

Malgré cette pénétration, il faut signaler que certains éléments stratégiques ne sont pas pris en considération à savoir l'environnement concurrentiel (les caractéristiques des points de ventes des autres opérateurs), l'environnement économique (évolution de la population). Cependant, la stratégie montre aussi qu'elle ne répond pas aux exigences du commerce urbain qui se base sur une segmentation en quatre : les boutiques de centre ville, les boutiques de la périphérie, les boutiques dans les centres commerciaux et ceux hors des centres commerciaux. Chaque catégorie de boutique demande une approche particulière. Hors, la stratégie de la Sonatel est partout la même. Elle est complétée par le travail assuré par les distributeurs

### Les distributeurs

La distribution est une étape faisant suite à la fonction de production, mise en œuvre par le producteur lui-même ou par un ou plusieurs intermédiaires spécialisés, appelés distributeurs, pour mettre à la disposition du consommateur final (particulier ou entreprise) les biens produits ou services, et pour faciliter et encourager leur achat. La distribution permet à l'entreprise de mettre à la disposition des consommateurs, les biens et les services dont ils ont besoin, à l'endroit, en quantité et au moment où ils le désirent. Le distributeur est celui qui assure cette fonction de distribution. Comme le montre ce schéma, la fonction de distribution est l'ensemble des opérations.



Dans le cadre de la distribution des produits, la Sonatel travaille avec des grossistes appelés également des distributeurs. Comme partout au Sénégal, les distributeurs assurent le lien entre le fournisseur et les détaillants. Les distributeurs sont au nombre de 51 dans le pays dont 14 opèrent dans la ville de Dakar soit 27,45% contre 71,55% pour le reste du pays. Dakar est la ville la plus fournie en distributeurs. La stratégie est de disposer des intermédiaires dans les différentes localités de la ville de Dakar afin de faire d'eux les principaux répondants ou négociateurs auprès des détaillants qui à leur tour assurent la continuité auprès du client final. Pour se faire la Sonatel travaille avec 14 distributeurs localisés comme suit :

- 34-36 Boulevard de la République ;
- Usine Bene Tally N°1668 ;
- 112 Scat Urbam ;
- Boulevard Général De Gaule x rue 43 Colobane à côté du Clinique Niang ;
- Avenue Malick Sy im SEHERAN 7388 Dakar ;
- Usine Niary Tally ;
- Hann Equipe ;
- Almadies ;
- Rue Dial Diop angle Belfort Dakar (Reubeus) ;
- Ouagou Niayes 2 N°8 ;
- Castor rue A x 4 N°17710 ;
- 8 Avenue Léopold Sédar Senghor ;
- 6 Boulevard Marie Parsienne ;
- Km 3 Boulevard du Centenaire de la commune.

La répartition des fournisseurs respecte la logique ; la volonté de couvrir la ville. Cependant, la couverture ne prend en charge que le centre ville et une partie de la zone charnière qui sépare le centre ville et les villes de Guédiawaye et Pikine. De Grand yoff à Cambèrene, il n'y a pas de distributeurs. Ces derniers sont obligés de venir au centre ville pour payer les produits.

Il faut noter que les distributeurs sont des privés et bénéficient d'un contrat non exclusif. Cela veut dire qu'ils peuvent en même temps travailler pour d'autres opérateurs comme Expresso et Tigo. Pour la Sonatel, la responsabilisation des distributeurs est une stratégie pour être plus proche des populations. Mais est-ce une stratégie véritable car la seule condition que Sonatel exige d'eux est la possibilité de faire une commande de 25.000.000 de francs CFA si ce dernier réside à Dakar ou 15.000.000 si le distributeur opère à l'intérieur du pays.

L'étude du schéma de la distribution du produit montre que les grossistes complètent le maillage déjà commencé avec les boutiques Orange.

En fait, les boutiques Orange sont approvisionnées soit par les accueils soit par les distributeurs. Les derniers créent de nouveaux clients avec les détaillants. Cette stratégie a permis de réduire la distance entre le client final et la Sonatel. Le distributeur établi à Scat-Urbam, par exemple, facilite l'achat des produits pour les détaillants du secteur de Grand yoff, de celui des Libertés. Il leur évite en même temps le déplacement jusqu'à l'accueil des Parcelles Assainies ou l'accueil du Jet d'Eau. Et n'eût-été les distributeurs, le client qui habite loin des accueils et boutiques est tenu de payer le transport pour des besoins d'achat. Pour rappel, les moyens financiers utilisés auparavant pour le transport diminuent le pouvoir d'achat des détaillants. Par exemple, un revendeur de seddo qui gagne 100f à chaque 5000f de crédit vendu serait encouragé s'il trouve une possibilité d'être servi à domicile et économiser du coup 200f (transport aller-retour). Ceci entraîne une réduction du coût des produits.

Cette politique donne une aptitude à offrir des services aux clients finaux des fins fonds de Dakar. L'éloignement fréquent entre la Sonatel et les consommateurs nombreux et dispersés est aujourd'hui résolu par les fréquents entretiens qu'organisent les distributeurs et la mise en place de plusieurs détaillants et point de vente. Aujourd'hui, la carte de la distribution des produits de la Sonatel laisse apparaître plusieurs boutiques qui vendent du « Seddo <sup>69</sup> » et des cartes de recharge. Elle fait dans ce cas de la distribution indirecte.

Donc, il est clair que les lieux d'accueil ou les agences commerciales ne coïncident généralement pas avec les lieux à forte consommation ou à grand potentiel client, d'où l'existence d'une séparation spatiale et la nécessité de combler celle-ci en rapprochant la marchandise aux consommateurs.

Le fait d'attribuer certaines tâches aux fournisseurs rend le trafic commercial plus efficient et efficace en permettant d'économiser en termes de logistiques. Ici, l'économie d'échelle est très importante. Le coût unitaire du produit transporté est beaucoup plus faible lorsque sont transportées de grandes quantités du produit. Donc, la livraison des produits à un grossiste si éloigné que soit-il est plus facile que la livraison directement de plusieurs détaillants. Le transport en quantité est moins coûteux par rapport à une distribution multiple mais en petite quantité. La difficulté réside dans le fait que généralement la Sonatel fournit en grandes quantités alors que les consommateurs achètent en quantités restreintes. Dans ce cas, plus la marchandise se rapproche du consommateur, plus elle est transportée en faible quantité à un coût logistique croissant.

<sup>69</sup> Terme wolof qui désigne vente électronique de crédit via un téléphone portable

La fonction remplie par des distributeurs de la Sonatel peut également être analysée en termes d'utilité pour les consommateurs. Grâce à eux, les consommateurs voient la distance nécessaire à parcourir réduite pour se procurer un produit - ceci dans des proportions diverses suivant les formules de distribution.

Cette proximité plus grande entre les distributeurs et les consommateurs, en comparaison de celle qui existe avec les fabricants, explique également que certains services soient remplis par les distributeurs et non par les fabricants : conseils, informations, livraison, installation.... Mais, la Sonatel ne laisse pas la propagande seulement entre les mains des distributeurs.

## **2- Les caravanes d'expansion : exemple de la caravane du 9 février au 06 mars 2010**

**Figure 9** : la logistique pour une caravane



**Source** : Sonatel

La stratégie territoriale de la Sonatel est aussi marquée des caravanes d'expansion. Elles matérialisent une sorte de service après vente. C'est un camion aménagé sous forme d'agence mobile (figure n°9) qui a fait le tour de Dakar et de la banlieue puis de la région de Thiès (période gamou) pour des démonstrations et ventes de certains produits comme les services Plus d'Orange. Elle est développée par Orange afin de permettre aux clients de mieux connaître les services Plus d'Orange et de simplifier leur accès. Elle a débuté le 9 février 2009 et s'est terminée le 6 mars 2009. Il s'agit pour la Sonatel d'aller trouver les populations pour faire connaître les produits. Les services proposés lors de la caravane sont :

- Dalal Wayma ;
- Dalal Tones ;
- Sauvegarde Répertoire ;

- Internet Mobile ;
- Orange World ;
- Chat SMS.

La campagne est basée sur la configuration spatiale des quartiers. Elle a été programmée en cohorte en fonction de la distance qui sépare les uns aux autres. Pour ce qui est de la ville de Dakar, la caravane s'est déroulée comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 4** : planning de la caravane de la Sonatel au sein de Dakar ville

Date	Demi-journée	Demi-journée
Mardi 9 fév	Place de l'Obélisque (centenaire)	Sandaga devant boutique Mor Maty Sarr
Mercredi 10 fév.	Hann rond point Kapa	Petersen (allée Pape Guèye Falla)
Jeudi 11 fév.	Colobane terrain de foot devant la station de Elton	Rond point face hôpital Abass Ndao
Vendredi 12 fév.	Marché hlm5 (face Ouagouniaye 1)	Rue 10 (en face Thiossane)
Dimanche 14 fév.		
Lundi 15 fév.	Mermoz lycée Galandou Diouf	Terminus Liberté 5 (Dieupeul)
Mardi 16 fév.	Ouakam Cité Avion (terrain Montenard et entrée Ouakam)	Ouakam terrain Diamalaye près de la cité ASECNA
Mercredi 17 fév.	Ngor (rond point à l'intérieur du village)	Yoff (entrée du village rond point Brioche Dorée sur la route de l'aéroport)
Jeudi 18 fév	UCAD route de Claudel	Grand Yoff route des niayes à côté du lycée catholique Thiandoum

**Source** : Sonatel

Ce tableau laisse apparaître une stratégie spatiale basée sur la recherche des points chauds, les lieux de convergence, les carrefours. Les places de stationnement de cette agence mobile sont toutes des lieux très fréquentés. La boutique Mor Maty Sarr, Petersen par exemple, sont des places à haute qualité marchande. Les écoles et l'université reçoivent du monde tous les jours. La Sonatel garde toujours la même stratégie même pour la caravane : la recherche des places centrales.

Il faut noter que dans cette caravane l'utilisation de l'espace a été stratégique. La caravane a commencé par le centre ville (Sandaga, centenaire) pour progresser vers les quartiers périphériques de la banlieue. Le marché dakarois a été segmenté en fonction des marchés

localisés. Le grand marché a été segmenté en plusieurs marchés ; une poly centralité. Cette division a permis à la Sonatel d'être efficient (gagner en temps) et efficace (gagner en public). La campagne vient consolider le travail déjà commencé par les distributeurs, les accueils et les boutiques Orange dans la perpétuelle promotion et ventilation des produits. Dans cette campagne, les agents de marketing ont travaillé avec les boutiques et les détaillants. Cette complicité entre les différents acteurs y compris le client final donne naissance au système de réseaux de distribution.

## **II- La mise en réseau des services et des commerces**

Il s'agit du pouvoir accumulé entre les mains des distributeurs et les détaillants pour compléter la chaîne de vente. Le réseau met l'accent sur les éléments du marketing mix. Parmi les concepts tirés de ce marketing mix, la place (point de vente) est la variable à maîtriser pour la mise en place d'un réseau de distribution. Un réseau demande un marché géographique bien défini. Les acteurs du marché forment le réseau. Chaque point de vente à son réseau et l'ensemble forme le réseau général.

### **1- La chaîne de points de vente**

La chaîne de point de vente est un phénomène ancien dans le cadre de la distribution des produits de la Sonatel. Les téléc centres et les cybercafés en sont des exemples. Aujourd'hui, les boutiques Orange et les points Orange sont les principaux constituants de la chaîne. Chacune de ces infrastructures constitue un point de vente. La formation d'une chaîne de point de vente est, selon l'Agence Commerciale des Distributeurs Partenaires (ACDP), l'un des objectifs ficelés dans la stratégie territoriale fixée par la société. La chaîne dépasse le cadre dakarois. Elle est plutôt nationale. Au départ, il était question de mettre en place une chaîne de 120 boutiques qui vont assurer la continuité des services. Elles sont l'intermédiaire entre les détaillants et la Sonatel. Après la mise en place de ces boutiques, d'autres besoins en boutique se sont fait sentir. Donc, pour satisfaire les nouvelles demandes, en l'occurrence les localités comme Goudiry et Koussanar (région de Tambacounda), 10 autres boutiques ont été créées. Ce qui a amené le nombre à 130 boutiques agréées par la Sonatel<sup>70</sup>.

Malgré tous ces efforts pour rendre la téléphonie mobile et le fixe ainsi que l'internet et autre service près des populations, le potentiel client non servi est très nombreux. La carte de la distribution n'a pas bien maillé celle de la population. Donc, le manque à gagner est énorme. C'est ainsi que d'autres points de vente nommés points Orange sont venus s'ajouter à la carte de la répartition spatiale des services des télécoms. La Sonatel a agréé les candidats pour l'obtention de point qui sont dans les zones asservies de points de vente en les donnant

<sup>70</sup> ACDP liste des boutiques Orange du 30 septembre 2010

l'autorisation d'ouvrir un point Orange afin de ne pas laisser une place profitable à la concurrence.

Les points Orange sont des minis boutiques qui font uniquement de la vente des cartes et le changement des cartes (service après ventes). Les points achètent près des boutiques des produits qu'ils revendent au client final. Par cette occasion, ils créent des clients pour les boutiques. Mais, il faut noter que le service le mieux partagé par les vendeurs est la vente des cartes de recharge car tous les points en vendent. Ces différents acteurs ont des relations à travers les liens qui relient vendeur et acheteur. Le cycle de la production suit le schéma producteur-distributeur-client qui forme le tissu de la distribution générale. Pour le consommateur, l'intérêt c'est de trouver les produits dont il a besoin tout près de lui. Pour le distributeur c'est d'offrir un panel de produits correspondant aux besoins du client. Au fait, les distributeurs ne sont pas liés à la Sonatel par un contrat exclusif ; ils peuvent vendre les produits des autres opérateurs (Tigo et Expresso). Pour le fournisseur, l'intérêt de cette chaîne est d'avoir en linéaire un maximum de produit de sa gamme partout et à tout moment.

Dans cette chaîne, chaque partie joue un rôle crucial. Un tout petit point de vente (vendeur de Seddo) est un maillon important dans la distribution.

La Sonatel utilise trois canaux de distribution :

- Le canal direct : le produit est vendu directement, c'est-à-dire sans intermédiaire, du producteur au consommateur : c'est le cas du client qui achète dans un accueil.
- Le canal court : le produit passe par un intermédiaire, le détaillant. Le détaillant est un commerçant indépendant qui achète en gros ou en détail : le cas du client qui achète chez le distributeur ;
- Le canal long : le produit passe par un grossiste avant d'être vendu par le détaillant et ce dernier vend le client final : le cas du client qui achète chez le détaillant.

Parmi ces canaux seuls les deux derniers utilisent la spatialité. Le premier ne cherche pas à couvrir l'espace. La relation est ascendante car c'est le client qui va à la recherche des services de vente. Dans cette approche, l'opérateur ne se soucie pas des populations éloignées des lieux d'accueils ; moins de la distance que les clients font pour faire rien qu'une petite opération (reconduction d'une puce). Il ne favorise pas la recherche des poches de clients qui ne sont pas bien servis. Cette stratégie n'a rien de territoriale. En d'autres termes, le canal direct ne met pas en avant la recherche de la proximité.

Quant aux canaux courts et longs, contrairement au canal direct, les services de vente vont à la recherche des clients, les trouvent dans leur propre localité et les évitent par la même occasion les déplacements qui entraînent des dépenses et des pertes de temps car les grands axes de Dakar sont souvent en embouteillages.

Dans le court et le long canal, les détaillants occupent une place stratégique. Ils sont dépositaires des produits mais aussi de l'avis des consommateurs. Cette position a permis certains d'entre eux de changer de statut. Certains vendeurs du bas de la chaîne sont devenus aujourd'hui des semi-grossistes. Leurs points de vente ont reçu l'agrément pour devenir des boutiques orange.

Aujourd'hui, le commerce en détail des produits des télécoms ne cesse de croître sous forme de chaîne avec les nouveaux points qui continuent à être créés. Le développement des chaînes de point de vente obéit à deux aspects : la nature corporelle (taille) et la nature incorporelle soit respectivement managériale (le type de point de vente) soit stratégique (le positionnement) :

- *La taille du point de vente 30 m<sup>2</sup> de surface distancés de 5 km ;*
- *Bien encadrer : à côté des structures de commerce comme les banques, station et marché ;*
- *Le type de point de vente : la chaîne est formée de boutiques, accueil, points et vendeur de seddo ;*
- *Le positionnement : il constitue pour la Sonatel une variable très importante et permet de :*
  - *Constituer l'image globale visible à tous les niveaux (être présent partout et dans les lieux stratégiques) ;*
  - *Etre à la place qu'on veut se donner ; près des clients et potentiels clients <sup>71</sup>;*

Selon les documents remis par l'ACDP aux clients pour leur signifier les conditions d'agrément d'une boutique, les données sociodémographiques ne sont pas d'une importance capitale. Alors que les données spatiales sur les clients potentiels sont à analyser avant l'ouverture de quelque boutique de vente. Mais les données clients collectées sont seulement celles des clients de passage. Est-ce que cela veut dire forcément que les carrefours sont toujours l'objet d'une bonne rentabilité commerciale ? Mais ce qui est sûr est que les masses clientèles sont au sein des quartiers.

## 2- **De la chaîne aux réseaux**

Un réseau renvoie à la notion de personnes physiques ou morales qui entretiennent des relations durables en établissant une communauté d'intérêt. Le réseau de commerce de la Sonatel est un ensemble de points de vente (boutiques Oranges, points Orange, accueil commercial, les vendeurs de seddo) liés à une tête de réseau qui est la Sonatel en tant que telle. Les différentes chaînes forment un réseau global car chaque chaîne est sous la

<sup>71</sup> ACDP (2009). Conditions d'agrément boutique Orange.

responsabilité d'un accueil commercial. Et l'ensemble est sous le contrôle de l'ACDP. Mais les problèmes pour former un réseau ne se posent pas de la même manière suivant la durée de vie et la nature du point de vente. La durée de vie des boutiques est importante dans la constitution des différents maillons. Les boutiques anciennement constituées sont déjà connues de tous et constituent le lieu de fréquentation des différents acteurs clients et détaillants. Elles ne font que raffermir cette relation qui existe déjà. Ce sont des maillons solides.

Quant à la nature du point de vente, elle est essentielle car la boutique, le point de vente ou un accueil n'offre pas les mêmes services. Un point Orange ne fait que de la vente des cartes de recharge et la vente et récupération des puces téléphoniques. Alors la boutique fait, en plus de ces opérations, la vente de ligne keurgui kheweul, l'ADSL, la ligne prépayée. Seuls les accueils ont habilité de faire des encaissements. Donc, un bon maillage prend en compte la disposition de ces différents éléments du système de distribution. Faire tout pour que les boutiques, les points et les accueils soient bien repartis et bien ordonnés.

C'est pour cette raison que la Sonatel a mis en place des systèmes de groupage. Il s'agit d'affecter un certain nombre de boutique à un accueil. Ainsi, la ville de Dakar avec ces vingt quatre (24) boutiques est sous la responsabilité de sept (7) accueils, répartis ainsi :

- Accueil Cheikh Anta Diop avec cinq (5) boutiques ;
- Accueil Jet d'Eau avec deux (2) boutiques ;
- Accueil Almadies avec une (1) boutiques ;
- Accueil Médina avec sept (7) boutiques ;
- Accueil Arcades avec trois (3) boutiques ;
- Accueil République avec (2) boutiques ;
- Accueil des Parcelles Assainies avec (4) boutiques.

L'intérêt de ce groupage est de diviser le marché en plusieurs marchés. Il permet d'assurer une certaine responsabilité aux accueils et une subordination des boutiques. Ainsi, plus le marché est éclaté plus il devient maîtrisable. Par la même occasion, il permet de constituer des réseaux. Chaque accueil forme avec les boutiques qui lui sont subordonnées un réseau. Donc, la ville compte sept réseaux. Ces sept (7) chaînes formes le réseade distribution de la Sonatel regroupés au sein du réseau général au niveau de ville de Dakar. Il est consolidé comme nous l'avons signalé plus haut par les distributeurs qui participent à la disponibilité des produits à tout moment et à tous les lieux. Dans ce réseau de point de vente, l'approche est de répondre aux questions d'ordre organisationnel et spatial :

- Où se trouvent les maillons faibles du réseau ?
- Est-ce que la distance optimale entre les points de vente est respectée ?

- Les boutiques sont-elles reliées à l'accueil le plus proche pour éviter les déplacements inutiles et la migration des clients d'un accueil vers un autre accueil ?
- Faut-il un point de plus dans une localité et au cas échéant, il suffit juste de prendre parmi ceux qui ont déposé leur demande d'agrément ?
- Quel est l'opinion des clients par rapport au produits et aux services ?

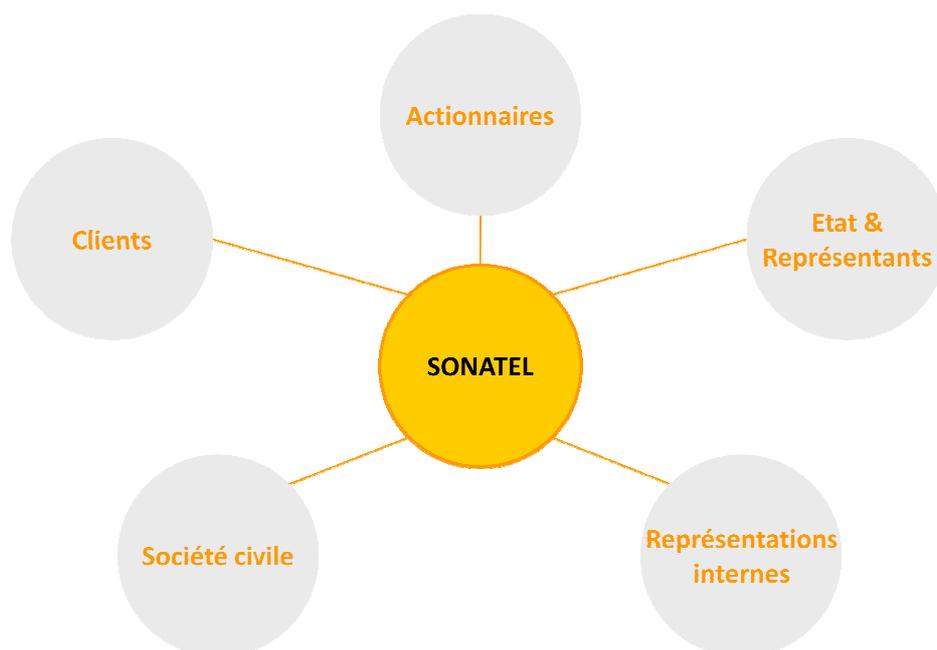
La réponse à ces question pousse la Sonatel à structurer de plus en plus le réseau au niveau local. Cela permet à d'avoir un feed-back qui fait remonter les informations au siège général. Ces informations entraînent de nouvelles stratégies comme la responsabilité Sociale.

## **Chapitre II : La responsabilité sociale de la Sonatel**

La responsabilité sociale de la Sonatel désigne la manière dont elle intègre les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités et dans ses interactions avec les parties prenantes.

En faite, la Sonatel après avoir mis les équipements matériels de l'entreprise (boutiques, agence, accueils) pour une bonne couverture territoriale et pour une meilleure visibilité de sa marque sur l'étendue de Dakar à travers un maillage de l'espace, a adopté une stratégie de responsabilité sociale pour gagner la confiance des populations. Cet acte revêt un caractère marketing et permet de faire accepter sa marque à travers des actes de bienfaisances ; elle redistribue une partie des biens à la population dans plusieurs secteurs de la vie. Cette stratégie vise à assurer la présence de la Sonatel dans tous les domaines et secteurs de la vie. Comme argument, la Société Nationale des Télécommunications du Sénégal défend que cette stratégie soit basée sur le fait que toutes les parties prenantes doivent bénéficier des dividendes (figure 10). Au paravant quatre parties sur les six se partageaient les intérêts.

**Figure 10** : Les parties prenantes de la Sonatel



**Source** : Sonatel

La responsabilité sociale de l'entreprise intègre deux nouveaux éléments : le client et la société civile. Ces parties sont les cibles de toute stratégie élaborée qu'elle soit territoriale ou pas car toute stratégie vise à apporter une valeur ajoutée. Et pour se faire, il faut inéluctablement des clients. Donc, la Sonatel a jugé nécessaire de les considérer parmi ceux qui doivent bénéficier des retombées de l'entreprise à travers la création des liens de solidarité via le mécénat et la responsabilité sociale de l'entreprise.

## **I- Le mécénat**

Au cours de ces dernières années, la Fondation Sonatel a soutenu tous les projets ayant pour objet la valorisation de l'expression humaine. Par ce geste, elle a participé au développement social et culturel du Sénégal.

A travers une politique de mécénat, la Fondation a encadré plusieurs activités dans la ville de Dakar et cela autour de trois secteurs que sont la culture, l'éducation et la santé.

### **1- Le secteur de la culture**

Durant l'année 2006, la Fondation a alloué quatre millions pour soutenir différentes activités dans le pays. Dans la ville de Dakar, elle a soutenu les actions suivantes :

- Soutien à la création et soutien à l'édition destiné à de jeunes écrivains ;
- Soutien aux Arts Plastiques :
  - Exposition d'artistes dans le cadre du programme OFF de la Biennale OFF de Dakar 2006
  - Exposition à l'espace culturel « Espace Connexion Fondation Sonatel » ;
  - Exposition dans les agences Sonatel de la ville ;
  - Appui logistique au comité de résidents du village des arts (V'ARTS).
  - Soutien à la Galerie Nationale d'Art
- Soutien à la préservation du patrimoine et de la mémoire :
  - Dans le cadre de l'anniversaire du centenaire de la naissance de Léopold Sédar Senghor, un soutien a été apporté aux diverses activités menées au sein de l'école franco sénégalaise, du cercle des Rhapsodes notamment.

Ces actes de bienfaisances visent plus la vente de l'image de l'entreprise que la prise en charge des préoccupations des populations. Si tel n'est pas le cas pourquoi ne fait-elle pas les dons sans qu'il ait médiatisation des activités. De surcroit, elle impose et appose son logo sur les supports médiatiques. Cette recherche de visibilité est aussi apparent dans le secteur de l'éducation.

### **2- Le secteur de l'éducation**

Le soutien de la Sonatel ne se limite pas seulement à l'appui aux activités culturelles. Elle s'est intéressée aussi au secteur de l'éducation. La fondation a contribué beaucoup pour le bien-être de l'école sénégalaise et cela dans tous les niveaux. Rien que pour la rentrée scolaire 2006-2007, elle a contribué au renforcement des pouvoirs publics en faveur de l'éducation en contribution d'une valeur de 79.765.000F CFA. La Fondation met toujours les fonds dans des investissements qui font parler d'elle. Elle a apporté un soutien financier dans les journées de l'excellence organisées à travers le pays.

Pour la ville de Dakar, voici les différentes interventions qu'elle a faites sous forme d'aide aux Institutions :

- ❖ Soutien l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) : Institut des Droits de l'Homme et de la Paix, Faculté des Sciences et Techniques, journées médicales de l'UCAD
- ❖ La Fondation a contribué au concours général pour un montant global de six millions huit cent soixante dix mille francs CFA (6 870 000 FCFA), 12 chèques pour des trousseaux scolaires d'une valeur de quatre millions deux cent mille (4 200 000) FCFA<sup>72</sup>. Trois packs offerts par la Sonatel Multimédia composé d'un ordinateur, d'un ADSL et d'un live Box pour les trois meilleurs établissements du concours général. Il s'agissait du lycée Seydina Limamoulaye, Prytanée Militaire Charles Ntchoréré et de la maison d'éducation Mariama Ba.
- ❖ Soutien au Groupe Scolaire Les Pédagogues.

Mais pourquoi la Sonatel n'investit que dans les activités à haute publicité qui font parler d'elle comme la lutte pour le maintien des filles à l'école. Elle est une question nationale et y mettre des moyens est une manière implicite de faire sa propre publicité. Pour la scolarisation des filles, un soutien de 18 millions de francs CFA a été apporté à l'accès et au maintien des filles de milieux défavorisés à l'école. Elle ne s'arrête pas là car elle influence le comportement du consommateur en soutenant les enfants déshérités. L'année précédente, elle a apporté une aide financière à des organismes tels que Enda Tiers monde, Village d'Enfants SOS, Ecole Cité Gendarmerie, Keur Xaléyi.

Les enfants Handicapés ne sont pas en reste. Les structures suivantes ont reçu un appui de la part de la Sonatel: Amitié des Aveugles du Sénégal, Centre Verbo Tonal, Centre Talibou Dabo.

A cela s'ajoute d'autres réalisations faites par la Fondation dans le secteur de l'éducation. Il s'agit :

- Raccordement ADSL à plusieurs lycées de la ville,
- Création de Bibliothèques et Fournitures de manuels pour les 11 écoles qui ont obtenu les meilleurs résultats du Certificat de Fin d'Etudes Elémentaires
- Soutien à la dictée de la Fondation Paul Gérin Lajoie (Dictée PGL).
- Soutien à l'Association des Enfants d'Abord.
- Soutien à la Fête de l'Excellence organisée par l'Association Education Santé.

<sup>72</sup> Actualité intranet du 31 juillet 2009

- En plus du raccordement à l'Internet par ADSL un don de matériel constitué de 100.000 Cahiers et 150 Micros ordinateurs Réformés a été fait au Ministère de l'Education Nationale,
- La Fondation Sonatel a accompagné le collège Hyacinthe Thiandoum pour son ouverture en lui remettant un chèque pour l'achat de 200 tables bancs et une photocopieuse pour l'année 2008/2009<sup>73</sup>. Elle était aussi présente à la cérémonie de distribution des prix d'excellence à la fin de cette même année scolaire pour soutenir le collège, en particulier, et l'éducation, en général.

Au vu de ces activités et soutiens mais aussi du comportement de la Sonatel lors des manifestations, peut-on parler soutien ou investissement ? La Sonatel donne les moyens et demande que sa marque soit véhiculée. Donc, ne fait-elle pas une publicité déguisée ? Au cas échéant, la justification est simple, elle donne de l'argent pour faire parler d'elle surtout si le nom de la Société est associé à un acte de bienfaisance. C'est le cas dans le secteur de la Santé.

### 3- **Le secteur de la santé**

Dans ce secteur, tous les dons de la Sonatel font office d'une publicité que ça soit les ambulances ou matériels médicaux on y trouve toujours le logo de la Sonatel apogé en grand format. Mais, il faut reconnaître qu'elle a beaucoup œuvré pour la santé communautaire. La région de Dakar précisément la ville a vu la participation de la Fondation dans plusieurs manifestations qui entrent dans le cadre de la prise en charge sanitaire des populations. La ville de Dakar avec les villes de Saint Louis et de Kaolack ont reçu en 2006 une prise en charge gratuite de 750 personnes du 3ème Age, en collaboration avec le Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale. Il s'agit des consultations et médicaments avec un gériatre de ces villes.

Elle ne s'en est pas seulement limitée aux personnes âgées. La Fondation a étendu ses actions avec des institutions et fondations telles que :

- Samu Social/Samu International: ils ont signé un partenariat pour la mise à la disposition de cette structure des médicaments pour les enfants en danger vivant dans la rue afin d'aider à leur réinsertion sociale ;
- Fondation Forces Armées : contribution annuelle à la Fondation Forces Armées ;
- Fondation Africaine d'Immunologie du Sénégal : Soutien au VI congrès de la Fédération Africaine d'Immunologie du Sénégal (F.A.I.S) ;

---

<sup>73</sup> Actualité sur l'intranet de la Sonatel du 16 Avril 2009

Le soutien que la Sonatel a apporté à travers sa fondation dans la cadre de la lutte contre le paludisme, la mortalité maternelle et infantile est de grande taille et s'illustre par les actions suivantes :

- Partenariat avec le Festival Music Ebène: sensibilisation ;
- Don de matériels et médicaments à des structures défavorisées telles que la Mission de la Charité de Rebeuss, poste de santé de Ouakam, Fédération Association des Pilleuses de la Médina, Village d'Enfants SOS ;
- Dons d'Equipements aux Structures de Santé : en particulier 122 millions de francs CFA ont été alloués dans le cadre du :
  - ❖ Soutien à la clinique pédiatrie hôpital Aristide le Dantec pour la lutte contre le cancer des enfants.
  - ❖ Fourniture d'équipement au service de kinésithérapie et de rééducation fonctionnelle de l'hôpital principal de Dakar ;
  - ❖ L'octroi d'un groupe électrogène pour la Clinique Dermatologique de l'Hôpital Aristide Le Dantec ;
- La construction d'une IRM au profit du Centre Hospitalier Universitaire de Fann ;
- Soutien au 3ème Congrès de l'Organisation Internationale pour la Lutte contre la Drépanocytose (OILD) ;
- Soutien au 1er Congrès de la SONOA ;

Tout récemment, la Sonatel a participé massivement à la célébration de la journée internationale des personnes âgées. Tenue le 1<sup>er</sup> Octobre, la Sonatel a réuni tous les moyens logistiques et financiers pour la bonne marche de la journée. Ainsi, dans l'organisation pratique, une série de manifestations a été organisée au niveau de la ville de Dakar. Les journées ont été organisées avec le centre de gérontologie et de gériatrie de Ouakam et l'Association Nationale des Agents Retraités de la Sonatel (ANARS). Les réalisations de ces journées sont :

- Dépistage gratuit des maladies chroniques : avec la participation de vingt médecins spécialistes, certaines maladies chroniques ont été dépistées. Il s'agit pour l'essentiel du glaucome, de la cataracte, de l'hypertrophie de la prostate, du diabète, de l'hypertension artérielle, du cancer, etc.) ;
- La remise d'un carnet de santé à chaque personne âgée consultée pour un meilleur suivi médical ;
- La Fondation Sonatel a pris en charge, du 04 au 08 Octobre 2010, l'opération gratuite de la cataracte à deux cents personnes ;

- Certains vieux ne pouvant pas se déplacer jusqu'au centre de gérontologie de Ouakam, ont reçu la visite de la fondation avec un staff médical. Ces personnes âgées entre 91 et 96 ans ayant bénéficié des visites à domicile habitent les quartiers de Ouakam, Colobane et Médina.

En somme quelque soit l'objectif visé, l'apport de la Sonatel via la fondation participe au traitement de certaines maladie. Il donne à certaines une possibilité d'avoir des soins gratuites.

## **II- La responsabilité environnementale**

### **1- La présentation de la responsabilité**

La Sonatel appuie le gouvernement du Sénégal dans la protection environnementale et la gestion de l'espace. Ainsi, le projet de mesure de la pollution de l'air est une initiative du gouvernement sénégalais en vue d'améliorer la qualité de l'air dans la ville de Dakar par le suivi du niveau de pollution de l'air et l'adoption de mesures idoines. En effet, les chiffres sont alarmants quant au niveau déjà élevé de maladies respiratoires dues à la pollution dans le monde, dans la sous région et même au Sénégal. Cause pour laquelle, cette initiative appuyée par le fonds nordique de développement à hauteur de 1.5 milliards de nos francs, vient à son heure pour entamer la dynamique d'harmonisation des stratégies sous régionales d'amélioration de la qualité de l'air et hisser le Sénégal aux standards internationaux de pollution atmosphérique ceci grâce à la mise à disposition d'un laboratoire équipé d'un système de suivi et de gestion de la qualité de l'air<sup>74</sup>.

L'inauguration du centre de gestion de la qualité de l'air de Dakar s'est faite le 17 mars 2009 en présence du premier ministre du Sénégal, des ministres de l'environnement et des transports terrestres, du directeur du centre de gestion et de l'ambassadeur de Suède. Ce programme répond principalement à une préoccupation en matière de santé des populations mais aussi aux conséquences économiques et sociales des impacts de la pollution sur ladite santé. La démarche basée sur un système d'information comparable à la géomatique permet aujourd'hui de déterminer et de cartographier la dispersion des polluants mesurés. La Sonatel, fidèle à sa politique de responsabilité sociale, a soutenu l'initiative, première du genre en Afrique par la subvention du système de transfert de données.

### **2- Les axes d'actions**

Le groupe Sonatel agit en respectant les environnements naturels du pays dans lequel il opère. Conscient de ses responsabilités, le groupe s'emploie à maîtriser ses consommations

---

<sup>74</sup>« Appui au projet mesure de la pollution de l'air du ministère de l'environnement » publié le 11 Mai 2010 sur l'intranet

d'énergie et de matière et à intégrer les préoccupations environnementales dans ses activités, produits et services suivant :

- Les axes d'actions stratégiques pour l'insertion des réseaux dans le paysage :
  - Déployer de façon responsable les réseaux : il s'agit pour Sonatel de veiller à l'intégrité des paysages (lutter contre la pollution visuelle) et implanter ses antennes et autres installations de façon à protéger les populations des ondes électromagnétiques (par exemple, l'implantation d'un pylône palmier sur la corniche).
  - Accroître la qualité de vie et protéger la santé des clients, employés et de la société en général ;
  - Garantir le respect de la réglementation environnementale ;
- Le système de management environnemental : en relation avec France Telecom, un Système de Management Environnemental (SME) a été mis en place et il est prévu de certifier Sonatel sur le référentiel Iso 14000 (norme environnementale) en 2009.

Pour arriver à ces résultats plusieurs actions ont été déroulées avant :

- Diagnostic système ;
- Identification, cotation et hiérarchisation des risques environnementaux (Direction des Réseaux principalement) ;
- La politique de gestion des déchets visant la destruction mais surtout la récupération et le recyclage avec valorisation des déchets. La politique de gestion des déchets fait l'objet d'une procédure spécifique. En particulier, les ordinateurs en fin de vie sont remis à la Fondation Sonatel qui, suite à un reconditionnement, les met à la disposition d'établissements d'enseignement.

Il faut constater que la responsabilité sociétale permet à la population (clients et clients potentiels) de bénéficier des retombés de la structure mais cet acte constitue une politique de communication. Durant les soutiens que la Sonatel apporte aux populations et structures, elle en profite pour faire passer un message et communiquer pour dire de la publicité. Le but recherché est la notoriété et l'image de la Sonatel. Il s'agit en réalité d'une stratégie implicite de pénétration, d'une recherche de proximité et de fidélisation des clients.

### **Conclusion partielle**

La Société Nationale des Télécommunications du Sénégal a une stratégie basée sur la mise en place des boutiques et des distributeurs pour être proche des populations. Vingt quatre boutiques et plusieurs points de vente parsèment l'espace dakarois. La stratégie est en grande partie portée par les points de vente et les distributeurs mais la Sonatel encadre cette stratégie en faisant des campagnes de propagande. Ces actes ont permis de connaître le point de vue des clients sur le produit et entraînent du coup des exigences comme la responsabilité de la

sociétale. La Sonatel a redistribué une partie des dividendes aux populations en soutenant des activités culturelles, éducatives et sanitaires engagées par ces dernières. Mais est-ce de simples soutiens ou de publicité déguisée ? Quoi qu'il en soit, la Sonatel a fini par s'implanter auprès des populations mais est-ce que la position des points peut permettre de parler de proximité si on sait que les boutiques se trouvent sur les axes et non à l'intérieur des quartiers qui sont des réservoirs d'individu?

# TROISIEME PARTIE

L'INFORMATION GEOGRAPHIQUE

AXEE UNIQUEMENT SUR LE CLIENT

MOBILE

### **Introduction**

La recherche de nouveaux espaces marchands dans le cadre de l'application d'une stratégie territoriale a débouché sur une couverture territoriale visible à travers des structures et services de la Sonatel. A l'instar du reste du pays, la ville de Dakar, voient s'accroître la diffusion de ses produits et l'amélioration de ses parts du marché. C'est pour dire que la bataille pour une couverture territoriale ne concerne pas seulement la ville de Dakar même si la lutte est plus âpre dans la capitale. Elle existe aussi bien au niveau national qu'au niveau local. L'enjeu n'est pas petit car la bonne couverture d'un réseau de points de vente nécessite de gros moyens. Selon le responsable de l'ACDP, la bonne couverture repose sur l'accès aux grands médias, éviter les ruptures dans la chaîne de distribution. Pour mieux appréhender la couverture, il est important d'analyser la couverture spatiale et la stratégie territoriale.

## **Chapitre I : la mesure de la stratégie**

La mesure de la stratégie utilisée par la Société Nationale des Télécommunications du Sénégal passe par la compréhension des éléments et des méthodes mis en avant dans l'application de cette dernière. Le fondement de la stratégie est de mailler les points chauds par la mise en place des points de vente dans les intersections des routes (carrefours). Les routes sont des éléments du milieu qui jouent un rôle important dans la circulation des biens et des personnes. L'analyse de la stratégie spatiale dont la société fait usage et les éléments du milieu qui peuvent influencer permettent de mesurer la stratégie.

### **I- Analyse de la stratégie spatiale**

La stratégie spatiale de la Sonatel est basée sur la recherche des lieux de convergence des populations. Il s'agit pour elle des lieux carrefours bien servis par le réseau routier. Ces lieux appelés communément points chauds abritent la presque totalité des points de ventes. Donc l'analyse de la stratégie fondée sur le triptyque (zone très fréquentée, avoir pignon sur la route et être distant de 5km ou 15 mn de marche d'une autre boutique) passe par celle des points chauds et le réseau routier qui hébergent ou entourent les boutiques.

#### **1- Les boutiques et les points chauds**

Les points chauds sont caractérisés par deux faits : être sur un carrefour et être près des zones à forte fréquentation comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 5 :** la répartition des boutiques par rapport aux points chauds de la ville

Marché	Zone	Adresse
DI	Av Cheikh Anta	Av Cheikh Anta Diop Enceinte UCAD
DI	Castors	Carrefour Castor villa N°1891
DI	HLM Grand Yoff	Av Cardinal Y Thiandoum Hlm Grand Yoff
DI	Yoff –Rte Aéroport	Yoff après station Mobile face station Shell
DI	Sacré Cœur VDN	Sacré Cœur Immeuble MARIAMA
DI	Ouakam	Ouakam après le marché de Ouakam
DI	Ouagouniayes	Ben Tally Après station Olibya
DI	Almadies	Ngor après station Shell
DI	Médina	Médina rue 31X Av Blaise Diagne
DI	Av Mohamed V	Av Mohamed V en face Ecole Hôtelière
DI	Yarakh Hacienda	133 Cité Hacienda
DI	Yarakh Capa	Km7.5Centenaire, à côté boulangerie CAPA
DI	Coloban-Centenaire	174 Bld Général De Gaule

DI	Av Lamine Guèye	Av Lamine Gueye en face salle de vente
DI	Fass	Fass Paillote en face Star Oil
DI	Fann Hock	Rue 55x 70 près de la Boulangerie
DI	Malick Sy	Av Malick Sy avant Pharmacie Malick Sy
DI	Hann Mariste	Hann mariste2 N° 80N avant la Mosquée
DI	Rue Jules Ferry	22 Rue Jules Ferry
DII	Cambérène	Rond point cambérène en face SGBS
DII	Parcelles Unité 22	Parcelles Unité 22, angle Sérigne Fallou
DII	Parcelles Unité 26	Parcelles Unité 26 villa N°766
DII	Parcelles Unité 17	Parcelles Unité 17 villa N°33
DI	Mohamed V	Av Mohamed V en face Amsa Assurance

**Source** : ACDP et étude de terrain

DI: Dakar I

DII: Dakar II

ACAD : Accueil Commercial Cheikh Anta

ACM : Accueil Commercial Médina

-  Les Boutiques qui sont définitivement fermées
-  Les Boutiques suspendus à cause des travaux
-  Les boutiques fonctionnelles

Le tableau laisse apparaître un marché divisé en deux entités : Dakar I et Dakar II. Le premier est formé des zones centriques du centre ville et les quartiers périphériques. Dakar I est la zone allant de Plateau à Hann Mariste en passant par les zones de Fann, Castor, Capa, Yoff, Grand Yoff, Grand Dakar Médina.

Dakar II qui constitue le second marché est formé par la partie de la banlieue qui est une partie intégrante la ville de la Dakar. Il s'agit des différentes unités des parcelles Assainies et Cambérène. Dakar I compte 21 boutiques contre 03 boutiques pour Dakar II. Toutes les boutiques se situent sur les points chauds comme le veut les conditions d'agrément. Elles occupent les principales avenues de Dakar. Les avenues concernées sont : avenue Cheikh Anta Diop, avenue Bourguiba, avenue Mohamed V, avenue Malick Sy, avenue Cardinal Yacienthe Thiandoum, avenue Lamine Guèye. Les boulevards comme celui de Générale De Gaulle, de la république, du centenaire font aussi office d'implantation de points de ventes. A cela s'ajoute l'une des rues les plus fréquentées du pays : la rue Jules Ferry au centre ville et le rond point Cambérène.

Malgré cette position stratégique, certains points de ventes sont en faillite. Lors de nos collectes de données aux GPS sur le terrain, on s'est rendu compte que cinq (5) boutiques sont définitivement fermées et une (1) boutique fermé temporairement à cause des travaux sur l'avenue Cheikh Anta Diop et tout sur un total de vingt quatre (24) boutiques soit respectivement 20,84 % et 4,16 %. Ce qui revient à dire que 25% des boutiques ne fonctionnent plus. D'après ces résultats, l'on se demande est ce que la stratégie est bonne ? Est-ce les critères prédéfinis sont les meilleurs si on sait que ces boutiques fermées sont sur les lieux de hautes fréquentations et sur des carrefours ?

L'entretien avec le responsable de l'ACDP nous a permis de savoir que les boutiques sont évaluées à chaque fin de semestre. Ces dernières sont notées positivement ou négativement. La sanction peut aller jusqu'à la fermeture définitive de la boutique comme cela fut le cas de ces quatre boutiques. Pour un responsable de boutique joint au téléphone, sa boutique est fermée parce qu'il ne fait plus un chiffre d'affaire important. Ce qui veut dire que les boutiques fermées ne vendaient plus. Le boutiquier va plus loin en disant que les clients sont de plus en plus rares et surtout pendant l'hivernage car le trafic urbain change de configuration en plus des gens qui contournent ces lieux centraux à cause des embouteillages.

## **2- Le réseau routier et les boutiques Oranges**

Comme l'a prévu la Sonatel lors de l'agrément d'une boutique, nous nous sommes rendu effectivement compte qu'elles sont sur les points chauds. Cette position spatiale par rapport au réseau routier se dessine comme suit :

- **Boutique Cheikh Anta Diop** : situé sur l'avenue Cheikh Anta Diop, elle est dans l'enceinte de l'université portant le même nom. La boutique est à l'intersection de cette avenue et la rue de Ziguinchor qui coupe la rocade Fann Bel air à la hauteur du Canal IV. Elle est aussi à côté du Centre Hospitalier Universitaire de Fann.  
L'avenue Cheikh Anta Diop est coupée par l'avenue Bourguiba à l'intersection de l'Ecole Normal Supérieur qui tout près l'université. L'avenue est le prolongement de la route de Ouakam.
- **Boutique castors** : elle est au carrefour de deux avenues et de deux principales rues. Il s'agit de l'avenue Bourguiba qui quitte la place de l'unité africaine connue sous le nom de jet d'eau, l'avenue Amadou Bamba Mbacké qui vient des HLM et Ouagou Niayes, l'ancienne route des puits qui va vers rond point Cité des Eaux et la rue El Hadji Mansour Sy qui sépare Dieuppeul de Derklé.
- **Boutique yoff route de l'aéroport** : Elle se trouve sur la route de l'aéroport qui est la continuité de celle qui vient de Grand Yoff. La boutique est à moins de deux kilomètre de la VDN. Elle est près des lieux très fréquentés comme le CICES, le stade Léopold

Sédar Senghor et l'Aéroport International Léopold Sédar Senghor. Elle coupe la route des Alamadies.

- **Boutique VDN** : elle est sur l'intersection entre les deux voies des Libertés allant vers Sacré-Cœur et la VDN. La boutique se trouve juste à l'endroit où l'ancienne piste croise la VDN. Cette dernière mène directement vers le CICES. Elle est à moins 5 km de l'avenue Cheikh Anta Diop et du boulevard Dial Diop.
- **Boutique Sertel Ouakam** : la boutique fait partie des rares boutiques à ne pas être sur une intersection de plusieurs routes et avenue. Seulement la route qui quitte les quartiers de Mermoz mène directement au marché qui héberge la boutique. À part ça, elle est à moins de 2 km du monument de la renaissance qui est une zone d'attraction.
- **Boutique Ouagouniayes** : elle est sur la rue 12 de Ouagou Niayes à quelques mètres de l'intersection avec l'avenue Amadou Bamba. Cette avenue va directement vers le marché de Colobane. Elle est dans le même milieu que la caisse de sécurité sociale de Colobane.
- **Boutique Almadies** : elle est sur la route des Almadies mais sa fermeture et mutation pour une autre fonction a fait qu'il a été impossible de donner la localisation exacte.
- **Boutique Médina** : la boutique est sur la rue 31 angle avenue Blaise Diagne et se trouve en face de la maison de la culture Douta Seck. Elle est près du score Sahm qui est au croisé du Blaise Diagne, de l'avenue Cheikh Anta Diop et du boulevard de Gaule Tapée. Plusieurs rues convergent vers la boutique : la rue Mbaye Mbor Diagne, la rue Diouma Diouf et la rue Cogna Diop.
- **Boutique STE** : elle est située sur ex Albert Sarraut à côté de la place de l'indépendance. Situé côte à côte avec la Délégation de la Commission de l'Union Européenne, la boutique est à l'angle formé par cette avenue et la rue Haurt. Il y a aussi d'autres rues qui sont près de la boutique comme la rue Parchappe et la rue Ramez Bourgi. L'avenue qui abrite la boutique mène aux quartiers résidentiels du plateau, au marché Kermel et à la poste centrale. Elle se trouve dans la continuité de l'avenue Pompidou de l'autre côté de la place de l'Indépendance. Air France, Air Sénégal "International", South African Airways et de nombreuses agences de voyages y sont installées. Le mieux achalandé des lieux d'affaires dakarois y accueille la clientèle de la ville. Quelques restaurants, de délicieux salons se trouvent dans cette espace
- **Boutique Yarakh Hacienda** : comme son nom l'indique, elle est au Cité Hacienda. La boutique se trouve au 133 Cité Hacienda et communique avec la rue de Dalifort qui passe devant l'usine Darling, la rue mène vers Capa et l'autre qui va vers Mariste I.

- **Boutique Yarakh Capa** : situé au rond point Capa, la boutique est à 7,5 km du boulevard du centenaire plus exactement près de la boulangerie de Capa. La route de Hann et la route de Rufisque passe devant la boutique.
- **Boutique Colobane Centenaire** : elle est sur le boulevard Générale de Gaule et entre le quartier Médina et Gibraltar.
- **Boutique Lamine Guèye** : situé sur l'avenue Lamine Guèye, la boutique est sur l'un des points les plus chauds de Dakar. Elle est entourée par l'avenue Pompidou, l'avenue Jean Jaurès et l'avenue Pétavin. C'est un lieu de haute fréquentation et haute valeur marchande surtout le jour. Cela est dû à son proximité des centres commerciaux.
- **Boutique Fass** : les routes qui mènent vers cette boutique sont la rocade de Hann-Belair, le boulevard de Gueule Tapé qui passe par marché Sham. Elle est exactement sur la rue 34. La boutique est reliée au centenaire par une petite rue qui passe par le marché de Fass.
- **Boutique Fann Hock** : située tout près du marché Soumbédioune, la boutique se trouve sur la corniche. Ce lieu à un réseau routier est intense. La route de la corniche ouest communique avec le boulevard Martin Luther King et passe devant la mosquée El hadji Seydou Nourou Tall. A cela s'ajoute, le boulevard du canal IV qui est la continuité de la rocade de Bel Air. Cette espace est un lieu qui abrite des établissements scolaires comme l'université Cheikh Anta Diop de Dakar et ITECOM.
- **Boutique Malick Sy** : la boutique est quelque dizaine de mètre du rond point Médina. Ce rond point est l'intersection entre les avenues Malick Sy (qui héberge la mosquée Seydou Nourou Tall), Faidherbe (qui passe par le marché Petersen) et blaise Diagne (où on trouve le marché Tilène). La boutique est en face de l'accueil commercial de la Sonatel de Médina et est à l'intersection de la rue de Reims et de la rue Ambroise Mendy.
- **Boutique Hann Mariste** : elle est entre Mariste I et Mariste II. Elle est encerclée par de petites rues peu fréquentées. La boutique est localisée au 80N Mariste II avant la grande mosquée et est en face du terrain du quartier.
- **Boutique Jules Ferry** : Les artères qu'on retrouve ici sont la rue Félix Faure, la rue Victor Hugo et la rue Moussé Diop. Jules Ferry mène directement vers l'avenue Léopold Sédar Senghor. La boutique est au 22 rue Jules Ferry.
- **Boutique Rond Point Cambérène** : elle se trouve au rond point Cambérène à l'intersection de la route des Parcelles Assainies qui quitte le rond point Patte d'Oie, la route de Cambérène II et celle du croisement Cambérène.

- **Boutique Angle Sérigne Fallou unité 22 :** elle sur la route qui quitte le pont Patte d'Oie pour le rond point Cambérène. La boutique est près du croisement 22.
- **Boutique Parcelle Unité 26 :** Cette boutique est à l'intérieur des parcelles précisément au cœur de l'unité 26. Plusieurs ruelles passent devant la boutique sans oublier qu'elle n'est pas loin de la VDN.
- **Boutique Parcelle unité 17 :** Elle est à l'intersection de la route qui vient de Dior et celui du croisement 17. La boutique est juste entre le garage de TATA et celui du DDK.

Les boutiques sont dans la presque totalité situées sur des lieux fortement fréquenté par les clients mobiles. Les réalités des boutiques dans l'espace géographique témoigne le respect des objectifs de départ par l'emplacement de ces dernières.

## II- Etude du réseau routier

### 1- La présentation du réseau

**Figure 11:** carte du réseau routier du centre ville jusqu'à Colobane



La carte montre un exemple des différentes artères de la ville. Dakar est la ville la mieux garni dans ce cadre. Le réseau est composé des plusieurs rues qui se croisent et se recoupent sur des avenues. Par exemple la rue de Ziguinchor et la rue de Saint Louis qui se jettent sur l'avenue Cheikh Anta Diop. Les différentes avenues qui sont très larges se jettent à leurs tours sur les boulevards. Le boulevard de la république par exemple est coupé de part et d'autre par l'avenue Jean Jaurès et l'avenue Jean Paul XXIII. Ces différentes avenues se croisent et forment des places comme la Place de l'Obélisque, la Place Washington, la place Soweto. Cette configuration est pareille dans toute la ville. Les travaux publics sur les artères ont aujourd'hui participé à l'embellissement et à l'élargissement de ces dernières mais la praticabilité des rues diminue au fur et à mesure qu'on avance vers l'intérieur de la région de Dakar. Elle est amplifiée durant la saison des pluies. Le problème routier commence à partir des quartiers de Colobane, HLM jusqu'aux Parcelles Assainies.

## **2- Les problèmes du réseau routier de la ville**

L'analyse du réseau routier fait ressortir les problèmes de ce dernier. La stratégie de la Sonatel misant sur les points est en difficultés si les points chauds n'arrivent plus à l'être pour des raisons liées à la dégradation des routes. Si les itinéraires habituels ne sont pas utilisables, les passagers et les transporteurs changent de chemin. Ce qui les détourne des points chauds qui habitent les points de vente. Et ce qui est le cas au niveau de la ville. Le réseau routier n'est bon qu'au niveau du centre ville et de quelques artères réparties ça et là. Le centre ville a de bonnes routes, avenues, rues et autres. A quel mètre du noyau, autrement dit les quartiers de Rebeuss, les alentours de la Grande mosquée de Dakar, les artères sont dans des situations de délabrement avancé. Les routes sont parsemées de nid-de-poule. Les habitants des HLM qui vont vers Zone B ou vers la banlieue par exemple vivent l'enfer à causent des routes cahoteuses. Si on reste dans cette zone, on peut dire que de bout à bout les routes sont impraticables. Lors de nos visites de terrain, on s'est rendu compte que les creux qui se trouvaient sur les routes sont transformés en mares d'eau rien que par une petite pluie. La dénivellation est complétement métamorphosée.

Aujourd'hui, cet état fait que effectivement beaucoup d'automobilistes ont changé d'itinéraire et empruntent des voix qui font passées les passagers loin des points chauds. Cela a entraîné des découragements car l'effort à fournir devenait grand alors que le comportement du consommateur reste toujours façonné par le principe du moindre effort.

Plus loin, la route qui part de la sortie de l'autoroute au croisement « Rail-bi » est encore plus mal lotie. En plus des nids-de-poule, cette partie est disséquée à son milieu par une crevasse qui rend difficile l'emprunt de ce tronçon. Un conducteur interrogé à l'occasion

affirme être obligé, comme ces camarades chauffeurs, de faire demi-tour pour ne pas endommager son véhicule.

Il faut noter que les deux routes qui quittent la station de Hlm pour rallier l'avenue Cheikh Ahmadou Bamba et qui traversent le marché Hlm sont aussi de pratique difficile. Conséquences, les commerçants, les clients et véhicules sont obligés de patauger et négocier les innombrables trous gorgés d'eau boueuse. Dans cette espace, à l'instar des rues et ruelles des HLM, celles de la nouvelle Cité des Douanes ne fait pas l'exception.

Dans les quartiers de Bène-Tally, de Ouagou-Niayes de Grand-Dakar pour ne citer que ceux là, les problèmes sont les mêmes que ça soit pour les riverains des routes ou les automobilistes. Les routes qui mènent aux parcelles unités 17, unité 3, Ngor, « Garage Guédiawaye » à la mosquée de Niary-Tally, le désagrément est le même.

Le chemin qui quitte le marché Hlm pour entrer dans Bopp ou celle qui quitte du « Xaïma » pour déboucher sur le boulevard Dial Diop sont tout aussi difficilement praticables.

Si on prend Ouakam, plus précisément la route qui va vers la Cité Avion, les usagers vivent des difficultés énormes. De l'autre côté c'est-à-dire les Parcelles assainies, presque aucun tronçon n'est épargné appart la route qui mène vers le rond point Cambérène. La jonction « marché-police » entre les unités 14 et 18 est pire. Et c'est la même situation qui prévaut sur l'axe Croisement 22-Eglise qui est caractérisé par d'énormes creux. Plus haut, la corniche qui borde les unités 12 et 16 n'est pas non plus épargnée, tout comme du reste la bretelle qui relie l'axe Eglise-Case-bi, vers les unités 7 et 6. Au niveau de Case-bi et en direction de la cité Fadia, jusqu'au-delà de pharmacie Golf, les automobilistes sont contraints de rouler au ralenti par les crevasses qui essaient sur cet axe pourtant très fréquenté. Pour ce qui est des quartiers résidentiels comme Amitié, Point E, Fann Résidence, Gibraltar Centenaire, le problème se pose autrement parce que les travaux sur les artères principales compliquent la circulation. En effet, en dehors des grands axes (autoroute, VDN, corniche, grands boulevards et avenues), rares sont en effet les routes en bon état.

Malgré ces difficultés, les embouteillages viennent s'ajouter à la liste des difficultés qui rendent la vie infernales aux usagers de la route. La presque totalité des rues citées dans cette partie sont caractérisées par des bouchons. L'observation minutieuse de la circulation nous a permis de savoir que le tronçon qui quitte le pont Patte d'Oie et qui mène vers le commissariat de police des Parcelles est souvent en embouteillage. Pour rappel, il constitue la principale pénétration vers les Parcelles qui sont un grand réservoir d'individu. Presque tous les carrefours de la ville sont souvent en embouteillage. Ces embouteillages dus au mauvais état des routes, de la forte fréquentation des usagers sont aujourd'hui devenus plus complexes du fait du développement anarchique des marchés locaux. Chaque jour, il ya un marché

hebdomadaire qui se fait sur la voie publique (marché samedi au niveau du Front de Terre, marché mercredi au niveau du marché de Sahn.....). Cette dégradation des routes a des conséquences sur le commerce. Les flux commerciaux diminuent avec la mauvaise pratique des rues. Les automobilistes contournent les rues impraticables et du coup il détourne les habitants du chemin habituel. La conséquence immédiate est la baisse de la clientèle qui peut conduire à la fermeture de la boutique concernée. La fermeture de certaines boutiques à entraîné au chômage un certains nombres de gérants mais elle a aussi crée des failles au niveau de la couverture car chaque point fermé traduit un échec partiel de la stratégie. L'analyse du réseau routier montre le degré de vulnérabilité de la stratégie territoriale de la Sonatel.

## **Chapitre II : La mesure de la couverture territoriale**

La mesure de la couverture est l'évaluation de cette dernière. Elle passe par une analyse de la couverture afin de sortir les forces et les faiblesses de la couverture mais par les innovations introduites dans ce domaine. La couverture spatiale est symbolisée par le réseau de maillage de la ville de Dakar. Il est constitué de maillons dont les plus marquants sont ceux qui sont matérialisés par des structures marchandes. Ce sont des bâtis à savoir les boutiques Orange et les accueils. Les seconds assurent, comme le veut la Sonatel, la continuité des services du premier à tous les moments parce que les accueils ferment à partir de 16heures 45 mn. Tous deux sont des lieux où s'opère la vente des produits Orange. Quant aux innovations, elles tournent pour l'essentiel autour du réseau 3G+.

### **I- Analyse de la couverture territoriale**

#### **1- La répartition spatiale des accueils**

**Tableau 6:** la répartition des accueils commerciaux

<b>Marché</b>	<b>Accueil</b>	<b>Zone</b>
DI	Cheikh Anta	Av Cheikh Anta, HLM Grand Yoff, Yoff –Rte Aéroport, Sacré Cœur, VDN et Ouakam
DI	Jet d'Eau	Castors, Ouagouniayes
DI	Almadies	Almadies
DI	Médina	Médina, Yarakh, Hacienda, Yarakh, Capa, Colobane-Centenaire Fass, Fann Hock, Mohamed Vet Malick Sy.
DI	République	Av Lamine Guèye Rue Jules Ferry
DI	Arcades	Hann Mariste, Av Mohamed V
DII	Parcelles	Cambérène, Parcelles Unité 22 Parcelles Unité 26 Parcelles et Unité 17

**Source :** Sonatel

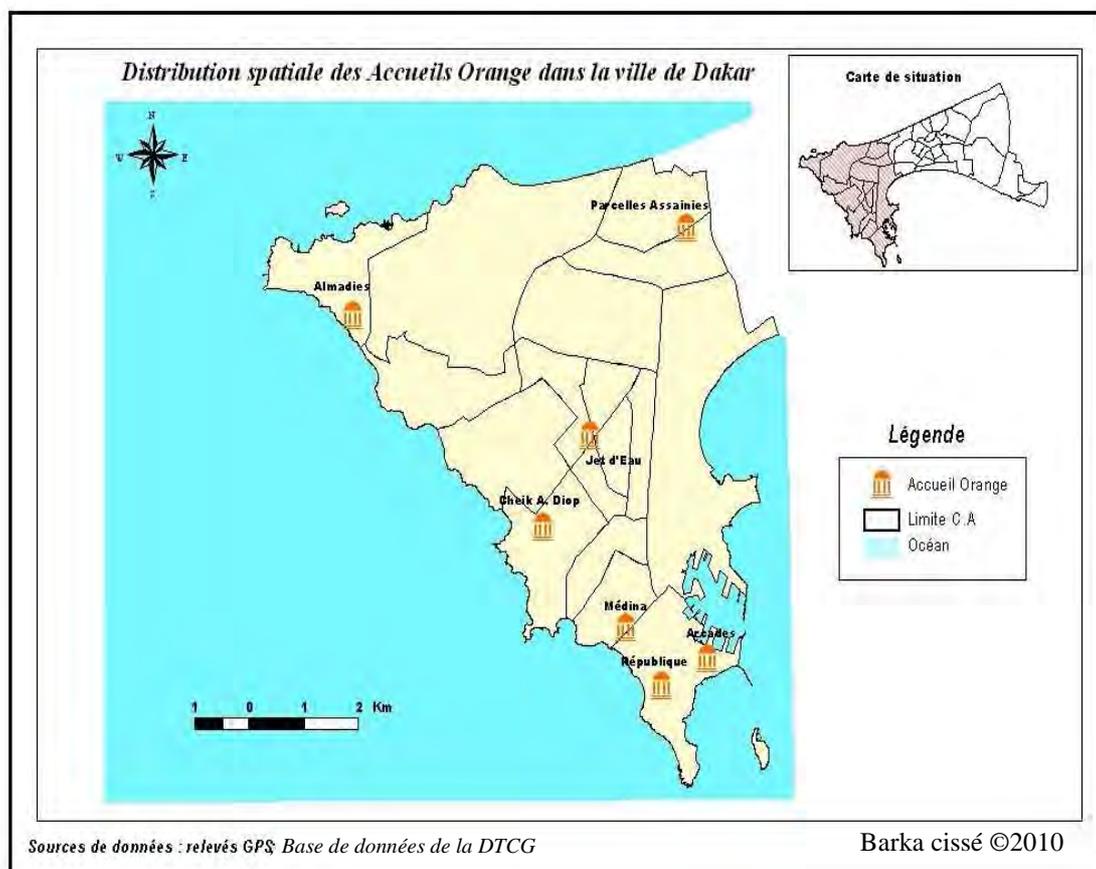
Les accueils sont les premiers espaces de réception des clients. Ils regroupent la double fonction de siège de l'administration et celui de la commercialisation. Ils sont au nombre au nombre de sept (7) dans la ville qui fait 55,3 km<sup>2</sup> soit 6,14 km<sup>2</sup> par accueil. Mais cette configuration n'est que théorique ; la réalité est tout autre. Sur le terrain, nous avons constaté que les accueils n'ont pas les mêmes influences et les mêmes couvertures. L'accueil Cheikh Anta et celui de Médina par exemple couvrent la plus grande partie. Le premier fournit des produits et des services aux points de ventes, aux distributeurs suivant : Point-E, les HLM, Grand Yoff, Yoff, la route de l'Aéroport, Sacré Cœur, VDN et Ouakam. Le deuxième couvre les zones de Médina, de Yarakh, des Cités Hacienda, de Capa, de Colobane,

de Centenaire, de Fass, de Fann Hock, de Rebeus et de Tilène. Après ces deux accueils, il ya l'accueil des Parcelles qui est aussi important rien qu'en se référant aux zones qui y sont rattachés. Il s'agit des différentes unités des Parcelles en plus des quartiers de Cambérène et de Patte d'Oie. Cette espace large (de Médina à Cambérène) n'est couverte que par trois accueils alors que le centre ville très petit par sa taille est sous la couverture de deux accueils : Arcades et République. Cette distribution n'est pas homogène car certains accueils ne couvrent que des poches. L'accueil de Jet d'eau gère les quartiers de Ouagou Niayes et de Castor et celui des Almadies gère le quartier portant le même nom. Ce qu'il faut noter c'est que le quartier de Hann Mariste dépend de l'accueil Arcades. Mais celui-ci est plus proche de l'accueil des Parcelles que l'accueil Arcades. Donc, la proximité n'est pas respectée dans ce cas de figure.

En plus de cette répartition inéquitable et inégale des accueils dans l'espace (cf. figure. 12), le canal de distribution des produits ne favorise pas la proximité.

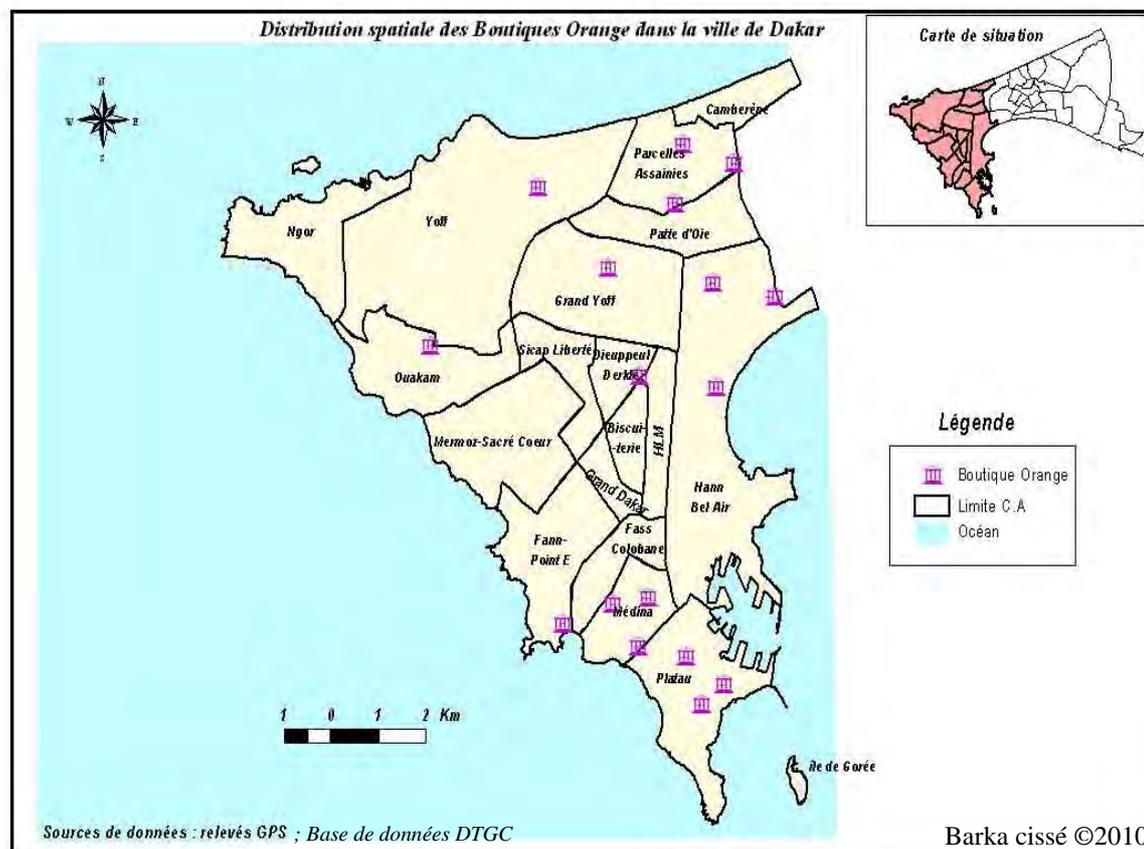
En définitive, l'analyse des accueils ne permet de mesurer qu'une partie de la couverture. La mesure de la couverture nécessite une étude de cette stratégie de proximité.

**Figure 12** : la répartition des accueils au niveau de la ville de Dakar



## 2- La présentation et analyse géographique des boutiques orange

**Figure 13:** Carte de la distribution spatiale des boutiques Orange dans la ville de Dakar



La répartition des boutiques Orange n'est pas homogène au niveau de la ville. Certaines communes d'arrondissements (CA) reçoivent un surplus de boutiques par rapport aux autres. Il existe même des CA qui n'ont aucune boutique. Les communes d'arrondissement de Plateau, Hann Bel-air, Parcelles Assainies et de Médina comptent chacune trois (3) boutiques alors que les CA de Ngor, Sicap Liberté, Grand Dakar et Patte d'Oie en sont dépourvues. A ces dernières, s'ajoute les boutiques qui sont fermées qui augmentent la liste des CA qui n'ont pas de boutiques. Il s'agit des communes d'arrondissement de Sacré-cœur Mermoz (boutique située à l'immeuble Mariama), Fann-Point E (boutique UCAD). Il y a des communes d'arrondissement à forte concentration humaine et une grande superficie qui ne comptent qu'une boutique comme les communes d'arrondissement de Yoff, de Ouakam et de Grand Dakar. Même dans ces CA, la distribution n'obéit pas à la centralité. Par exemple, la boutique de yoff est située à l'extrémité de la commune. Elle loin d'être au milieu de la commune. Donc, on peut dire que la stratégie de

mise en place des boutiques ne respecte ni la centralité ni le nombre de la population de la localité. La commune d'arrondissement de Dakar Plateau, qui n'a que 36.901 habitants présente à son sein trois boutiques alors que la CA de Grand Dakar qui fait le double avec 64.290 habitants, est dépourvue de boutiques. C'est le même cas pour Médina avec 26.557 habitants, la commune d'arrondissement renferme en son sein trois boutiques. A côté, nous avons le CA de Grand Yoff avec 144.859 habitants et qui n'enregistre qu'une seule boutique. Il y a aussi l'île de Gorée au niveau duquel, nous ne trouvons pas de boutique avec tout ce qu'elle représente (lieu touristique très visité).

Cette répartition montre qu'il y a un grand potentiel client qui n'est pas servi. Il est clair que l'objectif recherché dans la mise en place des boutiques n'est pas perceptible dans les actes menés. La recherche de la proximité n'apparaît pas sur le terrain. Les boutiques ne sont pas en réalité le prolongement des services car les boutiques sont loin des populations résidentes. Les principaux clients visés sont les passagers. Mais durant la nuit, les carrefours changent de configuration parce que les populations sont dans leurs domiciles. Vu sous cet angle les boutiques sont loin des populations résidentes. Comme le veut la Sonatel dans ses objectifs, la boutique devrait aider le client à faire des opérations la nuit. Chose difficile à réaliser si la boutique n'est pas au cœur des habitations. La gestion des clients est fondée sur la captation du flux de clientèle qui se déplace et non sur l'attraction de ce stock de clients résidant dans les zones géographiques déterminées. Les points de vente suivent les flux des transhumants quotidiens, hebdomadaires ou saisonniers. La Sonatel ne s'intéresse pas aux résidents mais à ceux qui traversent.

Le milieu des télécoms est un milieu complexe car au-delà de la vente des produits, toutes sociétés se voient obligées de mettre en place une logistique pour permettre aux clients d'avoir une satisfaction du produit. Ce qui justifie les milliers d'antennes de transmission ou de réception implantées dans le pays. Dakar, étant la capitale a servi d'une zone test du réseau 3G+.

## **II- Le réseau 3G+ : un exemple de couverture territoriale**

Le réseau 3G+ est un réseau de 3<sup>ème</sup> génération<sup>75</sup>. Fait pour la téléphonie mobile, il offre des services internet à très haut niveau depuis un ordinateur ou un téléphone portable. Les services offerts sont l'internet comme on vient de le citer mais aussi la télévision en direct, la vidéo à la demande, la vidéoconférence, le téléchargement de la musique et des images. Ce réseau est conçu pour une cible bien déterminée à savoir les usagers du sommet de

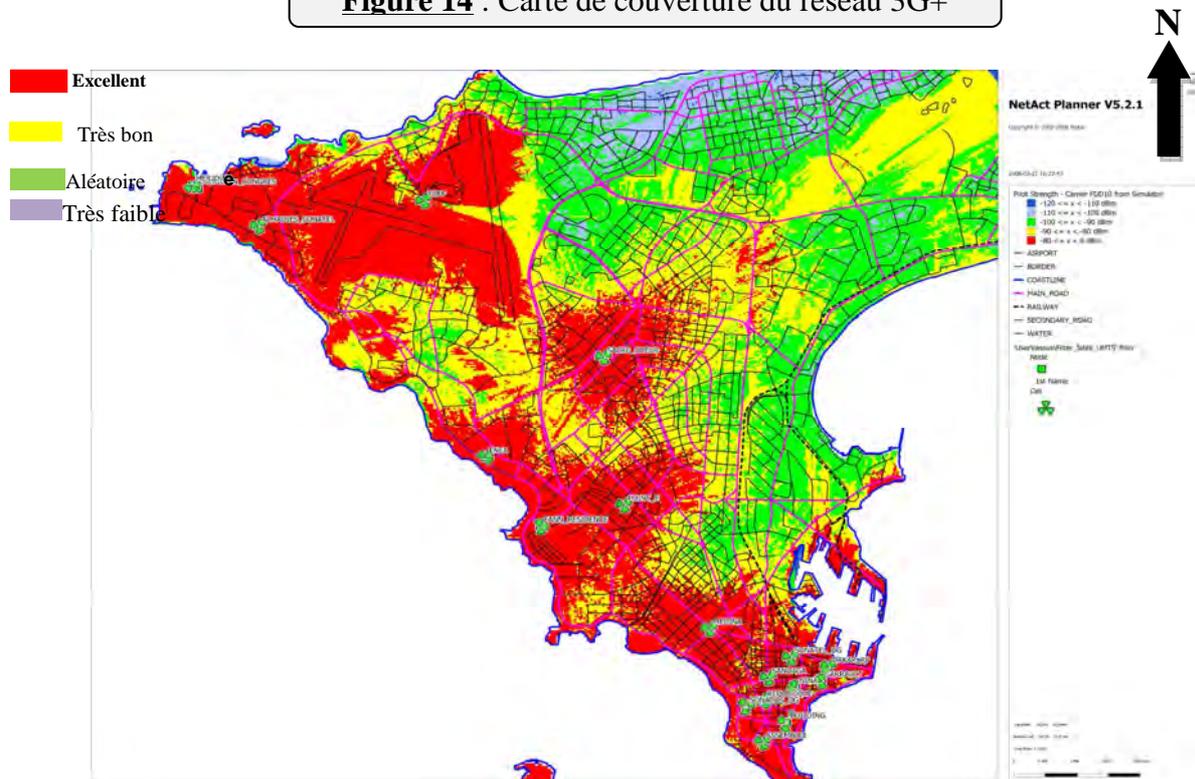
---

<sup>75</sup> On appelle 3<sup>ème</sup> génération (3G+) un réseau de communication mobile avec une technologie offrant à ses utilisateurs des débits de transmission très importants.

l'Organisation de la Conférence Islamique (OCI). Cependant, son application connaît des limites dans sa couverture car ne concernant qu'une infime partie de la ville.

### 1- La présentation du réseau 3G+

**Figure 14** : Carte de couverture du réseau 3G+



*Source* : Sonatel

Le réseau 3G+ d'Orange est une offre de pilote c'est-à-dire un test pour les besoins de l'OCI et évaluation des besoins des clients avant le déploiement à grande échelle. La première phase est limitée à la ville de Dakar qui est la capitale de Dakar et du Sénégal. Le réseau avait été déployé à l'occasion du sommet de l'OCI. L'objectif était de couvrir les parcours des invités et les principaux centres d'activité. La couverture englobe la corniche qui abrite les hôtels construits pour le sommet, le centre ville qui est lieu des affaires, l'aéroport international Léopold Sédar Senghor et les alentours du stade Léopold Sédar Senghor. La figure n°13 montre deux espaces en fonction de la qualité de la couverture. Les centres d'activités sont matérialisés par la couleur rouge qui témoigne une excellente couverture et les zones limitrophes qui ont aussi une bonne couverture. En termes clairs, les quartiers qui ont une excellente couverture sont au nombre de vingt cinq (25) et ceux qui ont une bonne couverture sont quinze (15). Ces quartiers sont visibles dans le tableau suivant :

**Tableau 7** : la liste des quartiers couverts par le réseau 3G+

		Quartiers
		<b>Bien couvert</b>
Médina		
Fass		
Fann		
Fann Résidence		
Fan Hock		
Mermoz		
Ouakam		
Almadies		
Yoff		
Ngor		
Yoff village		
Yoff virage		
Centenaire		
Zone A		
Zone B		
Bopp		
Gueule Tapée		
Point E		
Baobab		
Yoff Djilly Mbaye		
Yoff Tanghor		
Mamelles		
Ouest Foire		
Amitié		

		Quartiers
		<b>Moyennement couvert</b>
Rue 10		
Baobab		
VDN		
Sacré-Coeur		
Liberté		
Nord Foire		
Diamalaye		
Bel air		
Simos		
Colobane		
Hlm Nimzat		
Ouagouniaye		
Grand Dakar		
Niarry tally		

*Source : Sonatel*

Le tableau montre que dans la réalité ce n'est pas toute la ville qui est couverte car dans certaines parties de la ville le réseau 3G+ est soit aléatoire (Parcelles Assainies, Hann Bel Air) soit très faible (Cambérène). Ce qui signifie que le réseau connaît des limites.

## **2- Les limites du réseau 3G+ et le coup de la concurrence**

Sur le plan technique le réseau 3G+ de la Sonatel utilisait une technologie de communication basée sur le CDMA. C'est là que ressort la principale limite : le réseau est conçu pour un groupe bien déterminé. Ce n'est pas étonnant que le réseau ne soit limité que dans des lieux fréquentés par les hôtes du sommet de l'OCI c'est-à-dire le centre ville, la corniche qui abrite les hôtels et l'aéroport. Du point de vu spatial, ce ne sont que ces zones qui sont concernées par le réseau. Il a été conçu pour des besoins spécifiques, ponctuels et limités dans le temps. Les principaux clients de la Sonatel ne sont pas concernés. Les sénégalais n'étaient pas la cible visée mais plutôt les étrangers qui sont venus pour une courte période. Même s'il y a des sénégalais dans cette espace couverte par le réseau, il leur était obligatoire de disposer d'un téléphone mobile multimédia compatible 3G+, comme l'iphone ou les smartphones qui coûtaient à l'époque entre 345 900 F TTC pour le 8 giga et 405 900 F TTC pour le 16 giga<sup>76</sup>. Ce qui n'est pas donné à la majorité des sénégalais. Alors que le réseau 3G+

<sup>76</sup> Sonatel « Argument de vente I phone »

aurait permis, comme cela se trouve l'argument vente, l'accès à une large offre informationnelle aux citoyens. Ils allaient devenir mieux informés. A la fin, la Sonatel n'a pas fait une extension du réseau. Selon les agents de la Sonatel, le blocage émanait de l'Etat. Quoi qu'il en soit, nous retenons que cette erreur stratégique a été fatale. Elle a laissé une fenêtre ouverte aux autres opérateurs.

### **Conclusion partielle**

Les points de ventes qui parsèment la ville de Dakar constituent les éléments matériels de cette couverture. Situés sur les points chauds, les points de vente souffrent du mauvais état de certains tronçons même si Dakar est la ville qui a les artères les mieux faites du pays. Ainsi, l'analyse des stratégies spatiales utilisées montre un dynamisme qui présente des limites. Basée sur la recherche du client mobile, la stratégie laisse en rade le stock des clients résidents. Par conséquent la couverture présente des failles. Mais il faut noter que la Sonatel essaie de satisfaire timidement les clients en les faisant entrer dans l'ère de la téléphonie de la troisième génération. Mais cette modernité était pour un client ciblé qui n'est pas important et durable dans le portefeuille client de la structure. Ce manquement a été profitable à la Sudatel.

## **CONCLUSION GENERALE**

En se donnant comme sujet d'étude le géomarketing et la stratégie territoriale de la Sonatel à Dakar, la nécessité s'est imposée de jeter un regard descriptif sur l'ensemble des intervenants dans le secteur et de travailler sur la recherche de la spatialité des stratégies territoriales adoptées par la Sonatel. La délicatesse de cette étude nous a éloigné de l'analyse quantitative pour nous rapprocher de l'analyse qualitative. Elle est appuyée par l'observation participante faite de la situation qui s'est produite dans l'interrelation des différentes espaces imbriqués que sont la géographie, l'économie, la démographie et le social

L'espace géographique est très importante car elle délimite le cadre d'étude. Dakar, puisque c'est de elle qu'il s'agit, est une ville centrale qui regroupe quatre arrondissements. Elle s'étend sur une superficie de 55,3 km<sup>2</sup>. L'espace démographique et sociale montre une très forte concentration de la population. Elle est la résultante de la centralité de Dakar. La ville qui est aussi la capitale du Sénégal renferme des lieux et structures essentiels de tous les secteurs de la vie économique du pays. L'espace économique est très important. La croissance économique y est très élevée. Rien pour la période 1995-2003, elle était de 4,3%. Elle est portée le tertiaire qui est très développé.

La ville de Dakar, à elle seule compte 80% des activités économiques du pays. Dakar est incontournable, elle est le poumon du pays. Tout transite par son port ou aéroport. Tout se règle aussi à Dakar, les grands services de l'Etat, les sièges des institutions bancaires y sont logés. La conséquence immédiate est la migration journalière, saisonnière des habitants de la banlieue et ceux de l'intérieur du pays. Ce qui a induit le surenchérissement du prix du loyer et la spéculation foncière.

En somme, la Ville de Dakar concentre l'essentiel de l'économie et de la population du pays malgré son étroitesse. Elle constitue un marché très propice pour le commerce. La Sonatel exploitait seule de son mieux le secteur des télécommunications jusqu'à l'arrivée de Sentel (Tigo) et Expresso. L'arrivée de ces opérateurs a mis en terme le monopole de la Sonatel. Le marché des télécommunications est générateur de beaucoup d'emploi.

Cependant, la multiplication des opérateurs a semé une concurrence entre ces derniers et le développement des stratégies d'expansion dans l'ensemble le secteur des télécommunications. La Sonatel a mis en place une stratégie territoriale pour encadrer son commerce.

La Société Nationale des Télécommunications du Sénégal a une stratégie basée sur la mise en place des boutiques et des distributeurs pour être proche des populations. Elle est matérialisée par vingt quatre (24) boutiques et plusieurs points de vente qui sont répartis dans l'espace dakarois. La stratégie est axée en grande partie sur les points de vente et sur les

multiples distributeurs. La Sonatel joue dans ce système le rôle d'encadrement de cette stratégie. Elle participe au marketing du produit en faisant des campagnes de propagande. Cette pratique permet de connaître et de recueillir le point de vue des clients sur le produit. C'est ce qui a poussé à la Sonatel d'intégrer la responsabilité d'entreprise car les sénégalais taxés l'entreprise de gagner des milliards sur le dos des clients. La Sonatel redistribue une partie des dividendes aux populations en soutenant des activités culturelles, éducatives et sanitaires engagées par ces dernières même si implicitement elle faisait sa propre publicité. Elle s'est implantée auprès des populations à travers ses infrastructures marchandes. Cependant, près des populations ne veut pas dire profitable par ces derniers. Les points ne sont pas au sein des stocks de populations vivants dans les quartiers. Ils sont sur les carrefours. Donc, les points sont plutôt pour le client mobile.

Les points chauds sont les lieux qui abritent les points de vente. Ce qui constitue un handicap vu l'état de dégradation de certains tronçons surtout durant l'hivernage.

L'analyse des stratégies spatiales utilisées montre un dynamisme qui présente des limites. Basée sur la recherche du client mobile, la stratégie laisse en rade le stock des clients résidents. Par conséquent, la couverture présente des failles. Mais il faut noter que la Sonatel essaie de satisfaire timidement les clients en les faisant entrer dans l'ère de la téléphonie de la troisième génération. Mais cette modernité était pour un client ciblé qui n'est pas important et durable dans le portefeuille client de la structure. Ce manquement a été profitable à la Sudatel.

Ainsi, nous retiendrons que la Sonatel continue d'être leader dans le secteur des télécommunications non pas par sa stratégie mais plutôt par son ancienneté sur le marché parce que la stratégie territoriale ne prend qu'en moitié les réalités socio-économique du pays. Les populations et la Sonatel sont liées par la confiance que les premières font des produits de la Sonatel. La réduction de la distance n'est que partiellement réussie car les points de ventes ne sont pas au cœur des habitations. Les potentiels clients, les ressources économiques et humaines qui devaient être le pivot de toute stratégie sont abandonnés au profit des lieux carrefours. L'implantation des points de vente devait se faire sur l'analyse de la démographie qui met en évidence la structure démographique des différents lieux de la ville, l'analyse des ressources qui s'appuie sur les revenus de la population et de l'analyse des dépenses.

Il faut aussi noter que la seule information du milieu cherchée est la position de la boutique sur un carrefour. Les réalités géophysique du milieu n'est pas pour la Sonatel un paramètre pour la localisation commerciale. Certaines boutiques sont sur de zones inondables ou facilement influençables pour ces dernières. Donc l'information géographique n'est pas bien exploitée.

**BIBLIOGRAPHIE****Ouvrages généraux**

- Boya, L., Burgaud, D. (2000).** Le marketing avancé du One to One au e-business ; Paris 2000.
- Brand, D., Durousset, M. (2002).** Dictionnaire thématique histoire géographie. SIREY, 6<sup>e</sup> édition. Lyon, 559p.
- Chéneau, L. (2001).** Les territoires de la téléphonie mobile en Afrique. Network and communication Statudiser Netcom, vol 15 n° 12 pp 121-132.
- Cliquet, C. (2002).** Le géomarketing méthodes et stratégies de marketing. Edition Lavoisier; Paris. 351p.
- Converse, P-D. (1949).** New low of gravitation, journal of marketing 14. Pp379-384.
- George, P., Verger, F.** Dictionnaire de la géographie. Puf, 472p.
- Hotelling, H. (1929).** Stability in compétition the economic journal. Vol 39; pp 41-57.
- Kevassy, S. (2006).** Mémoire de recherche. Vuibert, 4<sup>e</sup> édition. Paris, 191p.  
L'hebdomadaire la gazette n° 44.
- Laksman, T-R., Hanser, W. (1965).** « Auteil marketing potentiel model ». Journal of Américain Institut Planner 3 ; pp 134-143.
- Le Floch, J. (2001).** Géomarketing principe, méthode et application, éd d'organisation. Paris, 271p.
- Le Roux, J. (1933).** Le principe de relativité et la loi de gravitation ; pp 127-169 in Villard, C. Annales scientifiques de l'ENS ; édition scientifique et médicale Elsevier.
- Lemarchand, N. (2003).** Géographie du commerce et de la consommation : les territoires du commerce distractif. Mémoire, Université. ParisIV, Sorbone, Paris, 222p.
- Mechin, D-A. (2004).** L'avantage concurrentiel urbain à l'épreuve du temps. XIII<sup>ème</sup> conférence d'Association Internationale de Management Stratégique. Normandie, Vallée de Seine. 29p.
- Pinchemel, P. (1989).** La face de la terre. Armand Colin, Paris
- Ranaut, P.** Les télécommunications spatiales. 14p
- Reilly, W-J. (1931).** The low of retail gravitation. Edition William, New York.
- Samb, D. (1999).** Manuel de méthodologie et de normalisation. UCAD, 298p.

**Mémoires et rapports**

- ACDP (2009).** Conditions d'agrément boutique Orange. 2p.
- (2008).** Atout économique de Dakar, <http://dakar-ca.bouge.net>.
- ARTP. (2007).** Rapport d'activité, 68p.

**ARTP. (2009).** Etat des lieux du secteur des télécommunications au Sénégal en 2008. Rapport 42p.

**Delacour, H. (2010).** Mesurer et évaluer la performance des stratégies spatiales et territoriales, 4<sup>ème</sup> Atelier. Association Internationale de Management stratégique, université Toulouse 1, 5p.

**Dieng, M. (2003).** Réseaux et systèmes de télécommunications dans une région du Sénégal : Ziguinchor en Casamance. Doctorat, Université Michelle Montaigne Bordeaux III. 391 pages ;

**Dubois, J-M. (2004).** Les rapports de départements, 200p.

**Iyok, J. (2009).** Les politiques des reformes des télécommunications au Sénégal. Rapport Association for Progressiste Communication, 53p.

**Lebrun, N. (2003).** Centralités urbaines et concentrations de commerce. Doctorat, Universités de Reims-Champagne. Antenne, 511p.

Lettre de politique sectorielle secteur des télécommunications sur [www.visagesoft.com](http://www.visagesoft.com).

**Mbacké, M-B. (2003).** L'émergence des télécentres au Sénégal, « étude de cas ». Mémoire, Institut National de Langues et civilisations orientales, 23p.

**Perdix, P.** n° 2570 écrit le 19 Février 2007 sur [www.jeune-afrique.com](http://www.jeune-afrique.com).

**Plan d'urbanisation** « Horizon 2025 ».

**Sall, K-A (2010).** Rapport de budget. Mairie de Dakar, 17p.

**Sénégal. (2006).** Enquête sur le paludisme, 26p.

**SRSD. (2008).** Recensement de la population et de l'habitat. Rapport 2006, 113p. Source ANSD

**Séne, Cheikh Mbaké.** Contribution des mutations socio-économiques et spatiales dans l'espace urbain à Dakar : cas de la commune d'arrondissement de la Médina. Mémoire de Maitrise, ENEA, 2008, 116p.

**Sylla, I. (2004).** Approche géographique de l'appropriation des NTIC par les populations : l'exemple des télécentres et les cybercafés dans le quartier de Ouagou Niayes à Dakar. Mémoire, UCAD. Dakar, 161p.

#### **Source internet**

<http://dakar-ca.bouge.net>.

[www.ferlo.com](http://www.ferlo.com)

[www.jeune-afrique.com](http://www.jeune-afrique.com)

[www.visagesoft.com](http://www.visagesoft.com)

[www.sonatel.sn](http://www.sonatel.sn)

<http://www.orange.sn/njelbeendioko>

# TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	1
ABREVIATIONS, SIGLES ET ACCONYMES .....	3
AVANT PROPOS.....	5
PROBLEMATIQUE.....	7
CADRE CONCEPTUEL.....	18
OBJECTIF GENERAL.....	22
OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	23
LES HYPOTHESES DE BASE.....	23
APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	24
1- La méthodologie et type de recherche.....	24
2- La recherche documentaire.....	25
3- Le travail de terrain.....	26
INTRODUCTION GENERALE.....	30

## Première partie

### Dakar, ville centre propice au développement des télécoms

Introduction .....	32
Chapitre I : Un espace limité avec une forte concentration humaine et un grand capital économique.....	33
I- Le milieu physique.....	33
1- La situation.....	33
2- Le site.....	35
II- Les caractéristiques démographiques et sociales.....	35
1- La structure.....	35
2- L'évolution de la population.....	37
3- L'habitat.....	38
III- La vie économique.....	39
1- Les activités économiques.....	39
2- Le transport.....	41

Chapitre II : L'analyse de la situation du marché des télécommunications.....	44
I-    La Sonatel : de l'opérateur historique à la fin du monopole.....	44
1- Naissance et monopole de la Sonatel.....	44
2- La privatisation de la Sonatel.....	44
II-   La libéralisation du secteur des télécoms.....	46
1- Les opérateurs au Sénégal.....	46
2- Le marché de la téléphonie mobile au Sénégal.....	49
III-  La contribution des télécoms dans les activités soci-économiques.....	51
1- Les investissements faits dans le secteur.....	51
2- Le poids des télécoms sur le marché de l'emploi.....	52
Conclusion partielle.....	54

## Deuxième partie

### La Sonatel : la stratégie territoriale basée sur la recherche de la proximité

Introduction.....	56
Chapitre I : le maillage territorial.....	57
I-    La stratégie d'occupation spatiale.....	57
1- La stratégie de mise en place des boutiques Oranges et des distributeurs.....	57
2- Les caravanes d'expansion : exemple de la caravane du 09 février au 06 mars 2010.....	64
II-   La mise en réseau des services et des commerces.....	66
1- La chaîne de points de vente.....	66
2- De la chaîne au réseau.....	68
Chapitre II : la responsabilité sociétale de la Sonatel.....	71
I-    Le mécénat.....	72
1- Le secteur de la culture.....	72
2- Le secteur de l'éducation.....	72
3- Les secteurs de la santé.....	74
II-   La responsabilité environnementale.....	76
1- La présentation de la responsabilité.....	76
2- Les axes d'actions.....	76
Conclusion partielle.....	77

## Troisième partie

### L'information géographique axée uniquement sur le client mobile

Introduction.....	80
Chapitre I : la mesure de la stratégie.....	81
I- L'analyse de la stratégie spatiale.....	81
1- Les boutiques et les points chauds.....	81
2- Le réseau routier et les boutiques Orange.....	83
II- Etude du réseau routier.....	86
1- La présentation du réseau.....	86
2- Les problèmes du réseau routier de la ville.....	87
Chapitre II : la mesure de la couverture territoriale.....	90
I- L'analyse de la couverture territoriale.....	90
1- La répartition spatiale des accueils.....	90
2- La présentation et l'analyse géographique des boutiques Orange.....	92
II- Le réseau 3G+ : un exemple de couverture territoriale.....	93
1- La présentation du réseau 3G+.....	94
2- Les limites du réseau 3G+ et le coup de la concurrence.....	95
Conclusion partielle.....	96
CONCLUSION GENERALE.....	97
BIBLIOGRAPHIE.....	99
TABLE DES MATIERES.....	101
LISTE DES FIGURES.....	104
LISTE DES TABLEAUX.....	105
ANNEXES.....	106

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La carte de division administrative de la ville de Dakar.....	33
Figure 2 : La projection de la population selon les arrondissements.....	37
Figure 3 : Plan des quartiers de Dakar.....	39
Figure 4 : La répartition des actions de la Sonatel.....	46
Figure 5 : Les parts de marché de la téléphonie mobile en 2007.....	50
Figure 6 : Les investissements en milliards dans le secteur (fin 2007).....	52
Figure 7 : Poids direct du secteur des télécoms sur le marché de l'emploi (fin 2007).....	53
Figure 8 : Le schéma de la distribution des produits.....	61
Figure 9 : La logistique pour une caravane.....	64
Figure 10 : Les parties prenantes de la Sonatel.....	71
Figure 11 : Carte du réseau routier du centre ville jusqu'à Colobane.....	86
Figure 12 : La répartition des accueils dans la ville de Dakar.....	91
Figure 13 : La présentation et analyse géographique des boutiques orange.....	92
Figure 14 : Carte de couverture du réseau 3G+.....	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : La subdivision des arrondissements.....	34
Tableau 2 : La répartition de la population par commune d'arrondissement.....	35
Tableau 3 : Les services offerts par la Sonatel.....	46
Tableau 4 : Planning de la caravane de la Sonatel au sein de Dakar ville.....	65
Tableau 5 : La répartition des boutiques par rapport aux points chauds de la ville.....	81
Tableau 6 : La répartition des accueils commerciaux.....	90
Tableau 7 : La liste des quartiers couverts par le réseau 3G+.....	95

# ANNEXES

## GUIDE D'ENTRETIEN

- 1°) Monsieur, étant le responsable du développement du marché de la Sonatel, pouvez-vous nous faire une petite analyse du marché des télécommunications ?
- 2°) Quelle est la place de ce secteur dans l'économie Sénégalaise et comment contribue t-il au développement socio-économique ?
- 3°) Quel est le poids des travailleurs de ce secteurs par rapport à la demande ?
- 3°) Vous mettez sur le marché des produits qui ont comme cible toutes les couches de la population; Donc, comment arrivez-vous à satisfaire tous les clients et potentiels clients ?
- 4°) sachant la population est répartie jusqu'aux fins fonds de la ville, comment arrivez-vous à pénétrer ces lieux ?
- 5°) Quelle est votre principale cible entre le client statique et le client mobile ?
- 6°) Quelle stratégie de pénétration territoriale déployez-vous ?
- 7°) Quelle est le rôle et la places des points Oranges et les distributeurs dans le dispositif de la Sonatel ?
- 8°) Existe-t-il d'autres moyens pour s'approcher des populations et dont vous faites usages ?
- 9°) Existe-t-il des moyens de contrôle de cette stratégie ? Si oui comment ?
- 10°) Quel est le rôle et la place de la responsabilité sociale de la Sonatel dans ce recherche de positionnement et de maintien dans le marché ?
- 11°) Comment arrivez-vous à couvrir l'espace ?
- 12°) Sachant que le client n'achète pas le produit mais le service, quelles sont les prérogatives qu'emploie la Sonatel pour la satisfaction du client ?
- 13°) Comment pouvez-vous expliquez le fait que le réseau 3G+ ne soit disponible que dans quelles quartiers résidentiels ?

<b>GRILLE D'OBSERVATIONS</b>
------------------------------

Nom de boutique	Items	Indications
Av Cheikh Anta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Castors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
HLM-Grand Yoff	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Yoff -Rte Aéroport	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Sacré-Cœur VDN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Ouakam	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Ouagou Niayes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Almadies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Médina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Av Mohamed V	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Yarakh Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Yarakh Capa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Colobane- Centenaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Av Lamine Guèye	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Fass	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Fann Hock	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p>
Malick Sy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Hann Mariste	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Rue Jules Ferry	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Cambérène	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Parcelles Unité 22	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Parcelles Unité 26	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Parcelles Unité 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Mohamed V	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rue</li> <li>- Avenue</li> <li>- Rocade</li> <li>- Boulevard</li> </ul>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<b>GRILLE DE COLLECTE DE DONNÉES AU GPS</b>
---

<b>Nom de Boutique</b>	<b>Code</b>	<b>Coordonnées X</b>	<b>Coordonnées Y</b>
Av Cheikh Anta			
Castors			
HLM Grand Yoff			
Yoff –Rte Aéroport			
Sacré Cœur VDN			
Ouakam			
Ouagouniayes			
Almadies			
Médina			
Av Mohamed V			
Yarakh Hacienda			
Yarakh Capa			
Colobane-Centenaire			
Av Lamine Guèye			
Fass			
Fann Hock			
Malick Sy			
Hann Mariste			
Rue Jules Ferry			
Cambérène			
Parcelles Unité 22			
Parcelles Unité 26			
Parcelles Unité 17			
Mohamed V			

### Résumé du Mémoire

En se donnant comme sujet d'étude le géomarketing et la stratégie territoriale de la Sonatel à Dakar, la nécessité s'est imposée de jeter un regard descriptif sur l'ensemble des intervenants dans le secteur et de travailler sur la recherche de la spatialité des stratégies territoriales adoptées par la Sonatel. Notre étude s'est portée sur la ville de Dakar qui compte dix-neuf communes d'arrondissement. Cette ville s'étend sur une superficie de 55,3km<sup>2</sup> et à une très forte concentration humaine.

La Sonatel a une stratégie basée sur la mise en place des boutiques et des distributeurs pour être proche des populations. Ainsi, vingt-quatre (24) boutiques et plusieurs points de vente qui sont répartis dans l'espace dakaroise. La stratégie est axée, en grande partie, sur les points de ventes et sur les multiples distributeurs. La Sonatel assure les conditions et joue le rôle d'encadreur de cette stratégie. Elle participe au marketing du produit en faisant des campagnes de propagande. Cette pratique permet de connaître et recueillir le point de vue des clients sur le produit. C'est ce qui a poussé la Sonatel à intégrer la responsabilité sociale d'entreprise car les Sénégalais taxent l'entreprise de gagner des milliards sur le dos des clients. La Sonatel redistribue une partie des dividendes aux populations en soutenant des activités culturelles, éducatives et sanitaires engagées par ces dernières même si implicitement elle faisait de la publicité. Elle s'est implantée auprès des populations à travers ses infrastructures marchandes. Cependant, près des populations ne veut pas dire profitable par ces derniers. Les points ne sont pas au sein des stocks de populations vivants dans les quartiers. Ils sont sur les carrefours. Donc, les points sont plutôt pour le client mobile.

Les points chauds sont des lieux qui abritent les points de vente. Ce qui constitue un handicap vu l'état de dégradation de certains tronçons surtout durant l'hivernage. L'analyse des stratégies spatiales utilisées montre une dynamique qui présente des limites. Basée sur la recherche du client mobile, la stratégie laisse en rade le stock des clients résidents. Par conséquent, la couverture présente des failles. Mais il faut noter que la Sonatel essaie de satisfaire timidement les clients en les faisant entrer dans l'ère de la téléphonie de la troisième génération.

Ainsi, la Sonatel continue d'être leader dans le secteur des télécommunications non pas par sa stratégie mais plutôt par son ancienneté sur le marché parce que la stratégie territoriale ne prend que la moitié des réalités socio-économiques du pays. Les populations et la Sonatel sont liées par la confiance que les premières font des produits de la Sonatel. La réduction de la distance n'est que partiellement réussie car les points de ventes ne sont pas au cœur des habitations. Les potentiels clients, les ressources économiques et humaines qui devaient être le pivot de toute stratégie sont abandonnés au profit des lieux de carrefours. L'implantation

des points de vente devait se faire sur l'analyse de la démographie qui met en évidence la structure démographie des différents lieux de la ville, l'analyse des ressources qui s'appuie sur les revenus de la population et de l'analyse des dépenses.

Il faut aussi noter que la seule information du milieu cherchée est la position de la boutique sur un carrefour. Les réalités géophysiques.