

INALCO
Institut National de Langues et Civilisations Orientales

OIPP
L'Orientation Interculturelle dans les Pratiques Professionnelles

DIVERSITE CULTUREL
Et
PLACAGE DES MODELES

L'EMERGENCE DES TELECENTRES
AU SENEGAL

" Une étude de cas "

Mémoire de DREA en communication interculturelle 2002/2003

Site Web : www.telecentre.free.fr

Auteur :
MAME BALLA MBACKE

Directeur du mémoire :
PETER STOCKINGER

Sommaire

INTRODUCTION	3
Les formations en interculturel	4
Diversité culturelle et modèle d'entreprise Les enjeux pour le développement en Afrique	5
Postulats	6
PRESENTATION	7
L'objet de cette étude	8
Méthodologie	9
Problématique	10
Hypothèse	11
DESCRIPTION	12
Le projet de la téléphonie publique	13
Demande sociale non satisfaite	14
Telecentres privées au Sénégal	15
Qu'est-ce qu'un télécentre ?	15
Les opérateurs des télécentres	16
Les enjeux socio-économique	17
Performances des télécentres	18
Limites ou faiblesses des télécentres	19
L'impacte sur les pratiques communicationnelles	20
Analyse	21
Conclusion	22
Biographies	23

INTRODUCTION

Les formations en interculturel

« Il est clair que la formation en interculturelle repose sur deux niveaux : intellectuel et affectif. Ses thèmes sont larges et impliquent des connaissances étendues dans plusieurs domaines: management, anthropologie, sociologie, psychologie, histoire, économie, il s'agit donc d'une discipline de synthèse. Les objectifs d'une telle formation sont d'améliorer l'efficacité de relations entre membres de différentes cultures en développant connaissances, capacité de comprendre une situation sous différentes perspectives. Capacité de décentration, d'écoute, curiosité de la différence, élargissement du champ de conscience: il s'agit d'une formation visant à un développement personnel. »

Communication interculturelle à l'INALCO

Il s'agit d'une formation continue intitulée OIPP (Orientation interculturelle dans les pratiques professionnelles), sous la houlette d'une équipe pédagogique interdisciplinaire, composée de spécialistes français, étrangers, enseignants-chercheurs de l'INALCO et intervenants extérieurs issus des secteurs professionnels.

Les principales orientations de recherche de la formation sont :

- 1- Communications interpersonnelles et culture : méthode de gestion de choc culturel et la médiation interculturelle.
- 2- l'Interculturel et interdisciplinarité : approche méthodologique de la dimension interdisciplinaire dans les recherches interculturelles. Pédagogies à orientation interculturelle et les nouvelles technologies.
- 3- l'Interculturel et secteurs professionnels en contexte national et international : éducation/ formations, collectivité territoriales, milieu associatif, ONG et l'entreprise.
- 4- Pratiques interculturelles : stage ou études sur le terrain et un mémoire liée à une pratique interculturelle.

Diversité culturelle et modèle d'entreprise Les enjeux pour le développement en Afrique

" L'homme n'est pas seulement le produit d'une économie, mais également le fruit et le producteur d'une culture " *Léopold Sédar Senghor*

" La vie en société fait concourir une révérence pour des traditions qui demeurent avec une capacité à inventer et à créer. De ce fait, bien gérer une entreprise c'est respecter la culture nationale dans laquelle elle s'inscrit. Ainsi, quand on rencontre des résistances "absurdes" aux plans les mieux conçus. On peut, à mieux les comprendre, échapper à l'impression douloureuse d'être confronté à l'irrationalité constitutive des passions humaines. Et quand on saisit enfin ce qui anime "ces gens là" des voies s'ouvrent à l'action . *Philippe d'Iribarne : la logique d'honneur.*

La théorie de la Convergence tant évoquée dans les années 50 et 60, selon laquelle les différences entre le management dans les pays tendraient à s'estomper puis à disparaître, du fait de l'application des principes universels de management ne s'est pas révélée exacte. **L'organisation** est représentée, selon cette théorie, par un système de tâches à accomplir et d'objectifs à atteindre. **Le management** étant alors un simple outil d'adaptation aux exigences des situations. Dans les années 70, cette croyance s'est évanouie et actuellement nous voyons que ces divergences tendent à s'accroître plutôt qu'à disparaître, même au sein de nations existantes, les différences régionales sont chaque fois plus présentes.

Quant à l'Hypothèse d'une certaine tendance à l'homogénéisation des besoins sous la pression de la technologie, elle doit être nuancée.

Selon *Michel Picard*, directeur des produits de France internationale de Calor : "en effet, hormis certains segments de clientèle bien typée, identique à travers le monde, pour certains produits caractéristiques comme Coca-Cola ou pour certains produits de luxe, la thèse de **l'homogénéisation a peu de validité**. La transformation des modes de vie porte en elle-même les germes d'un nouveau régime de croissance et ouvre la possibilité de maintenir, voire de renouveler les spécificités propres à chaque pays." *Management interculturel éd PUF*

"Le développement économique exceptionnel en Asie du Sud-est nous enseigne que les progrès économiques sont de plus en plus le monopole des peuples qui prennent en compte les logiques de production importées tout en opérant une douce révolution culturelle.

Pour l'Afrique, ce qui est donc véritablement en cause ce n'est pas l'entreprise moderne en tant que telle, mais plutôt les problèmes de son adaptation au milieu africain. C'est en d'autre terme **la problématique de l'absence de relais et de transition entre les traditions africaines et l'entreprise moderne qui est posée**. Devant une telle difficulté; l'Afrique, n'a d'autre choix que de retourner à sa source. Prendre en compte des valeurs de la civilisation africaine pour façonner l'entreprise nouvelle, n'est pas synonyme de vie en autarcie. D'ailleurs, l'Afrique qui fait partie du nouveau village planétaire ne peut que, pour sa survie, promouvoir ce que L.S. Senghor a appelé le dialogue des cultures." **M.Z. Kessy Président de CNPI.**

Postulats

Il apparaît de plus en plus évident que les raisons profondes des difficultés économiques des pays africains et particulièrement celles qui assaillent les entreprises doivent être recherchées dans le fait culturel. Le fait culturel est d'autant plus important dans le processus de développement qu'il conditionne les manières d'être, de penser et d'agir d'un peuple.

Bien que l'importance de la culture soit démontrée; il est connu que les plans de développement mis en oeuvre en Afrique ne prennent toujours pas en compte cette réalité.

L'échec de l'assistance technique sur le continent est ainsi mis en grande partie sur le compte de l'absence de la dimension culturelle, qui a caractérisé le transfert aussi bien des idées que des technologies. La culture donc, a un effet indéniable sur la gestion des entreprises modernes. Il convient de faire un diagnostic et d'évaluer cet impact afin de relever les forces susceptibles de fournir un modèle de gestion spécifique à la culture africaine.

De la même façon que les stratégies de développement ont été proposées par les institutions internationales et sans trop de discernement, les modèles de management conçus à l'étranger, dans un contexte culturel différent, sont appliqués aux entreprises africaines.

Il résulte de tels choix des risques d'inadaptation qui ont des lourdes conséquences économiques et sociales.

Une orientation interculturelle dans les stratégies de développement pourrait permettre l'émergence d'un modèle d'entreprise moderne, efficace et capable de répondre à la demande sociale et culturelle en matière de télécommunication.

Comme toutes les anciennes colonies, nouvellement indépendantes (40 ans d'indépendance), le Sénégal prend ses marques sur le modèle du maître (France), économiquement plus développé et politiquement mieux organisé.

Le suivisme dogmatique et servile de l'état s'est, depuis l'indépendance (1960), heurté à la résistance culturelle locale. Cet antagonisme se traduit par la juxtaposition des modèles. La fameuse dichotomie qui divise l'économie Sénégalaise en deux catégories, communément appelées secteur formel et secteur informel, en est un exemple probant.

La coexistence entre les cabines téléphoniques à l'occidentale et les télécentres privés est une parfaite illustration d'un clash de modèles économiques, aux inspirations culturelles différentes.

PRESENTATION

L'objet de cette étude

La présente étude se propose de démontrer l'accommodation des télécommunications dans l'environnement socioculturel Sénégalais. Nous postulons que les outils, techniques ou technologiques, sont culturellement codés et formatés à l'image de la société pour laquelle (les outils) ils ont été conçus. Toute stratégie de transfert de technologie doit prendre en compte cette *dimension culturelle*.

En guise d'illustration nous avons analysé la prolifération des télécentres privés au Sénégal. En effet l'essor des télécentres privés au Sénégal, coïncide avec l'abandon du projet de téléphonie publique, lancé il y a cinq ans au par avant, par la société nationale des télécommunications.

Le projet de la téléphonie publique consistait à l'implantation des cabines téléphoniques, importées de France, sur la voie publique, soit l'introduction d'un nouvel outil de télécommunication dans le contexte socioculturel sénégalais. Or le succès des télécentres privés, que nous considérons, dans cette étude, comme le modèle local « parallèle » et l'échec du projet de la téléphonie publique, donc du modèle importé « transposé » interpelle par sa netteté .

Alors que chacun de ces outils peuvent, essentiellement, satisfaire les mêmes besoins de communication, l'un fonctionne et l'autre pas. Cette prépondérance des télécentres privés au détriment des cabines publiques n'est elle pas la révélation d'un clash entre deux modèles d'entreprise de télécommunication ? Pourquoi est-ce que les Sénégalais préfèrent-ils les télécentres Privés ? Quels est la demande sociale et culturelle non satisfaite par les cabines téléphonique publiques?

Cadre institutionnel

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de DREA en communication interculturelle. Ce mémoire est, en fait, le prolongement d'une veille d'information sur le management interculturel dans le contexte Ouest Africain. Ce travail a, finalement aboutit sur un mémoire écrit et la création d'un site Internet pour la publication des résultats de l'étude en question.

C'est donc, une étude interculturelle appliquée aux NTIC. Ce travail contient deux volets, le site Internet et le mémoire écrit. Ceci dans le cadre d'un stage de formation sur les NTIC, sous la direction de M. Peter Stockinger professeur des universités à l'INALCO et chercheur à la maison des sciences de l'homme.

Objectifs

Nous voulons par le biais de cette modeste étude mettre en évidence l'effet indéniable de la diversité culturelle sur les stratégies de développement en général et sur les transferts de technologie en particulier.

Mettre en exergue l'inadéquation du projet de la téléphonie publique à la demande sociale et culturelle locale en matière de télécommunication.

Démontrer l'effet de l'absence d'une orientation interculturelle dans ce projet de transfert d'un nouvel outil de télécommunication qui, pourtant, a fait ses preuves ailleurs.

Notre objectif final c'est de démontrer que l'orientation interculturelle peut permettre de surmonter plus aisément les obstacles culturels d'un transfert de technologie.

Méthodologie

Pour ce faire nous allons :

- élucider les codes culturels qui sous-tendent ces structures originelles (TCP).
- Définir l'environnement culturel dans lequel, elles se sont créées en se référant à la grille de Xardel et Gauthey (in Management interculturel.)
- Dresser l'identité culturelle Sénégalaise selon la typologie mondiale des pays, répartis selon les 4 valeurs culturelles qui les différencient, de Hofstede :
 - 1- La distance hiérarchique « mesure le degré d'égalité entre chefs et subordonnés. Elle est reliée à la valeur de l'égalité entre les hommes.
 - 2- Le contrôle de l'incertitude « mesure le degré d'anxiété qu'un groupe d'hommes peut ressentir face à des événements futurs et la manière dont ils essaient de contrôler l'avenir. De par les contraintes qu'elle peut engendrer, cette valeur est reliée à celle de la liberté. »
 - 3- La masculinité « indique quelle est la répartition des rôles entre les hommes et les femmes dans une société donnée. Plus les rôles sont différenciés, plus la société est masculine. Plus les rôles sont interchangeable, plus la société est féminine »
 - 4- L'individualisme mesure la relation entre l'individu et la société dans laquelle il vit. « L'individu qui entretient des relations étroites avec de très nombreuses personnes membres du groupe et s'attend à être protégé par le groupe auquel il appartient, vit dans un pays ayant une mentalité communautaire. Le groupe prime sur l'individu. Lorsque l'individu ne s'occupe que de sa proche famille et a un mode de vie autonome, il appartient dans ce cas à une société individualiste. L'individu prime sur le groupe »

Les outils de recherche :

- L'Internet est notre outil principal de recherche de l'information.
- Enquête sociologique du terrain, avec des questions ouvertes.
- Entretiens et témoignages.

Sources d'information :

La presse, les publications spécialisées et les travaux universitaires et bien sûr les sources bibliographiques.

Traitement et diffusion de l'information :

Analyser les interactions et transactions entre ces deux modèles. Ainsi que les enjeux socio-économiques et culturels.

Les conséquences du changement de comportement, que l'introduction de ce nouveau moyen de communication entraînerait avec lui, sur la vie de la cité.

Problématique

Des cabines publiques aux télécentres privés : l'accommodation des télécommunications au contexte Sénégalais ?

En 1987, Suite à une situation de crise des télécommunications au Sénégal, la SONATEL (la société nationale des télécommunications) lance son projet de la téléphonie publique. Il se propose de relancer le secteur, moderniser le dispositif et surtout de démocratiser l'accès aux télécommunications. Il s'agit de mettre en place des cabines téléphoniques sur l'ensemble du territoire national. Il y en avait 520 en 1995. Toutefois, ces cabines n'ont pas pu combler le vide qu'il y avait en matière d'accès aux télécommunications. Même si la télédensité est passée de 0,33 ligne/100 habitants à une ligne pour 100 habitants.

Quelle est la demande sociale non satisfaite par cet outil qui a, pourtant, fait ses preuves ailleurs? Pourquoi une très grande partie des Sénégalais ne l'utilise-elle pas?

L'absence d'une orientation interculturelle, dans le projet de la téléphonie publique, qui est tout de même un projet de transfert de technologie, serait-elle à l'origine du rejet de ce modèle importé ?

En 1993 la SONATEL décide de confier l'exploitation des lignes à des privés. Ainsi, commence l'ère des télécentres. «Cinq ans après leur création, ils étaient quelque 5.734 en 1998, répartis dans tout le pays. Leur nombre est passé à 8.200 au mois de septembre 2000 pour atteindre 13.000 l'année suivante, soit une progression de 57,97 % en un an. »

Ce modèle s'est révélé efficace tant du point de vue de la satisfaction de la demande de la population en matière de télécommunications et de celui de l'augmentation du chiffre d'affaires de la société nationale des télécommunications dont les 30% ont trait aux télécentres.

Ils prennent aujourd'hui une grande ampleur surtout dans les agglomérations urbaines du Sénégal en donnant même l'impression qu'ils ont toujours fait partie de notre environnement immédiat. Le rythme selon lequel leur accroissement numérique se fait est plus qu'accélééré et leur prolifération se caractérise par un effet brutal qui ne peut laisser indifférent l'œil avisé du chercheur.

Quels sont les facteurs sous-jacents à la prolifération des télécentres privés au Sénégal ?

Pourquoi les Sénégalais préfèrent-ils les télécentres ?

Quelles sont les spécificités culturelles communes à ces structures originelles ?

Hypothèse

Des cabines téléphoniques publiques aux télécentres privées

L'absence d'une orientation interculturelle serait à l'origine de l'échec du projet de la téléphonie publique telle qu'elle a été proposée par la sonatel ?

Nous pensons que la problématique de la diversité culturelle dépasse largement le cadre des micros et petites entreprises Sénégalaises. C'est l'ensemble du secteur socio-économique et culturel qui est concerné. Car faudra-t-il le rappeler, le concept de l'état Sénégalais est une mauvaise copie de la cinquième république française.

Comme toutes les anciennes colonies, nouvellement indépendantes (40 ans d'indépendance), le Sénégal prend ses marques sur le modèle du maître, économiquement plus développé et politiquement mieux organisé. Le suivisme dogmatique et servile de l'état s'est heurté, depuis (1960), à la résistance culturelle locale. Cet antagonisme se traduit par la juxtaposition des modèles. La fameuse dichotomie qui divise l'activité économique Sénégalaise en deux catégories, communément appelées secteur formel et secteur informel, en est un exemple probant. Autrement dit, le secteur informel qui représente 80% de l'activité économique nationale serait-il l'expression d'une résistance culturelle collective.

La prolifération des télécentres privés s'expliquerait, en grande partie, par la non adaptabilité du projet de la téléphonie publique, tel qu'il a été proposé dans le contexte socioculturel Sénégalais. La croissance fulgurante et spontanée des télécentres privés; qualifiée d'anarchique par certains, en tous cas non maîtrisée, montre bien l'absence d'une stratégie adaptée à la réalité sénégalaise. L'absence d'une telle orientation interculturelle a empêché dans le cas présent de trouver les points d'ancrage pour ce nouvel outil dans le terroir. La démarche interculturelle aurait pu aider à rationaliser l'intersubjectivité dans les interactions entre le modèle transposé et les facteurs liés au contexte socioculturel local.

Une orientation interculturelle dans les stratégies de développement pourrait permettre la naissance d'un modèle d'entreprise moderne, efficace et capable de répondre à la demande sociale et culturelle en matière de télécommunication.

La réussite d'un projet de transfert de technologie passe par une approche interculturelle. Car tous les outils ont une dimension culturelle. Ne pas la prendre en considération peut engendrer un rejet et donne en même temps la possibilité de l'émergence d'un modèle de substitution capable de satisfaire la demande sociale et culturelle de la population locale. Tel fut le cas de l'échec du projet de la téléphonie publique et la réussite des télécentres privés au Sénégal.

La communication interculturelle pourrait faciliter le changement qu'induit, nécessairement, l'introduction d'un nouvel outil dans un contexte socioculturel donné. C'est à dire réduire les écarts dus à la différence culturelle. Ceci est notre hypothèse.

DESCRIPTION

Le projet de la téléphonie publique

« Le modèle transposé »

Situation de crise

Au milieu des années 1980, l'on commençait à noter de nombreux problèmes de dérangement qui affectaient le bon usage du téléphone chez les abonnés de l'OPT (Office des Postes de Télécommunications), structure qui, à l'époque détenait le monopôle de la distribution des lignes téléphoniques et qui sera plus tard remplacée par la SONATEL.

En fait, elle était un peu dépassée par la situation du parc téléphonique. Ainsi, en 1984, elle résilie l'abonnement de plusieurs personnes. Cette situation pouvait s'expliquer par le fait que l'OPT était un peu moins stricte par rapport au paiement des sommes dues. Il y avait en effet beaucoup d'arriérés: on avait constaté des personnes qui, depuis 1978, n'ont pas honoré leur engagement vis-à-vis de l'OPT. En 1984, la télédensité était de 0,33 ligne pour 100 habitants. Dans un tel contexte, il fallait mettre un nouveau cadre organisationnel pour redéployer les activités dans une plus grande envergure.

Ainsi, la SONATEL est créée en octobre 1985.

Elle se propose la mission de relancer le secteur et de moderniser l'ensemble des dispositifs techniques et des méthodes de travail. Quelque temps après des résultats commençaient à être enregistrés, avec une diminution considérable des dérangements (de 60 à 5%) et une augmentation de la télédensité qui va passer de 0,34 en 1987 à 1,00 en 1992. A partir de 1985, le parc téléphonique va s'accroître de 15% en moyenne par an. Par la suite elle va penser à une stratégie de démocratisation de l'usage du téléphone.

Le Projet de la Téléphonie Publique

Le 1er octobre 1987, la SONATEL lance son projet de la Téléphonie Publique.

Il s'agissait de mettre en place des cabines téléphoniques sur l'ensemble du territoire national. Au départ, elles couvraient surtout la région de Dakar, 520 en 1995.

Le parc actuel de cabines publiques est de 520 pour l'ensemble du pays (cabines à pièces et à cartes). Pour les cabines à pièces le prix de l'unité (3mn) est de 60 Francs CFA. Pour les cabines à cartes les prix sont : Cartes de 11 Unités 1210 FCFA (\$2.4) Cartes de 40 Unités 2520 FCFA (\$7) Cartes de 120 Unités 9340 FCFA (\$18).

Demande sociale non satisfaite

Toutefois, ces cabines n'ont pas pu satisfaire les besoins de la population locale en matière d'accès aux télécommunications. A l'origine de ceci, il y a plusieurs facteurs.

Facteurs non aidant à la réussite des cabines publiques:

Leur nombre relativement faible entraîne leur accessibilité, en terme de distance à parcourir, parfois difficile.

La nécessité d'une surveillance accrue pour détecter celles qui sont en panne, les clients ne le signalant pas toujours au service technique compétent.

L'investissement pour réaliser une cabine publique s'était révélé plus ou moins élevés car chaque nouvelle cabine nécessitait 6000 000 Fcfa. Soit \$12 000 ce qui limite leur expansion.

Pas adapté au contexte et à la conjoncture.

Les cabines à pièces sont devenues la cible des voleurs, des vandales, et des manifestants acharnés. C'est surtout après les émeutes de 1988 que la SONATEL est devenue consciente de la nécessité d'une remise en cause du système des cabines.

L'indisponibilité des pièces de monnaie

Le client est parfois confronté à un problème de pièces de monnaies nécessaires pour effectuer des appels à partir des cabines à pièces. Une relève fréquente est indispensable pour limiter les risques de vandalisme et un contrôle stricte des cabines pour détecter les éventuelles panes.

Peu adaptées aux conditions et aux capacités d'usage des populations.

En fait, il y avait encore un problème de "culture téléphonique". Aussi, dans un pays où tout se vend au détail, il était difficile de faire fonctionner le système des cartes qui, risqueraient de n'être utilisées qu' occasionnellement, alors que l'argent décaissé pourraient servir à d'autres fins. C'est pourquoi une très grande partie des sénégalais ne l'utilisait pas, puisque ne s'habituant pas à une telle pratique.

La cherté relative du prix des cartes : le prix des cartes téléphoniques est relativement élevé et dissuasif pour le client désirant faire un appel occasionnel pour une ou deux unités. A cela s'ajoutent les fréquentes ruptures de stock dans certains pays, notamment les cartes d'une dizaine d'unités.

L'emplacement des cabines, situées en pleine rue était aussi un facteur influant sur le caractère limité de l'usage: les gens ne se sentent pas à l'aise: ils ont le sentiment d'être regardé et écouté par les passants, installé sur la voie publique et transparente elle limite la discrétion.

La chaleur en certaines périodes de l'année et l'obligation de la position debout n'encouragent pas les communications de longues durée ni l'attente en cas d'occupation, notamment pour les personnes âgés.

Telecentres privées au Sénégal

Qu'est-ce qu'un télécentre ?

Le premier télécentre fut établi dans le milieu des années 80 au sein d'une communauté agricole de Suède, comme un moyen pour déployer de façon équitable les nouveaux réseaux de télécommunication, permettant aux communautés rurales isolées de renforcer leurs liens sociaux avec l'ensemble du pays et d'établir des relations d'ordre économique avec le monde extérieur.

En général, la dénomination de ce lieu de travail et de vie varie suivant les pays ou tout simplement suivant l'initiateur du projet qui peut être une association, un entrepreneur individuel, une société privé ou encore l'état ou une collectivité territoriale. On parle de télécentre, de telecenter ou de telecentre (Australie, Nouvelle-Zélande, UK, USA), de telecottage (Angleterre, Suède), de cyberbase (France), d'Internet Plaza (en Corée), de cybercentre (Bénin) ou de télécentre communautaire polyvalent au Sénégal.

En Afrique francophone, l'appellation " Télécentre désigne communément une boutique privée regroupant une ou plusieurs cabines téléphoniques dans un local, permettant à la population environnante de disposer d'un accès de proximité au téléphone sans avoir à supporter les charges d'installation et d'abonnement d'une ligne privé. Au Sénégal (comme au Kenya et au Ghana) leur développement est considérable : on compte 10 000 télécentres en 2000 dont plus de la moitié est située sur la presqu'île de Dakar.

Au Sénégal ce sont des centres des télécommunications ouverts par des personnes physiques ou morales ayant fait une souscription auprès de la SONATEL pour avoir une ou plusieurs lignes téléphoniques afin de commercialiser les communications, en fonction du nombre d'unités passées, avec une caution qui est versée auprès de la dite société pour plus de garantie, dans le respect des clauses du contrat. L'exploitant est autorisé à majorer les taxes de communication dans une limite maximale de 75% par rapport au tarif de la taxe de base.

Un modèle d'entreprise de type Familial.

Ce type de modèle d'entreprise résulte des systèmes sociaux patriarcaux. Il suit à la fois une orientation communautaire avec une forte distance hiérarchique et un faible contrôle de l'incertitude.

Ce modèle est omniprésent dans tous les pays d'Afrique de l'Ouest. Les relations sont paternalistes, les rapports hiérarchisés, mais le chef est aussi un protecteur envers son subordonné. Les valeurs traditionnelles prônent le travail, la fidélité à la famille et à la tradition, la loyauté à l'employeur.

Ce modèle s'est révélé efficace tant en sa capacité de satisfaire la demande sociale en matière de télécommunications et eu égard à sa contribution à l'augmentation du chiffre d'affaires de la dite société dont les 30% ont trait aux télécentres.

Les opérateurs des télécentres

- **Ces micros entreprises constituent en général des activités parallèles pour les propriétaires. Les investissements concernant les télécentres sont dans la plupart des cas, 66% des structures enquêtées le fait de personnes qui exercent d'autres métiers.** Il s'agit donc en général, pour ce qui concerne les propriétaires et non pour les gérants. Cette situation de fait peut s'expliquer par le fait que, par différence aux micro entreprises classiques de l'informel où le propriétaire peut se trouver dans l'incapacité de contrôler les entrées et les sorties financières s'il délègue la gérance de sa structure, l'exploitation d'un télécentre peut échapper à ces périls parce que le nombre d'unités passés est comptabilisé par le compteur ou par la facture de la SONATEL. »
- « **Le secteur informel est composé de personnes qui sont en grande partie analphabètes. Mais celles-ci sont généralement les propriétaires de télécentre,** qui confient la gérance à un jeune, une femme, ou en tout cas quelqu'un qui a un certain niveau d'instruction. Ces propriétaires, dans le passé, c'est à dire avant l'avènement de ces technologies étaient moins intéressés par des investissements qui nécessitent l'intervention de capacités intellectuelles. »
- **Petit à petit, la gente féminine s'est taillée une place de choix dans la gestion des télécentres qui au départ étaient beaucoup plus réservés aux hommes.** La concurrence aidant, de nombreuses jeunes filles se sont vues confier des cabines. Une option que certaines parmi elles tentent pourtant de justifier tout simplement par le fait que les femmes sont plus adaptées à ce rôle que les hommes. “ Les femmes sont plus accueillantes que les hommes et excellentes aussi dans le commerce ”. Petites discussions, gestes qui plaisent ou confident d'un moment, chacune y va de sa petite technique pour fidéliser la clientèle.
- **On dénombre actuellement environ 14.000 gérants qui perçoivent entre 15.000 à 20.000 FCFA par mois.** (Source M. Cissé. Président du Syndicat national des gérants des télécentres du Sénégal.)

Les enjeux socio-économique

Introduits en 1993, les télécentres privés occupent une place importante dans le dispositif de l'économie nationale.

Les Télécentres Privés représentent 30% du chiffre d'affaires de la Société nationale de télécommunications (Sonatel). Ils constituent pour la Sonatel le deuxième grand secteur après les grandes entreprises.

Un important pourvoyeur d'emplois

Le secteur se positionne comme un important pourvoyeur d'emplois avec environ 26.000 emplois créés, si l'on sait qu'un télécentre emploie au moins deux personnes. Mais la dure concurrence a aujourd'hui freiné l'élan des télécentres. C'est d'ailleurs fort des enjeux de leur secteur et du rôle qu'ils peuvent jouer dans le développement des technologies de l'information au Sénégal, d'une part, et dans la résorption du chômage, d'autre part, que l'Association des Gérants de Télécentres Privés a initié une Journée nationale des télécentres privés. La première Journée, célébrée au mois de novembre avait justement pour objectifs de consolider la dynamique des structures, en exploitant les possibilités offertes par les produits nouveaux, notamment Internet pour diversifier les prestations.

Facilitations de l'accès au téléphone!

Si la clientèle se pressent autant dans les télécentres, c'est bien parce que le téléphone, géré à domicile, pose un problème aux ménages, qui préfèrent alors délocaliser la facture en payant illico presto leurs appels. Car si les télécentres sont aussi bondés, c'est bien parce que le téléphone demeure encore un luxe pour bon nombre de ménages dont les lignes sont souvent de simples répondeurs. En zone rurale, les télécentres sont souvent le seul accès possible au téléphone pour les populations.

Satisfaire les besoins de communication des populations rurales

« Ces structures facilitent l'accès aux services liés à l'information et à la communication, au profit des populations qui, du fait qu'elles ne disposent pas de moyens financiers ou économiques qui le leur permettent, n'ont pas d'abonnements téléphoniques privés, ou aux personnes qui, se trouvant hors de leurs domiciles ont besoin de téléphoner. Avec des tarifs qui varient entre 65 et 100 F l'unité, il y a la possibilité de satisfaire les besoins en matière de communication en payant moins cher que s'il s'agissait de s'abonner et de payer des factures. »

Les télécentres peuvent aider à la démocratisation de l'accès aux NTIC.

Au Sénégal, la compagnie de télécommunications nationale (Sonatel) n'a pas pu assurer un service public universel. Mais elle permet aux Sénégalais d'installer chez eux un centre de services téléphoniques. Il existe maintenant plus de 10 000 de ces télécentres, parfois même dans les villages les plus reculés. A partir du moment où il y a l'électricité et une ligne de téléphone, il peut y avoir un télécentre.

Performances des télécentres

Facteurs aidant

Des gains financiers dans des conditions prudentes.

Avec la création d'un télécentre, la réalisation de profits est une chose évidente car les usagers ne songent jamais à payer un tarif inférieur ou égal à celui que paie l'opérateur à la SONATEL qui exige un prix unitaire de 60 FCFA. On ne court pas donc de risques de pertes financières.

Des facilités relatives à se lancer dans de telles entreprises.

Il y a le fait que la téléphonie soit aujourd'hui une pratique qui fait partie intégrante de la vie socio-économique, mais aussi le fait que les capitaux nécessaires pour l'ouverture d'un télécentre ne soit pas difficiles à acquérir; entre 400 000 et 650 000 FCFA.

Ces technologies impliquent en même temps des façons de gérer ou de contrôler le travail qui ne nécessitent pas une grande intervention du génie manuel des travailleurs. Si on dispose du compteur télé taxe. Il est inutile de recourir à certains procédés pour contrôler l'ensemble des recettes qui sont censées être encaissées.

Les Techniques de facturation permettent de faire une comptabilité précise, ce qui fascine ces opérateurs qui, à cause de leur méfiance seraient réticents à se lancer dans de telles entreprises d'une manière aussi importante surtout quand il s'agit d'une structure qu'ils confient à des gérants.

Spécificités culturelles

Tout comme un seul journal est lu par 10 ou 15 personnes, "il en va de même du téléphone : les voisins donnent votre numéro de téléphone et reçoivent des appels et des messages. Il s'agit précisément là de la spécificité culturelle que nous devons prendre en compte dans nos stratégies.

L'opérateur du télécentre peut composer un numéro pour vous ou traduire votre message e-mail du français en anglais. Il peut également trouver sur Internet ce que vous cherchez.

Les télécentres possèdent d'énormes potentialités au regard des besoins présents des usagers, du taux très faible d'équipements des ménages et surtout de la baisse de leur pouvoir d'achat qui rend cet outil très économique.

Le mode de détermination des prix obéit au gré des propriétaires sans qu'il y ait des tarifs fixes, réglementés et respectés par tous les opérateurs, ce qu'on peut assimiler au marchandage, tant connu dans l'économie informelle. Beaucoup d'entre eux sont dans des endroits se situant sur la façade des domiciles et donc sont des micro entreprises familiales.

Limites ou faiblesses des télécentres

L'imitation, une réalité bien sénégalaise

Les difficultés, qui traversent le secteur des télécentres, étaient peut-être prévisibles. Elles rappellent simplement ce que, à une autre échelle, on reproche même aux Etats membres de l'UEMOA : les industries de l'Union produisent toutes la même chose. C'est encore une réalité bien sénégalaise de constater que l'imitation est une pratique fort répandue chez les micros investisseurs. On fait ce que le voisin fait et qui marche apparemment, quitte à s'installer, pour la vendeuse de cacahuètes, à quelques centimètres de sa voisine de quartier, ou pour les gérants de télécentre, à ouvrir boutique, à quelques mètres du précurseur du coin.

« Depuis près de trois ans, l'ouverture de nouveaux télécentres à Dakar et dans sa banlieue est interdite par la société nationale des télécommunications, alors qu'elle multiplie l'implantation de ses propres télécentres. »

La promiscuité

La contiguïté de l'espace est l'une des caractéristiques de ces structures.

On peut même constater dans certains télécentres l'absence d'espace exclusivement réservé pour les usagers et strictement respecté. Cela s'explique par la polyvalence et le multiservice qui caractérisent ces structures originelles.

« La Sonatel a décidé d'imposer de nouvelles contraintes aux gérants de télécentres qui devront, désormais, disposer d'un espace d'au moins 12 m² incluant une salle d'attente, d'un bureau pour le gérant et d'un minimum de deux cabines téléphoniques, même si la location ne porte que sur une ligne. »

L'absence d'un cadre de partenariat

« La Sonatel a initié, en septembre 2000, la politique de l'avantage volume qui consiste à appliquer une ristourne de 17 % au-delà d'un montant de 2.500 unités vendues par les gérants. Mais elle pourrait peut-être faire mieux. » Les gérants des télécentres procurent à l'entreprise une partie de son chiffre d'affaires et ne vivent visiblement pas bien de leur activité. Le prix de l'unité, qui leur est cédé, est quasiment égal à celui des ménages, alors que des charges accompagnent inévitablement toute exploitation commerciale.

La grogne des gérants de télécentres

« Des centaines de contrats résiliés à Dakar, 117 fermés à Thiès, des dizaines de cybercentres supprimés mais aussi l'échec de projets sur la connexion avec le Président de la République et aussi Alizé, tels sont les griefs qui ont poussé l'Union nationale des exploitants de télécentres à exprimer leur ras-le-bol. L'Unetts déplore le manque de communication existant entre le Directeur général de la Sonatel et leur structure. Au manque d'écoute du Directeur général de la Sonatel, s'ajoutent des erreurs de facturation qui profitent à cette dernière avec des marges très importantes. Pour le Président de l'Union, Bassirou Cissé, la mise sur pied d'une bonne qualité de réseau, mais aussi la catégorisation des télécentres entrent dans les points de divergences avec la Sonatel ».

L'impacte sur les pratiques communicationnelles

Quels sont les changements perceptibles, dans les pratiques communicationnelles des usagers?

La prolifération des télécentres privés au Sénégal est, aujourd'hui, en train de modifier la façon de se communiquer des Sénégalais. S'il y a une multiplication aussi importante de télécentres cela signifie que les pratiques communicationnelles à travers ce nouvel outil de télécommunication s'amplifient de plus en plus.

Le développement de ces structures est à lier avec un contexte de crise économique où les besoins de communications se font sentir d'une manière toujours plus importante. Car la communication par téléphone cellulaire coûte relativement chère. Avec les services du télécentre les usagers sont plus à même de contrôler leur budget. Les téléphones fixes qui se trouvent dans les domiciles ne sont pas fréquemment utilisés pour cette même raison évoquée.

Il est évident qu'un tel contexte, implique des changements dans les comportements.

Objectifs de communication :

Près des trois quarts des communications, effectuées dans ces structures, sont d'ordre purement privé, familial ou amical. Leur but est de renforcer la cohésion familiale, de raffiner les liens, de gérer des problèmes à distance ou d'entreprendre des communications allant dans le sens d'éprouver le sentiment de vivre en communion avec des parents, des amis, des collaborateurs qui vivent de loin. Ceci est d'autant plus accentué à Dakar que cette ville est le lieu par excellence de l'arrivée des migrants venus des régions de l'intérieur.

Il y a une sélection dans le choix des périodes de la journée où les communications se font. En effet, ils ciblent les périodes pendant lesquelles il y a une réduction des tarifs. Rappelons que cette réduction est une initiative de la SONATEL et cela se répercute sur le mode de taxation effectuée par le compteur. Elle se fait à partir de 20 heures. C'est pourquoi une grande fréquentation est constatée à partir de cette heure.

Réduction des déplacements.

L'usage de plus en plus grand de la téléphonie publique, occasionne la levée des contraintes liées à l'espace. Au lieu de se déplacer à des heures un peu inopportunes, on peut aisément joindre autrui. Ainsi les usagers gagnent du temps qu'ils vont consacrer à d'autres choses qui ne se passeraient pas si cet outil n'existait pas.

La plupart des usagers avaient les mêmes besoins de communication quand ces structures n'étaient pas si répandues. Les moyens par lesquels les communications se faisaient, se résument aux déplacements (transports) aux services de la Poste (courriers, etc.). Mais aujourd'hui, on se rend compte que l'utilisation de ces moyens est en nette régression au profit des télécentres et ensuite de l'Internet

Analyse

Après avoir passé en revue les deux modèles d'entreprise des télécommunications dans le contexte socioculturel Sénégalais, Nous essaierons, dans les pages qui suivent, d'analyser les interactions et les transactions entre ces deux modèles et le rapport qu'ils entretiennent avec l'environnement socioculturel.

Le projet de la téléphonie publique, lancé en 1987, avait pour objectif d'élargir l'utilisation du téléphone à un publique qui n'y avait pas accès auparavant. Pour ce faire, la société nationale des télécommunications avait opté, pour la mise en place des cabines téléphoniques, conçues et réalisées dans un contexte culturel différent, sur l'ensemble du territoire Sénégalais. Il s'agissait donc, d'un projet de transfère de technologie. En l'occurrence un outil de télécommunication. Les cabines n'étaient pas adaptées aux conditions et aux capacités d'usage des populations. A l'origine de ceci, il y a plusieurs facteurs :

- **D'ordre économique** : les coûts s'était révélés plus ou moins élevés, car chaque nouvelle cabine nécessitait 6000 000 Fcfa.
- **D'ordre fonctionnel** : il était difficile de faire fonctionner le système des cartes qui, risqueraient de n'être utilisées qu'occasionnellement, alors que l'argent décaissé pourraient servir à d'autres fins. Certains ne supportent pas la chaleur à l'intérieur des cabines.
- **D'ordre conjoncturel** : les cabines à pièces sont devenues la cible des voleurs, des vandales, et des manifestants acharnés. C'est surtout après les émeutes de 1988 que la SONATEL est devenue consciente de la nécessité d'une remise en cause du système des cabines.
- **D'ordre culture** : en effet le facteur déterminent de l'échec était d'ordre culturel, en fait, il y avait encore un problème de "*culture téléphonique*". Aussi, dans un pays où tout se vend au détail, il était difficile de faire fonctionner le système des cartes. L'emplacement des cabines, situées en pleine rue était aussi un facteur influant sur le caractère limité de l'usage; les gens ne se sentent pas à l'aise: ils ont le sentiment d'être regardé et écouté par les passants.

C'est pour toutes ces raisons, qu'une très grande partie des sénégalais ne l'utilisait pas, puisque ne s'habituant pas à une telle pratique. **Car** l'utilisation de ce nouvel outil impliquait un changement dans le comportement de l'utilisateur. L'incapacité avérée de ces cabines, de répondre à la demande **spécifique** des populations montre bien les limites de la thèse d'homogénéisation des besoins par la technologie.

Quelles sont les références culturelles qui se cachent derrière cette appropriation sélective ?

La **première caractéristique** qu'on peut retenir ici et qui rapproche les télécentres des micros entreprises familiales traditionnelles, c'est le mode de détermination des prix. Il obéit au gré des propriétaires sans qu'il y ait des tarifs fixes, réglementés et respectés par tous les opérateurs, ce qu'on peut assimiler au marchandage, tant connu dans les transactions commerciales locales.

La deuxième spécificité qui montre, aussi bien, l'encrage de ces structures dans l'environnement culturel sénégalais. C'est le devoir de la solidarité et le partage, qui sont des valeurs sacrées dans cette partie du monde. Comme on lit un journal à plusieurs, on peut donner le numéro du télécentre du voisin pour recevoir ses coups de fil ou son fax. Comme on peut, téléphoner à crédit pour un besoin urgent.

La prolifération des télécentres s'inscrit dans un processus de recomposition du secteur informel vers des investissements plus importants dans le domaine des entreprises de service. Il y a une sorte de fascination des acteurs par le secteur des télécommunications qui offre une facilité dans la gestion du travail et remplit comme un vide qui a prévalu pendant longtemps dans ce secteur. L'existence des télécentres change certaines données qui étaient jusque-là classiques au secteur informel. Parmi ces changements on peut noter le rapport avec la SONATEL qui, comparé à l'Etat dans les procédures de taxation est plus exigeante, ce qui implique une situation juridique nouvelle (paiement obligé de la TVA : 10 Fcfa l'unité).

Conclusion

Au terme de cette étude qui s'est proposée d'illustrer l'impacte de la différence culturelle dans les Processus de transfert de technologie. Nous avons vu, à travers l'exemple du projet de la téléphonie publique, que la technologie n'est pas un facteur unificateur des besoins. En effet, les outils technique ou technologiques ont, en outre des aspects fonctionnels et pratiques, une dimension culturelle cachée.

La tentative de transposition des cabines téléphonique publiques, conçues de l'extérieurs, sur l'ensemble du territoire sénégalais a, non seulement, échouée, mais a donné naissance à l'émergence d'un modèle de substitution local.

Ce qui réellement pose problème ce n'est pas l'outil tant que tel, c'est surtout son accommodation à l'environnement culturel local qui est en cause.

L'échec du *projet de la téléphonie publique* est ainsi mis en grande partie sur le compte de l'absence de la dimension culturelle qui a caractérisé le transfert de cet outil.

Biographies

Liste des principaux ouvrages qui nous été utiles pour la réalisation de cette étude.

OUVRAGES :

Marcel Zadikesy:

Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne.

Edition CEDA, 1999.

Très soucieux de l'influence de la culture africaine sur la gestion des entreprises modernes, M.Marcel Zadi Kessy fait partie des managers qui entreprennent des recherches et prennent des initiatives visant à favoriser l'émergence d'un voie originale de développement qui serait la synthèses du management moderne et du respect des traditions et des valeurs africaines

Dominique Dejeux (avec la participation de Sophie Taponier),

Le Sens de l'autre, stratégie, réseaux et cultures en situation interculturelle.

Paris, L'Harmattan 1994.

L'auteur de ce livre montre que la question de l'efficacité de l'utilité ou de rationnel dépend du sens que l'autre leur donne. Il montre aussi qu'il ne suffit pas pour être efficace de comprendre le sens de l'autre dans une perspective intellectuelle, il est aussi nécessaire d'intégrer une approche stratégique en terme d'enjeux et de rapports de pouvoir. Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui sont engagés dans une démarche interculturelle, que ce soit dans le Tiers Monde, le management interculturel ou le marketing international.

Philippe D'Iribarne,

La logique de l'honneur Gestion des entreprises et traditions nationale.

Paris Ed. du Seuil, 1993.

Une classique de la sociologie et du management Chaque pays a ses traditions, sa manière de définir les droits et les devoirs de chacun, sa façon de commander, d'obéir, de coopérer et de s'affronter. A discerner les ressorts de chaque culture, on découvre ce qu'on de spécifique les moteurs de l'efficacité.

Franç Gauthier et Dominique Xardel,

Management interculturel.

Que sais-je? Ed P.U.F 1990

Comment faire le lien entre la mondialisation de l'économie et les spécificités culturelles? Divergences entre théories et pratiques. Globalisation : partisans et opposants. Développement technologique et différences culturelles

Articles et dossiers de presse :

Quotidien Le Soleil, les télécentres, les tentations d'une entente illicite sur les prix. Dossier Publié le 9 Octobre 2001