



## ETUDE DE CAS : REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

### CELTEL ET CELPAY

#### Synthèse

Celstel International, un des principaux groupes pan-africains des communications mobiles, présent dans 15 pays, est entré sur le marché de la République Démocratique du Congo en 2000, en pleine guerre civile. Le groupe s'est trouvé devant un marché rongé par l'insécurité, la pauvreté, l'élimination des capacités humaines et l'incertitude du cadre réglementaire. Les infrastructures étaient inexistantes, tout comme le réseau bancaire. Les clients potentiels semblaient rares et difficiles à atteindre. Malgré tous ces obstacles, Celstel a réussi à gagner 2 millions de clients dans le pays, permettant à des communautés auparavant isolées par la guerre et le manque d'infrastructure d'échanger des informations. En outre, le groupe a implanté Celpay – à l'époque filiale de Celstel et dirigé aujourd'hui par FirstRand Banking Group – comme système bancaire mobile pour compenser l'absence de réseau bancaire national. L'étude de cas souligne les obstacles et explique en détail comment l'entreprise les a surmontés.



#### Résultats positifs pour les populations pauvres

- Réductions des coûts de transaction
- Création d'emplois (directement par Celstel mais également par toutes les entreprises bénéficiant des communications mobiles, telles que les entreprises de location de téléphone, de transferts de fonds, de commerce et les micro-entreprises)
- Injection de liquidités au niveau local, entraînant un effet multiplicateur positif sur la croissance
- Restauration de la confiance et du tissu social
- Formation de techniciens et d'une force de vente de proximité
- Meilleur accès des femmes et des jeunes aux facteurs de production tels que le capital, le travail et l'instruction

#### Résultats positifs pour l'entreprise

- Plus de 2 millions de nouveaux clients.
- Celstel gagne plus par client en RDC que sur des marchés plus développés (en partie en raison de la faible pénétration des lignes terrestres et de la téléphonie mobile).
- La RDC est devenue le quatrième plus grand marché d'Afrique sub-saharienne pour les téléphones portables et Celstel est bien placée pour en détenir une large part.



Entreprendre au bénéfice de tous  
Quand business et développement vont de pair



- La RDC, en tant que pays pilote pour d'autres pays « difficiles », a donné des résultats tellement positifs que Celtel peut appliquer les leçons qu'il en a tirées à d'autres nouveaux marchés (pour Celtel), comme le Soudan.

## Principales contraintes

- *Environnement réglementaire* : L'environnement post-conflit signifiait que la réglementation relative aux télécommunications était mal formulée et en évolution.
- *Infrastructures matérielles* : Absence d'infrastructures bancaires et risques sécuritaires associés aux transactions en espèces tant en petites coupures qu'en quantités élevées.
- *Connaissances et compétences* : Les habitants de la RDC n'avaient pas la capacité technique nécessaire pour travailler dans les télécommunications et gérer des entreprises en général.

## Stratégies clés

- *Adapter les produits et les processus* : Celtel a créé une filiale, Celpay, pour développer un système de virements de fonds à travers la RDC en utilisant des SMS cryptés, essentiellement utilisé pour payer le personnel, les factures et transférer du temps de communication prépayé.
- *Investir dans l'élimination des contraintes* : Celtel a investi dans des programmes de formation pour cibler les jeunes dynamiques et des cadres plus expérimentés en partageant les connaissances et l'expérience de son propre personnel qu'il soit situé au siège ou dans d'autres pays africains.
- *Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre* : Celtel a noué des relations fortes avec les autorités gouvernementales compétentes par rapport à chaque situation et travaillé en collaboration avec l'organisme de réglementation bancaire et l'autorité des télécommunications afin d'élaborer une réglementation favorable et appropriée (par exemple l'installation d'antennes et l'extension de la couverture).



## Grille de stratégies

		Stratégies				
Celtel et Celpay		Adapter les produits et les processus	Investir dans l'élimination des contraintes pauvres	Tirer parti des atouts des populations pauvres	Combiner les ressources et les capacités de différents acteurs	Se concerter avec les gouvernements sur la politique à suivre
Contraintes	Informations sur le marché					
	Cadre réglementaire					
	Infrastructures matérielles					
	Connaissances et compétences					
	Accès aux services financiers					

## Opportunités pour la reproduction et le passage à une plus grande échelle

- Il y a un grand potentiel de convergence permanente entre les intérêts commerciaux de Celtel et les avantages qu'en tirent les populations pauvres du Congo.
- Avec Vodacom avec qui il a, de fait, partagé le marché en termes de couverture réseau, Celtel est un des leaders du marché et a en permanence introduit des innovations pour conserver cette position de tête.
- Le marché lui-même est en croissance : le taux de pénétration de la téléphonie mobile reste faible et ce secteur devrait croître ; l'économie est en plein boom, comme cela est souvent le cas après un conflit ; davantage de personnes peuvent s'offrir des appareils et du temps de communication ; et davantage d'entreprises investissent en RDC, augmentant ainsi les perspectives de bénéficier d'une clientèle industrielle.