



## MBA INTERNATIONAL PARIS

---

### PROJET PROFESSIONNEL

---

# « LE CLIENT AU CŒUR DE L'ORGANISATION DE DJEZZY »

**CONFIDENTIEL**

REDIGE ET SOUTENU PAR :  
**JAMAL CHAHBI**  
**PROMOTION 2014-15**

DIRECTEUR DE MEMOIRE :  
**BRIGITTE OGER**

DATE DE LA SOUTENANCE :

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX  
OPINIONS EMISES DANS CE PROJET PROFESSIONNEL : CES OPINIONS DOIVENT ETRE  
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

## Remerciements

Je tiens à remercier mon Entreprise Djezzy, qui m'a permis d'accéder à une formation riche et précieuse. Grâce à ce cursus, j'ai amélioré mes connaissances et enrichi mon expérience professionnelle.

Je remercie également mes responsables pédagogiques, Messieurs A. Hamadouche et D. Mourey, pour leur contribution à ce projet de fin d'étude. Leurs support et conseils ont été précieux.

Merci aussi à Mme B. Oger, Directrice du projet, pour sa disponibilité et ces orientations lors de la préparation de ce mémoire.

Je remercie toute l'équipe pédagogique de MDI et l'IAE de Paris, pour les cours et l'apprentissage qu'ils nous ont apportés pendant ces 18 mois de formation. Ainsi que le personnel support de l'école MDI qui ont fournis la logistique nécessaire au bon déroulement des cours.

Je remercie aussi mes camarades de promotions avec lesquelles j'ai travaillé en collaboration tout au long du cursus.

Merci également à mes collègues de travail pour leur aide et assistance. Ils ont assuré la continuité du travail pendant mes absences, pour me permettre de me concentrer sur ma formation et la préparation de ce projet de fin d'étude.

Je remercie enfin ma famille, qui a été patiente et compréhensive, durant mes déplacements et mes absences, en soirées et en weekend.

# Sommaire

<b>Note de Synthèse.....</b>	<b>6</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>7</b>
<b>I. 1<sup>ère</sup> Partie : Diagnostic de l'organisation de Djezzy.....</b>	<b>10</b>
<b>I.1. Djezzy... une histoire passionnelle.....</b>	<b>10</b>
<b>I.1.1. Une ascension fulgurante.....</b>	<b>11</b>
<i>I.1.1.1. Qui est Djezzy ?.....</i>	<i>11</i>
<i>I.1.1.2. Un environnement favorable.....</i>	<i>12</i>
<i>I.1.1.3. Un modèle de rentabilité jusqu'en 2008.....</i>	<i>17</i>
<b>I.1.2. Les choix structurels.....</b>	<b>20</b>
<i>I.1.2.1. L'organisation centrale.....</i>	<i>21</i>
<i>I.1.2.2. L'organisation régionale.....</i>	<i>25</i>
<i>I.1.2.3. Comment justifier la centralisation.....</i>	<i>27</i>
<b>I.2. En quoi l'organisation actuelle est-elle un frein à l'approche client.....</b>	<b>28</b>
<b>I.2.1. Le constat de l'essoufflement.....</b>	<b>29</b>
<i>I.2.1.1. Des indicateurs financiers en berne.....</i>	<i>29</i>
<i>I.2.1.2. Les modifications de l'environnement externe.....</i>	<i>32</i>
<i>I.2.1.3. Les effets négatifs de l'organisation centralisée.....</i>	<i>34</i>
<b>I.2.2. Le poids de l'organisation et ses conséquences sur le client.....</b>	<b>35</b>
<i>I.2.2.1. La position de l'organisation selon le modèle de Greiner.....</i>	<i>36</i>
<i>I.2.2.2. Bureaucratie et lourdeurs administratives.....</i>	<i>37</i>
<b>II. 2<sup>ème</sup> partie : L'organisation de Djezzy au service du client.....</b>	<b>43</b>
<b>II.1. L'approche client.....</b>	<b>44</b>
<b>II.1.1. Analyse structurelle du secteur de la téléphonie mobile en Algérie.....</b>	<b>44</b>
<i>II.1.1.1. Les « 5 +1 force de Porter » sur le marché des télécoms.....</i>	<i>44</i>
<i>II.1.1.2. Les facteurs clés de succès pour Djezzy.....</i>	<i>47</i>
<b>II.1.2. La chaîne de valeur de Djezzy.....</b>	<b>48</b>
<i>II.1.2.1. Présentation du modèle de Porter.....</i>	<i>48</i>
<i>II.1.2.2. Analyse de la chaîne de valeur de Djezzy.....</i>	<i>49</i>
<b>II.1.3. L'orientation client.....</b>	<b>53</b>
<i>II.1.3.1. La relation client (customer centricity).....</i>	<i>53</i>
<i>II.1.3.2. Le client au cœur de l'organisation.....</i>	<i>56</i>

<b>II.2. Quelques recommandations.....</b>	<b>60</b>
<b>II.2.1. Optimisation de la ressource humaine.....</b>	<b>60</b>
<b>II.2.2. La Sous-traitance.....</b>	<b>63</b>
<b>II.2.3. Réorganisation des structures.....</b>	<b>63</b>
<b>II.2.3.1. Transformation de la structure organisationnelle.....</b>	<b>63</b>
<b>II.2.3.2. Décentralisation partielle.....</b>	<b>64</b>
<b>II.2.4. La culture d'entreprise.....</b>	<b>65</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>67</b>
<b>Sommaire des illustrations.....</b>	<b>70</b>
<b>Table des sigles et abréviations.....</b>	<b>71</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>72</b>

## Note de synthèse

Depuis quelques années, le secteur de la téléphonie mobile en Algérie est très concurrentiel et ses enjeux économiques sont très importants.

Le marché de la voix, qui a permis aux 3 opérateurs en présence, de se développer très rapidement, est devenu mûre. Il entre désormais dans un nouveau modèle de développement, celui des services de l'internet mobile, qui représente un potentiel de croissance et de rentabilité très élevé, dans un marché où l'internet fixe est peu développé.

C'est dans ce contexte de compétition concurrentielle que nous allons étudier les capacités de l'opérateur de téléphonie mobile Algérien *Djezzy*<sup>1</sup>, à s'adapter à l'évolution de son environnement économique, pour le maintien de sa croissance et de sa rentabilité.

Ce document s'intéressera dans une première partie aux caractéristiques et au développement de son organisation. A travers sa genèse, nous tenterons de comprendre quelle a été le choix et la justification du modèle organisationnelle adopté. Nous évaluerons les résultats obtenus par le management, et ferons le constat d'une baisse des indicateurs financiers après une première période de son parcours, qui a été très bénéfique et couronnée de succès.

Nous établirons alors une relation de cause à effet, entre la baisse de sa compétitivité et le poids de son organisation, en analysant les caractéristiques de ses structures, et les processus de son management.

Dans une deuxième partie, nous étudierons les nouvelles règles du jeu du secteur de la téléphonie mobile en Algérie, et proposerons les facteurs clés de succès nécessaires au retour de la performance opérationnelle.

Nous observerons les fonctions de la chaîne de valeur de Djezzy et expliquerons son incohérence par rapport aux besoins du marché actuel.

Djezzy est tenue aujourd'hui d'orienter sa stratégie vers l'approche client afin de rester compétitive et garder un avantage concurrentiel sur les autres opérateurs. L'une de ses priorités est d'opérer une transformation structurelle afin de mettre le client au cœur de son organisation.

Elle devra également alléger ses processus pour permettre plus de fluidité et de flexibilité dans ses activités, afin d'assurer une réactivité efficace face aux besoins du marché.

S'assurer par ailleurs, que tout son personnel adhère à sa stratégie et œuvre collectivement à la satisfaction du client.

---

<sup>1</sup> *Djezzy : Nom commercial d'un opérateur de télécommunications algérien créé en juillet 2001.*

# Introduction

A travers son existence, l'entreprise passe par différentes phases organisationnelles, qui lui permettent de fonctionner, de prospérer, ou bien de survivre, pour certaines d'entre-elles.

Ces mutations structurelles, plus ou moins fréquentes, selon le type et la dimension de l'entreprise, sont fonction de son âge et de l'environnement dans lequel elle évolue, qu'il soit économique, social, ou politique.

Durant la phase de lancement, l'entreprise se construit avec les moyens disponibles immédiatement et rapidement. L'investissement est important et les efforts le sont tout autant. Le recrutement des collaborateurs se fait selon le besoin immédiat, souvent dans des cercles de connaissance.

Une fois installée dans le marché, l'entreprise prend ses marques et passe à la phase de croissance, où l'organisation commence à se structurer de manière plus organisée, en planifiant ses recrutements, ses formations, et en hiérarchisant son organigramme. Dès lors, elle commence à formaliser ses procédés, à déléguer des responsabilités, et à partager une partie du pouvoir décisionnel.

Cette phase de développement voit l'entreprise devenir importante en matière d'effectif, d'activité et de chiffre d'affaire. Elle doit pérenniser son savoir-faire, sécuriser ses actifs et créer un environnement stable et contrôlé. Elle doit également veiller à améliorer les conditions de travail de sa ressource humaine, en organisant les plans de carrières, en planifiant les formations et en créant une grille salariale juste et cohérente selon les responsabilités et les compétences de ses collaborateurs.

Le stade suivant est crucial. L'entreprise se trouve désormais dans un confort dangereux, celui de l'immobilisme. Les décideurs ont atteint la plus part de leurs objectifs, en matière de croissance, et de rentabilité. Le marché semble acquis, et l'on se repose désormais sur ses lauriers.

Or, dans une économie de marché, les concurrents et les nouveaux entrants sont à l'affut, et redoublent d'ingéniosité pour croître et prendre des parts de marchés. Ils innovent, développent de nouveaux concepts, et parfois créer de nouveaux modèles économique.

L'entreprise qui se veut être pérenne et assurer sa rentabilité et sa croissance, doit être alors constamment sur ses gardes, avoir une vue sur l'avenir mais également garder un œil sur le rétroviseur, surveillant de très près ses concurrents.

A ce stade-là, deux scénarios se profilent : le renouveau ou le déclin.

Les entreprises de télécommunication n'échappent pas à la règle. Ils suivent les mêmes étapes de développement avec les mêmes enjeux et les mêmes risques évoqués précédemment. De plus, ils ont la particularité d'être confrontés à un cycle de vie plus rapide que d'autres entreprises de service ou industrielle.

En effet, le monde de la téléphonie mobile évolue très vite. Depuis son lancement en large consommation au début des années 90, il se développe constamment et rapidement avec des innovations qui se succèdent en un temps relativement court. En 20 ans, la technologie *GSM*<sup>2</sup> (*Global System for Mobile communication*) du mobile est passée de la voix, vers la téléphonie de 2<sup>e</sup> génération, la *2G*<sup>3</sup>, puis la *3G* avec l'internet mobile haut débit, développant aujourd'hui la *4G*, et expérimentant pour demain la *5G*.

Il s'agit donc d'être à l'affût des nouveaux développements, et des innovations qui modifient le paysage de la téléphonie mobile tous les 5 ans environs.

L'entreprise Djazzy, premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, avec 18 millions d'abonnés, 45% de parts de marchés, couvrant un territoire de plus de 2 millions de km<sup>2</sup>, avec une couverture réseau de plus 97% de la population, et un effectif de 4000 collaborateurs, se retrouve confrontée aujourd'hui à la croisée des chemins avec comme challenge vital, le renouveau et le changement, afin de conserver sa position de leader du marché, et d'assurer la pérennité de sa rentabilité et de sa croissance.

Elle est talonnée par ses concurrents, dont les caractéristiques et les parcours sont différents. L'un est un opérateur public : *Mobilis*<sup>4</sup>, avec 29% de parts de marché, disposant du soutien financier continu de l'état Algérien, en raison de la nature de son activité, considérée comme stratégique et d'utilité publique par le gouvernement. L'autre, *Ooredoo*<sup>5</sup>, cumulant 31% de parts de marché, est un opérateur privé, installé trois ans après le démarrage de Djazzy, donc plus jeune, et financé par des fonds qataris, dont l'objectif global du groupe est plus la recherche de croissance que financier.

Ainsi, au bout de 15 années d'activité, Djazzy fait face aujourd'hui à des problèmes structurels, dont les conséquences se traduisent sur le marché par une perte de valeur de ses produits et services et une baisse sensible de ses parts de marché au profit de ses concurrents.

Ses difficultés se caractérisent principalement par une organisation lourde et rigide. Ses procédés sont formalisés et très encadrés, laissant peu de place à l'initiative et à la prise de risque de ses cadres et dirigeants, ce qui est la marque de réussite des *startups*<sup>6</sup> et des PME en phase de lancement. Son organigramme est très hiérarchisé, avec plusieurs niveaux de validation induisant un délai trop long pour la mise en œuvre de la décision finale.

Aujourd'hui, la préoccupation au sein de Djazzy est le respect des procédures et des normes, et non le client, qu'il soit interne ou externe.

Or, dans un marché à forte concurrence et qui plus est, évolue constamment, le client est une denrée rare, qu'il faut choyer et préserver. La rétention du consommateur, dans un secteur aussi volatile que la téléphonie mobile, est un objectif majeur pour pérenniser son activité. A la différence de l'industrie, où les produits vendus ont souvent une durée de vie plus ou moins importante, comme pour l'automobile ou l'électroménager, la téléphonie mobile se caractérise par l'achat d'un numéro de téléphone, matérialisé par une carte *SIM*<sup>7</sup> (*Subscriber Identity*

---

<sup>2</sup> *GSM* : *Global System for Mobile communication*, désigne la téléphonie mobile.

<sup>3</sup> *2G, 3G, 4G, 5G* : *génération successive des standards pour la téléphonie mobile.*

<sup>4</sup> *Mobilis* : *Opérateur de téléphonie mobile algérien*

<sup>5</sup> *Ooredoo* : *Opérateur de téléphonie mobile algérien*

<sup>6</sup> *Startups* : *jeune entreprise à fort potentiel de croissance et qui fait la plupart du temps l'objet de levée de fonds.*

<sup>7</sup> *SIM* : *puce contenant un microcontrôleur et de la mémoire, utilisée en téléphonie mobile.*

*Module*), dont le prix de vente est quasi-nul. Les revenus étant engrangés par le temps de communication des clients et la connexion à l'internet mobile. Il est dès lors très facile pour un consommateur de passer d'un opérateur à autre, en cas d'insatisfaction.

Djezzy doit désormais adapter son fonctionnement et son organisation au service du client. Non seulement d'un point de vue technologique et commercial, où elle doit développer de nouveaux produits et services à fortes valeurs ajoutées, en innovant et en proposant de nouveaux modes de consommation, mais aussi et surtout d'un point de vue organisationnel et structurel, en opérant les transformations et changement qui lui permettront d'accompagner son développement et d'atteindre ses objectifs.

Dans ce projet, nous allons dans un premier temps décrire l'organisation actuelle de Djezzy, tout en soulignant, les différentes structures de la compagnie, à travers sa direction centrale, mais aussi ses directions régionales.

Par la suite, dans un deuxième chapitre, nous allons traiter l'approche client, à travers la chaîne de valeur de Djezzy. Nous nous poserons la question de l'adaptation de l'organisation de l'entreprise au service du client. Et enfin, nous ferons des recommandations et des propositions conduisant à améliorer l'organisation de Djezzy en vue de l'adapter au besoin du marché et du client.

## I. 1<sup>ère</sup> Partie : Diagnostic de l'organisation régionale de Djezzy

L'histoire et la construction d'une entreprise au fil de ses années d'existence, lui confère sa particularité et forge son caractère. Elle se différencie des autres compagnies, concurrentes ou non, au sein du marché et de son environnement. Les décisions prises par les responsables, les événements qu'elle traverse, ses réussites ou ses échecs, l'ont menée là elle se trouve aujourd'hui, avec ses forces et ses faiblesses.

A travers la présentation de Djezzy, son histoire, ses performances économiques, et son organisation, nous allons tenter d'analyser le cheminement qui a bâti sa structure organisationnelle actuelle.

### I.1. Djezzy... une histoire passionnelle

L'opérateur préféré des Algériens. Voilà comment était qualifié Djezzy au bout de quelques années d'activité. Et ce n'est pas seulement une tournure marketing, mais la réalité.

Et pourtant, Djezzy est arrivé sur le marché en deuxième position, après l'opérateur historique d'Algérie Télécom<sup>8</sup>, qui a lancé sa branche mobile en 1998, avec presque 10 ans de retard par rapport aux premiers opérateurs de téléphonie mobile dans le monde.

L'économie algérienne s'est ouverte au libéralisme vers la fin des années 90, mais elle a gardé un contrôle rigoureux sur l'ensemble des activités économique du pays. Pour différentes raisons, sociales, culturelles mais surtout politique, l'Algérie considérait, que l'ouverture de son marché aux entreprises privées et surtout étrangères, n'était pas une nécessité vitale, car elle comptait sur sa manne pétrolière qui lui permettait de faire face à tous ses défis de développement.

Dès lors, l'économie de marché était balbutiante et ne permettait qu'à très peu d'opérateur d'intégrer le marché algérien, considéré par les compagnies multinationales comme étant aussi lucratif que risqué, eu égard à l'instabilité politique du pays.

Ainsi, l'opérateur de téléphonie mobile publique Mobilis, lança les premières lignes GSM dans un marché totalement vierge, et dont la téléphonie fixe n'était pas très développée. Le *taux de pénétration*<sup>9</sup> du téléphone fixe était de 5.2 % en 2000, avec une évolution à 10.6 % en 2008 (sources Algérie Télécom). La qualité du réseau GSM était très moyenne, et les lignes étaient vendues sur le marché au compte goutte, souvent sous le manteau, créant ainsi un phénomène de pénurie sous le monopole de l'Etat. L'accès à la téléphonie mobile était réservé à une catégorie de client, qui pouvait se permettre le paiement d'une forte somme d'argent contre une carte SIM après plusieurs mois d'attente.

Et c'est dans cet environnement que Djezzy, arrive sur le marché, en 2001, en développant très rapidement son réseau afin d'atteindre le maximum de clients en très peu de temps. Les premières ventes ont commencée avant même que le réseau ne soit opérationnel. La téléphonie mobile en Algérie se démocratisait, et concernait désormais toute la population, avide d'obtenir un moyen de communication, à n'importe quel prix.

La marque Djezzy est devenue alors très populaire et très appréciée des Algériens.

---

<sup>8</sup> Algérie télécom : opérateur public de téléphonie fixe, d'Internet et de télécommunications par satellite crée le 10 avril 2003 d'une séparation des activités postales et télécommunications des PTT.

<sup>9</sup> Taux de pénétration : en marketing, taux mesurant la couverture du marché par un produit ou service donné.

## **I.1.1. Une ascension fulgurante**

### **I.1.1.1. Qui est Djezzy ?**

- Création et propriété

Djezzy a été créé en 2001 par le groupe *Orascom Telecom Holding S.A.E*<sup>10</sup>, ayant obtenu la seconde licence de téléphonie mobile en Algérie au prix de 737 millions de dollars, avec 2,5 milliards de dollars d'investissement.

Orascom Telecom Holding est un groupe de télécommunication avec un capital majoritairement égyptien, basé au Caire et créé en 1998. Il s'est développé très rapidement et s'est imposé comme leader dans son marché avec plus de 100 millions d'abonnés. Présent principalement au Moyen Orient, en Asie, et en Afrique, il s'est implanté à travers ses filiales, en Algérie, en Égypte, en Tunisie, au Pakistan, au Bangladesh, en Irak et au Zimbabwe.

En 2010, *OTH (Orascom Telecom Holding)*, à travers sa maison mère *Weather Investments*<sup>11</sup>, qui appartient au milliardaire égyptien Naguib Sawiris, fusionne avec le groupe Russo-norvégien, *Vimpelcom Ltd*<sup>12</sup>, créant ainsi un nouveau géant des télécoms, avec 190 millions d'abonnés à travers le monde.

Vimpelcom qui est classé 7<sup>e</sup> mondiale en nombre d'abonnés, avec comme principales filiales Beeline (Russie), Wind (Italie), Djezzy (Algérie), Mobilink (Pakistan), Kyivstar (Ukraine) et Banglalink (Bangladesh) atteint désormais plus de 218 millions d'abonnés sur une population totale de 780 millions d'habitants (sources Vimpelcom).

En 2014, et après une période d'intenses négociations avec le gouvernement algérien, Vimpelcom cède à l'Algérie 51% du capital de la compagnie mais conserve le management de l'entreprise. L'issue de cet accord s'est fait dans la douleur, après quelques années de blocage par l'Etat algérien des comptes de Djezzy, qui ne pouvait plus importer ses équipements et poursuivre ses investissements, et spécialement au moment du lancement de la 3G, ce qui a induit une baisse de sa croissance et un ralentissement de ses revenus, au profit de ses concurrents. L'Algérie voulant à tout prix entrer dans le capital de Djezzy, après la décision d'Orascom Telecom Holding de fusionner avec Vimpelcom. Elle a alors fait valoir un *droit de préemption*<sup>13</sup> sur la vente des parts de Djezzy.

- Chiffres clés à fin 2014
  - Investissement global : 5 milliards de dollars
  - Chiffre d'affaire annuel : 2 milliards de dollars
  - Bénéfice net : 500 millions de dollars
  - 18 millions d'abonnés 2G et 600 000 abonnés 3G

---

<sup>10</sup> *Orascom Telecom Holding S.A.E : entreprise égyptienne de téléphonie et de nouvelles technologies présente au Moyen-Orient, en Asie, en Afrique, et en Europe*

<sup>11</sup> *Weather Investments : société mondiale de télécommunications offrant mobile, fixe, Internet et les services de communication internationaux à plus de 100 millions d'abonnés en Europe du Sud, Afrique du Nord et en Asie*

<sup>12</sup> *Vimpelcom Ltd : entreprise de télécommunication, un des plus importants opérateurs de réseau mobile du monde.*

<sup>13</sup> *Droit de préemption : droit légal ou contractuel accordé à des personnes privées ou publiques d'acquérir un bien par priorité à toute autre personne et ce lorsque le propriétaire manifeste sa volonté de le vendre.*

- 42% de parts de marché sur la 2G
- Couverture réseau sur 2,3 millions de km<sup>2</sup> (territoire algérien)
- 7 sièges administratifs installés sur 3 régions, 5 à Alger, 1 à Oran et 1 à Constantine
- 89 centres de services
- 3 centres d'appel
- 60 000 points de vente
- 7600 sites techniques 2G
- 1000 sites techniques 3G
- 4000 emplois directs
- 25 000 emplois indirects
- Taux de couverture réseau de 95%
- 450 conventions *roaming*<sup>14</sup> dans plus de 175 pays.

- Quelques dates importantes

- Juillet 2001 : Attribution de la licence GSM
- Novembre 2001 : Lancement de la marque Djazzy
- Décembre 2001 : lancement de la vente des lignes *Postpaid*<sup>15</sup>
- Février 2002 : Mise en marche du réseau GSM dans quelques wilayas du pays
- Août 2002 : Lancement de la vente des lignes *Prepaid*<sup>16</sup>
- Août 2003 : couverture de l'ensemble des 48 wilayas d'Algérie
- Septembre 2003 : Atteinte du premier million d'abonné
- Avril 2004 : Achat de la licence *VSAT*<sup>17</sup> (*Very Small Aperture Terminal*)
- Novembre 2006 : Djazzy atteint les 10 millions d'abonnées
- Juillet 2007 : Djazzy atteint les 15 millions d'abonnés
- Octobre 2010 : Fusion entre Vimpelcom et OTH, propriétaire de Djazzy
- Octobre 2013 : Achat de la licence 3G
- Avril 2014 : Rachat par l'état Algérien de 51% du capital de Djazzy
- Juillet 2014 : lancement de l'offre 3G

### **I.1.1.2. Un environnement favorable**

A travers l'historique de Djazzy que nous venons de voir plus haut, nous constatons que depuis sa création, la compagnie s'est développée très rapidement, en infrastructures, en organisation, et en déploiement commercial et technique.

Djazzy s'est hissé en l'espace de quelques années d'activité, aux premières places des classements mondiaux des opérateurs les plus rentables.

---

<sup>14</sup> *Roaming* ou *itinérance* est la faculté pour un abonné d'un réseau de téléphonie mobile de pouvoir appeler ou être appelé via le réseau radio d'un opérateur mobile autre que le sien

<sup>15</sup> *Postpaid* : acte de payé le produit ou le service après consommation

<sup>16</sup> *Prepaid* : acte de payé le produit ou le service avant consommation

<sup>17</sup> *VSAT* : désigne une technique de communication par satellite

Au bout de 5 ans, elle totalisait 10 millions d'abonnés, puis 15 millions l'année suivante, avec 65% de parts de marché, malgré la présence d'un opérateur historique existant sur le marché avant son arrivée, et l'entrée d'un 3<sup>e</sup> opérateur, 3 années après son démarrage. Cette *success* (succès) story, évidente jusqu'à 2010, est dû à la présence d'un environnement externe extrêmement favorable dès l'installation de l'entreprise.

Afin d'étudier et de comprendre cet environnement, nous allons faire le diagnostic externe de Djazzy.

L'entreprise ne peut être une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Elle doit systématiquement l'intégrer dans sa stratégie à court, moyen et long terme, car d'une part elle subit cet environnement, positivement ou négativement, et d'autres parts elle agit sur lui.

### Le Macro-environnement de Djazzy, l'analyse *PESTEL*<sup>18</sup>

A travers ses 6 points d'analyse, cet outil nous permet d'étudier les risques et les opportunités qu'a rencontré Djazzy sur son marché, afin d'avoir une vision globale de son environnement, au démarrage de son activité.

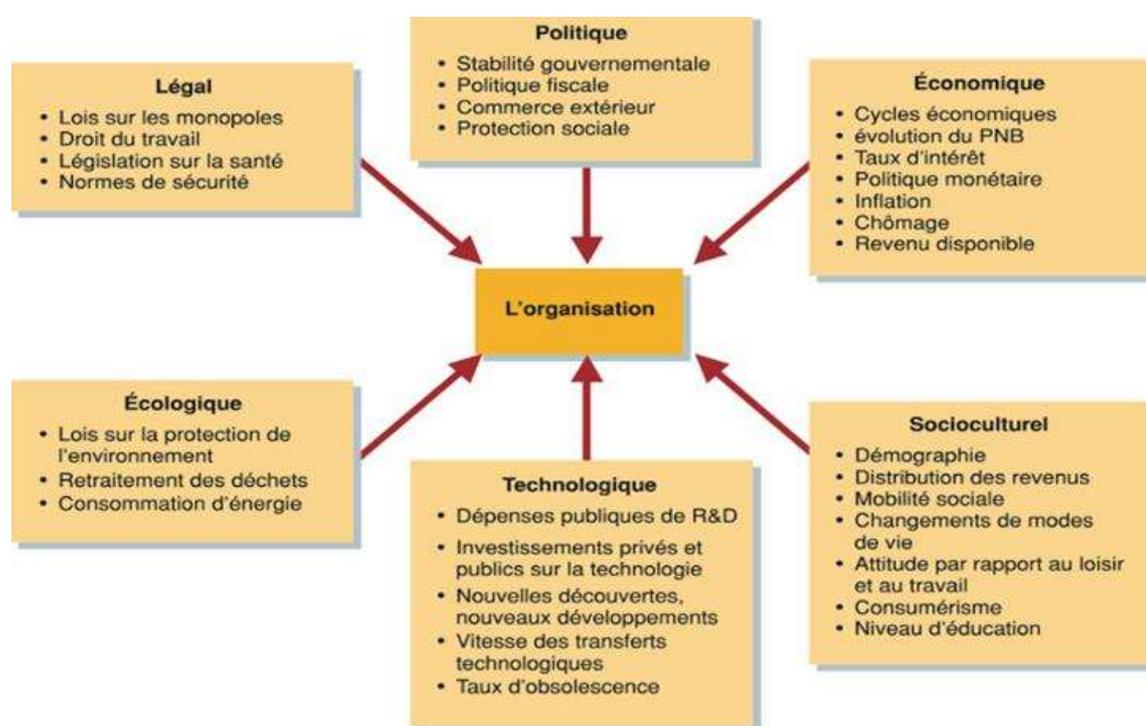


Figure 1 : Schéma de l'analyse PESTEL

- L'environnement politique :

Au début des années 2000, l'Algérie accusait un retard considérable dans le développement de son réseau de télécommunication, que ce soit le fixe ou le mobile.

Alors que ces voisins, Maroc et Tunisie, moins aisés financièrement, avaient déjà lancé 2 opérateurs de téléphonie mobile, le gouvernement algérien tergiversait quant aux modalités d'ouvrir son marché du mobile à la concurrence, en raison d'un manque de volonté politique, d'un besoin de protectionnisme pour l'opérateur public Algérie Telecom.

<sup>18</sup> PESTEL: modèle permettant d'identifier l'influence que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux.

Mais il fallait désormais libéraliser le marché de la téléphonie, sous la pression de la population mais également afin de créer un environnement favorable à l'investissement étranger. Dès lors, la première licence de téléphonie mobile en Algérie a été mise en vente en 2001 au plus offrant. Orascom Telecom Holding remporte le marché pour un montant de 737 millions dollars devant France Telecom qui proposait 450 millions de dollars (*Source : « La stratégie internationale d'un groupe nord-africain de télécommunications : le cas d'Orascom » - Andrea Goldstein et Serge Perrin - p. 257-282*).

Ce prix d'acquisition de la licence avait été considéré par les analystes en la matière comme étant assez faible eu égard aux potentialités que renfermait le marché Algérien. Cela s'explique par une baisse relative du marché international de la téléphonie mobile au début des années 2000. A titre de comparaison, le Maroc avait vendu sa première licence de téléphonie mobile à près d'un 1 milliard de dollars.

De plus, et alors que le gouvernement Algérien désireux d'ouvrir son économie aux entreprises étrangères avait mis en place des mécanismes de facilitation pour l'investissement privé, Djezzy a également pu bénéficier de conditions fiscales très intéressantes, avec une exonération sur l'IBS pendant les 3 premières années d'activité. Elle a également obtenu des crédits bancaires dès son arrivée par des banques algérienne, désireux de faire partie d'une aventure qui s'annonçait très lucrative. Elle a ainsi pu financer facilement et très rapidement, une partie de l'achat de sa licence et l'installation de ses premiers sites techniques du réseau GSM.

D'un autre côté, ce qui pouvait constituer une menace dans l'environnement politique de l'Algérie, était l'instabilité du pays, qui sortait d'une décennie noire au cours des années 90. Les risques pour l'investisseur étranger étaient réels, compte tenu des incertitudes quant au retour de la paix dans les villes et régions du pays, ce qui est un facteur primordial pour le développement de l'activité économique.

Ceci est d'autant plus vrai pour un opérateur de téléphonie mobile qui a besoin de déployer un réseau technique à travers tout le territoire, et pas seulement dans des centres urbains sécurisés. Néanmoins, cette menace de l'environnement politique a tout de même permis à Orascom Telecom Holding, d'accéder au marché Algérien à des conditions tarifaires favorables.

- L'environnement économique :

A la création de Djezzy, en 2001, le marché de la téléphonie mobile en Algérie était pratiquement vierge. Il existait depuis 2 ans un opérateur publique : Algérie Télécom, mais son développement technique et commercial était relativement bas avec un faible taux de pénétration. Les produits proposés par Algérie Télécom étaient de faibles qualités, rares et onéreuses.

Djezzy a donc profité de cette opportunité, en proposant un produit de meilleur qualité, et surtout disponible, créant un engouement immédiat chez la population. Et les tarifs proposés étaient alignés sur ceux de l'opérateur public, ce qui lui a permis d'engranger très rapidement des fonds qui lui ont facilité en partie le financement de son déploiement technique et commercial.

Le pouvoir d'achat des consommateurs algériens, a été également un facteur positif dans l'environnement économique. Si les études sociologiques pouvaient indiquer le contraire, eu égard au chômage important de la population (30% en 2001) et aux faibles salaires dans les

secteurs publics et privés (*SNMG - Salaire National Minimum Garanti* - à 8 000 da équivalent à 80 \$ par mois, et donc 10 fois moins que pour la population européenne), la réalité du terrain a été tout autre (*source : Article La Tribune, quotidien d'information Algérien - 2010*).

En effet, le marché informel à pratiquement envahi l'ensemble de l'économie Algérienne dès le début des années 1990. Si au début de son apparition, il représentait un refuge pour une fraction de la population active à la recherche d'un revenu de subsistance, l'ouverture du marché extérieur a transformé le secteur informel en un phénomène de société dont la part dans le *PIB (Produit Intérieur Brut)* était estimée à plus de 40% (*Source : Article L'Expression – Reda Hamiani – 2003*)

Ceci explique les capacités du pouvoir d'achat d'une partie de la population Algérienne, en 2001, à consommer largement des produits de la téléphonie mobile proposés par Djezzy, associé à un besoin réel d'accéder à un moyen de communication nouveau et extrêmement important pour le développement de l'économie.

De plus, l'équation clients/fournisseurs était aussi en faveur de Djezzy. En effet, et dès le départ, l'opérateur s'est concentré sur les produits prépayés, ce qui lui permettait d'avoir du cash immédiatement, contre une consommation client à posteriori. En parallèle, les fournisseurs locaux disponibles, se bouscuaient pour faire affaire avec cette nouvelle compagnie prometteuse, et acceptaient des délais de paiement allant de 3 et 6 mois, créant ainsi un excédent de trésorerie, qui permettait à Djezzy d'avoir un financement supplémentaire pour son investissement et une aisance financière induisant une source de revenus supplémentaire en matière d'intérêt bancaire.

Par contre, la menace que pouvait constituer l'environnement économique pour Djezzy étaient les conditions structurelles de l'économie algérienne en 2001. Basée sur les rentes pétrolières et gazières, elle reste restreinte dans sa diversification. Le secteur privé était balbutiant, les infrastructures étaient inadaptés, peu d'entreprises grand compte, et un faible taux de bancarisation. Il a fallu à Djezzy de s'adapter aux conditions existantes, et parfois de créer elle-même les conditions économique pour le développement de son activité.

#### - L'environnement socioculturel :

En 2001, l'Algérie comptait 32 millions d'habitants, avec plus de 65% de la population âgée entre 15 et 65 ans (*source : Wikipédia - Démographie de l'Algérie*), et une très grande proportion de jeune avide d'être connectés entre eux et de consommer de la téléphonie mobile.

Il s'agit là pour une entreprise qui pénètre un marché, d'une grande opportunité en raison d'un environnement social et culturel très favorable.

Ajouté à cela des habitudes traditionnelles très marquées, relative aux liens familiaux et amicaux, ainsi que le besoin culturel de communication qui se caractérise dans cette région du monde qu'est le bassin méditerranéen, et poussées à son paroxysme en Algérie.

Nous pouvons compléter tout ceci par un manque de propositions dans le paysage audiovisuel et médiatique, ce qui promet à la compagnie des niches futures très prometteuses dans les domaines des médias à travers la téléphonie, pour sa croissance et son développement.

La main d'œuvre jeune et disponible est également un atout. Bien que les universités Algériennes ne sont pas très réputées en matière de qualité de formation, elles produisent tout

de même de jeunes diplômés, en attente d'un emploi et pas très exigeants en matière de rémunération.

Quelques points défavorables sont tout de même à signaler. L'inexpérience de la main d'œuvre, qui pousse l'entreprise à investir lourdement dans la formation, la culture du pays au travail, qui n'est pas la meilleure de la région, ainsi que les lenteurs et la bureaucratie de l'administration publique qui freine, un tant soit peu, la phase de lancement de la compagnie.

- L'environnement Technologique :

A son arrivée sur le marché, Djezzy avait pour seul concurrent, l'opérateur public qui proposait à ses clients un niveau technologique assez faible de son produit. Alors que dans les autres pays, on commençait à installer la 3G, Djezzy lance un réseau 2G, moins coûteux, en déployant rapidement ses antennes relais à travers un territoire très vaste de près de 2 Millions de Km<sup>2</sup>. Cela lui assure un maximum de revenu assez rapidement contre un investissement mois important compte tenu de sa position de second opérateur.

De plus, la grande majorité des consommateurs algériens, qui n'ont pas encore eu accès à la téléphonie mobile, ne sont pas très exigeants sur la qualité car ils ne peuvent comparer les fournisseurs en raison de la non-disponibilité des produits chez l'opérateur publique, du moins pour les 3 premières années du déploiement de Djezzy, avant l'arrivée du 3<sup>ème</sup> opérateur.

Le point de vue négatif de l'environnement technologique était la non-disponibilité de matériaux spécifique à l'installation du réseau GSM sur le marché local. Djezzy devait importer la plus part de ses équipements, que ce soit des composants d'antennes relais, de centrales de télécommunication, jusqu'aux cartes Sim et au *packaging (Conditionnement et emballage)*. Cela induisait des coûts importants en matière de transport, mais également en matière financière par rapport au taux de change des devises, sans compter les lourdeurs des transactions bancaires.

Par ailleurs, lorsqu'un opérateur de téléphonie mobile démarre son déploiement, il doit s'appuyer sur les réseaux fixes existants dans un premier temps, pour permettre une connexion entre les villes du pays et avec l'international. Or, le réseau fixe de l'opérateur publique n'était pas très fiable à l'arrivée de Djezzy, voire inexistant dans certaines régions. Il a fallu alors consentir des investissements supplémentaires et immédiats, en installant parallèlement aux antennes GSM, un réseau de *fibres optiques*<sup>19</sup> sous terrain reliant les centrales de télécommunication, et un câble sous-marin entre l'Afrique et l'Europe.

- L'environnement écologique :

L'écologie n'est pas un point central dans le développement de l'économie et des infrastructures algériennes. Pour Djezzy, il n'y a pas de contraintes majeures pouvant être considérées comme un frein à son installation. Le GSM est quasiment nouveau dans le pays. Il n'y a pas encore eu de réflexion concernant les aspects négatifs qu'il poserait d'un point de vue écologique et environnemental. L'ARPT<sup>20</sup> (*Autorité de régulation de la poste et des télécommunications*) créée en 2000, n'agit pas encore sur le marché, ses premières décisions et arbitrages ne commencent que l'année suivant l'arrivée de Djezzy. Il n'y a pas de lois non plus, concernant l'installation des

<sup>19</sup> Fibre optique : fil en verre ou en plastique très fin qui sert dans la transmission de données

<sup>20</sup> ARPT : institution algérienne indépendante qui veille au respect des modalités d'activité des télécoms et de la poste

antennes sur les maisons, dans les espaces publiques, les écoles ou les administrations. Djezzy à opéré dans un environnement vierge de règles et de contraintes, ce qui lui a permis d'aller très vite dans le déploiement de son réseau.

Il n'y a pas de contraintes non plus de l'Etat, en matière de gestion des déchets (batterie, recyclage, tri sélectif, etc.).

C'est même Djezzy qui s'impose à elle-même certaines conditions liées au respect de l'environnement, afin de consolider son image de marque d'entreprise citoyenne, d'obtenir les agréments nécessaires en matière de norme *ISO (International Organization for Standardization - Organisation internationale de normalisation)* lui permettant ainsi de valoriser ses actions sur les places boursières.

- L'environnement légal :

Le marché de la téléphonie mobile en Algérie démarrait à peine à l'arrivée de Djezzy. Il n'existait aucun cadre juridique et légal déterminant les conditions d'activité des opérateurs en 2001. Pas de connaissance en la matière de la part des pouvoirs publics, et pas d'expérience sur le sujet. Il y avait juste un cahier de charges indiquant les délais de déploiement et de couverture des régions, qu'il fallait respecter. Cela a permis à Djezzy de déployer ses réseaux techniques et commerciaux sans contraintes majeures. Bien au contraire, le gouvernement facilitait l'activité de Djezzy dans le cadre de l'ouverture du marché aux investisseurs étrangers.

C'est par la suite, et avec l'arrivée du 3<sup>e</sup> concurrent que l'Etat a commencé à s'organiser afin de réguler l'activité, avec les premières décisions de l'ARPT, en se positionnant comme arbitre entre d'un côté les 3 opérateurs, et d'un autre les consommateurs.

### **I.1.1.3. Un modèle de rentabilité jusqu'en 2008**

Nous pouvons décrire l'évolution économique de Djezzy en prenant en considération 2 phases distinctes de son évolution.

La première, très positive et très profitable entre 2001 et 2008, l'a vue se développer dans un environnement externe très favorable comme décrit précédemment. Cette phase lui a permis de se développer rapidement, de déployer son réseau sur la majorité du territoire Algérien en quelques années, et d'acquérir un nombre d'abonnés très importants, en très peu de temps : 10 millions de clients au bout de 5 ans d'exercice.

La deuxième phase, entre 2008 et aujourd'hui, a été moins exceptionnelle. Un essoufflement de ses performances et de sa croissance a été constaté, en raison de plusieurs facteurs.

D'abord par l'effet de la concurrence. L'entrée en 2004 d'un troisième opérateur : *Watanya Télécom Algérie*<sup>21</sup>, dont le déploiement technique et commercial a évidemment influé négativement sur la croissance de Djezzy. Mais cela était prévu dès le départ, en accord avec les autorités du pays qui prévoyaient la vente d'une troisième licence après les 3 premières années d'activité de Djezzy.

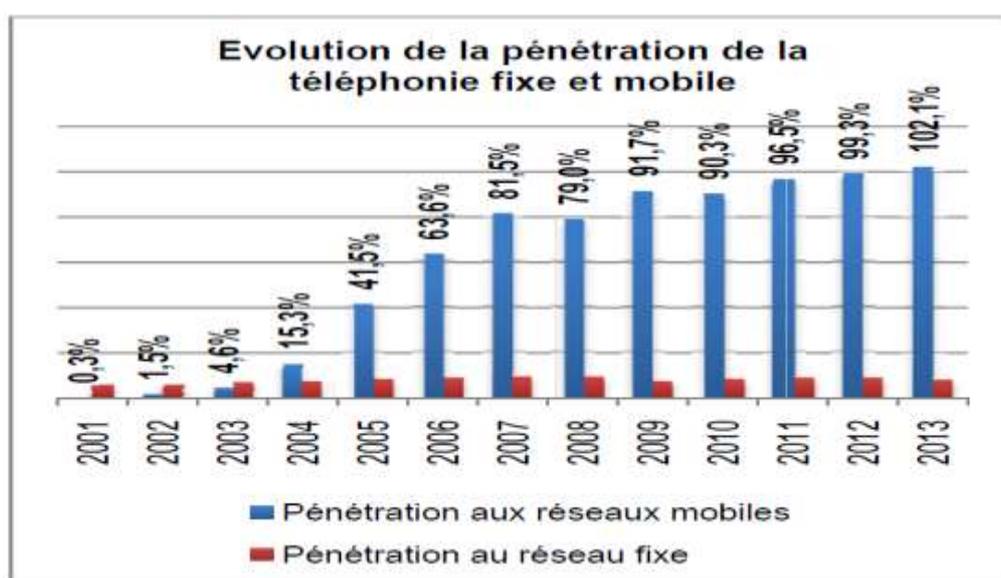
---

<sup>21</sup> *Watanya Télécom Algérie : ancien nom de l'opérateur algérien Ooredoo*

L'amélioration de la qualité de service du premier opérateur : Mobilis, qui ne pouvait rester à la traîne en matière de réseau technique et commercial, sous peine de disparaître du paysage des télécoms de son propre territoire.

Ensuite par l'effet de l'essoufflement du marché de la téléphonie mobile en Algérie, en matière de réseau 2G et de produit voix, seule technologie disponible sur le marché à ce moment-là. En effet, le pays comptant 35 millions d'habitants en 2008, le nombre d'abonnés cumulés par les 3 opérateurs la même année, avoisinait les 33 millions de clients. Sans qu'il y ait de corrélation directe entre les 2 chiffres, le constat était établi que le marché arrivait à saturation.

Enfin, et c'est le sujet majeur de cette étude, par l'effet, de l'environnement interne à l'Entreprise. En 2008, Djezzy arrive à maturité, son organisation est très développée, et très lourde, pouvant constituer un frein à son développement et à son adaptation à l'évolution du marché.

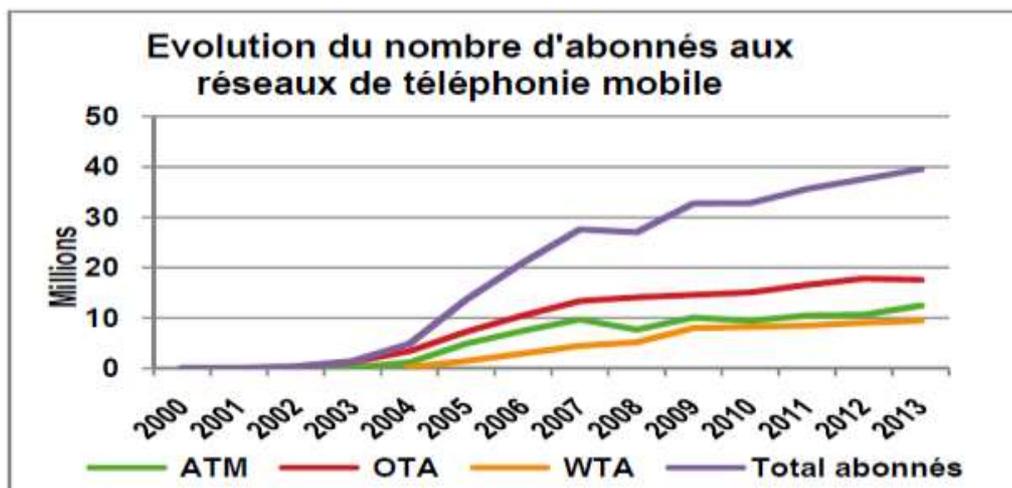


*Graphie 1 : Pénétration de la téléphonie fixe et mobile en Algérie de 2001 à 2013 (source ARPT 2013)*

Le graphe ci-dessus indique d'une part le très faible taux de pénétration de la téléphonie globale en Algérie en 2001, ce qui a permis à Djezzy d'évoluer pratiquement en terrain vierge.

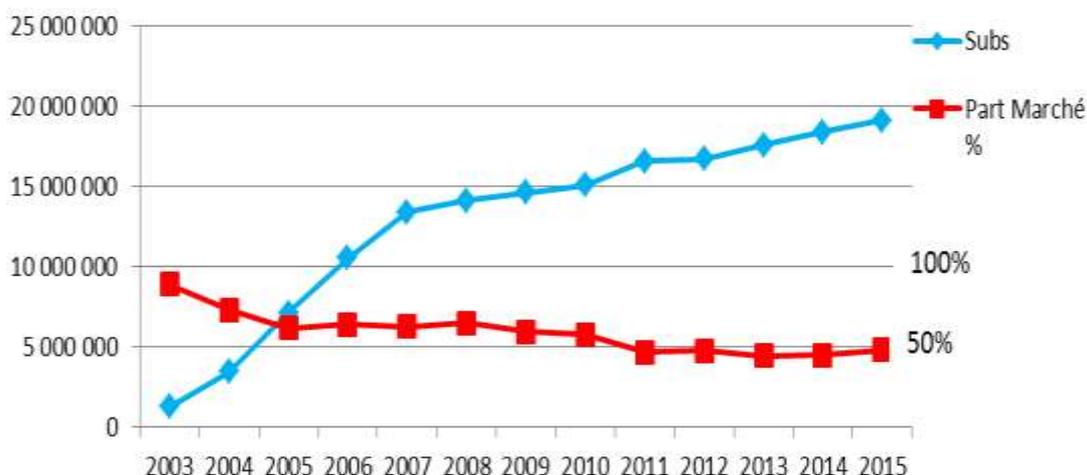
Il indique d'autre part, la croissance exceptionnelle du taux de pénétration de la téléphonie mobile entre 2002 et 2008. A noter par ailleurs qu'entre 2002 et 2005, la première date représentant l'année de lancement du réseau commercial de Djezzy et la deuxième, celle de la commercialisation des produits du troisième opérateur, le taux de pénétration au réseau mobile passe de 1.5 % à 41.5 %, soit une augmentation de près de la moitié du taux global de pénétration au seul profit de Djezzy.

Il indique enfin, l'essoufflement de la croissance du taux de pénétration à partir de l'année 2007, justifiant ainsi un début de stagnation de la croissance de tous les opérateurs sur le réseau 2G.



*Graphe 2 : Marché de la téléphonie mobile en Algérie (Source Djezzy)*

Le graphe 2 indique clairement l'avance prise par Djezzy sur ses concurrents en matière de nombre d'abonnés, lui permettant de dominer le marché et d'en être leader. A noter un fléchissement de la courbe de Djezzy à partir de l'année 2007.

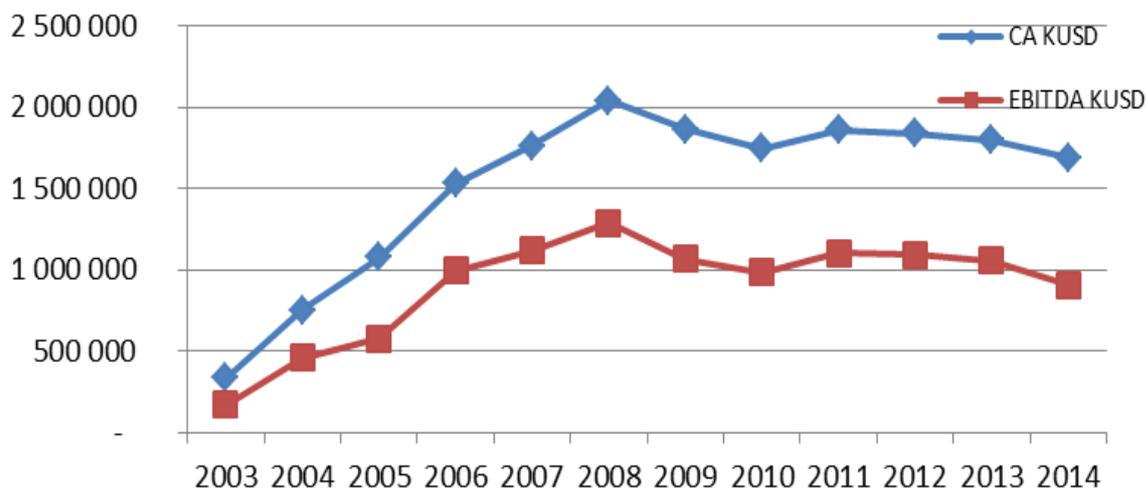


*Graphe 3 : Evolution du nombre d'abonnés et des parts de marché de Djezzy (Source Djezzy)*

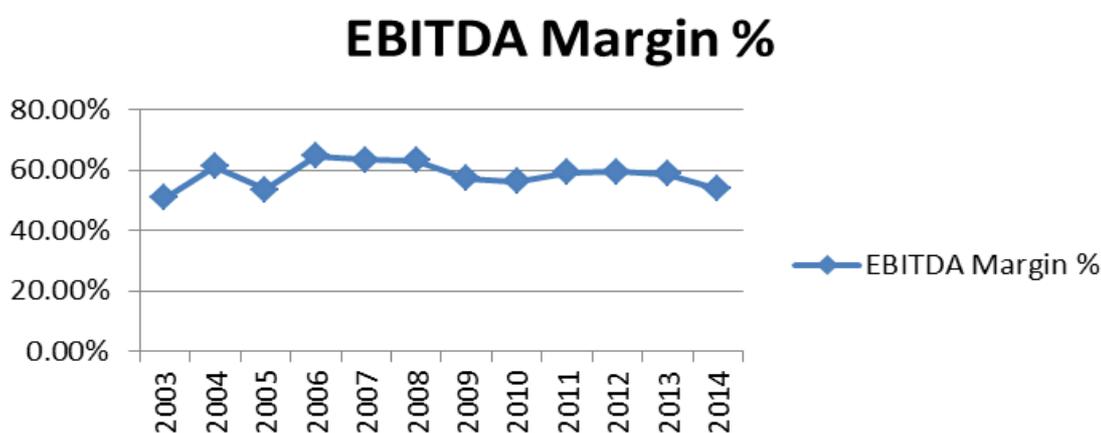
Le graphe 3, relatif aux parts de marché de Djezzy montre la croissance très rapide du nombre d'abonnés entre 2003 et 2007, puis un ralentissement de cette croissance à partir de 2008. En parallèle, la courbe des parts de marché est très élevée dès le démarrage commercial de Djezzy en 2003, avec plus de 70%, puis une baisse sensible, dès l'arrivée du troisième opérateur en 2004, avec stagnation des valeurs entre 2005 et 2008. Et à nouveau une réduction des parts à partir de 2010, en dessous de 50%, au profit de ses concurrents.

Les 2 graphes suivants 4 et 5, nous renseignent sur la forte rentabilité de Djezzy entre 2003 et 2008, et un fléchissement de ces indicateurs financiers par la suite. Un CA d'affaire en progression constante dès le départ en raison de sa position de leader du marché, et un EBITDA en croissance soutenue, parallèlement au CA, sur la même période.

Un fort pourcentage de marge EBITDA dès le départ, malgré les investissements consentis dans le déploiement des réseaux techniques et commerciaux, puis une stagnation, voire une légère baisse à partir de 2008.



*Grappe 4 : Evolution du CA (Chiffre d’Affaire) et de l’EBITDA<sup>22</sup> de Djezzy (Source Djezzy)*



*Grappe 5 : Evolution du pourcentage de la marge EBITDA de Djezzy (Source Djezzy)*

### 1.1.2. Les choix structurels

Dès sa création, l’Entreprise passe par plusieurs étapes d’une vie plus ou moins longue selon sa stratégie, ses objectifs et sa réussite.

Si au départ, la phase de lancement nécessite une activité vive et réactive, ne nécessitant que très peu de procédures, par la suite, avec la phase de croissance, des règles se mettent en place, et des procédés sont implémentés en vue d’organiser l’entreprise pour son fonctionnement, sa pérennité, sa croissance et son efficacité.

Cela est d’autant plus impératif, lorsqu’il s’agit de sa composante humaine et du développement de cette dernière.

En ce sens et afin d’optimiser sa ressource humaine, l’entreprise est tenue d’organiser un environnement au sein duquel, le personnel doit se sentir valorisé, responsabilisé, et apte à évoluer dans des conditions favorables au développement individuel.

<sup>22</sup> EBITDA : Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization - revenus avant intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions

### I.1.2.1. L'organisation centrale

Djezzy, comme toutes les entreprises qui évoluent sur un marché, est passée par plusieurs étapes de sa vie économique.

Les deux premières phases, celles du démarrage et du lancement, l'ont vu naître dans un environnement qui lui était inconnu, et se développer très rapidement de manière exponentielle. L'enjeu pour un petit groupe de patrons expatriés, était de créer les bases d'une future très grande compagnie, sur un terrain vierge en termes de management et surtout de s'adapter très rapidement aux faibles structures existantes censées accompagner leur démarrage.

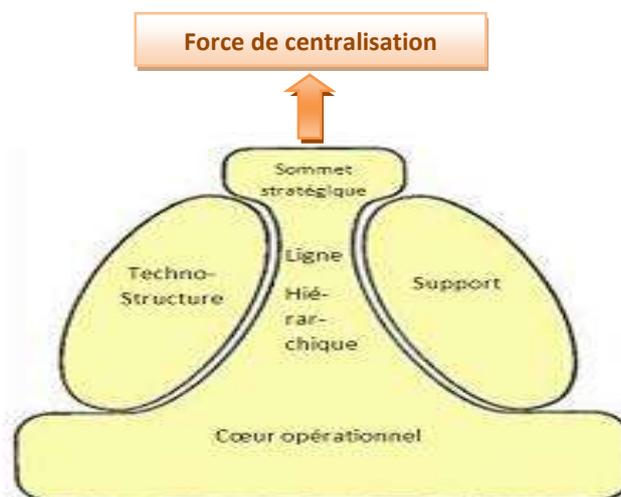
Ainsi, la politique RH pratiqués par Djezzy au départ, a été le *modèle arbitraire* (voir figure 2) de J. Nizet (sociologue belge, professeur à l'Université de Namur, Belgique) et F. Pichault (Docteur en Sociologie, est professeur affilié en gestion des ressources humaines à ESCP Europe). Ce qui a permis à Djezzy dans en premier temps, de recruter très rapidement un premier cercle de collaborateurs, par des réseaux de connaissance, car le temps et les organismes d'emplois inexistants, ne permettaient pas à l'entreprise de planifier et d'organiser des recrutements conventionnels. L'objectif était d'embaucher du personnel de qualité, de confiance, mais surtout dévoué et loyal à la famille naissante de Djezzy.

A l'évidence, aucune gestion de carrière n'était alors organisée et ni planifiée. Les rémunérations se faisaient sans grille salariale, par négociation selon l'importance du poste. Les formations étaient non planifiées, et très courtes, selon les besoins du moment. Les promotions étaient données sans réelle évaluation, parfois au bout de quelques mois d'activité, selon le besoin de développement naissant des structures au sein d'un organigramme en construction.

Effectif	• Coopté-viré par le sommet
Culture	• Familiale, maison
Formation	• sur le terrain
Evaluation	• Intuitive
Promotion	• bien vu du sommet
Rémunération	• par négociation, selon importance
Temps	• aléatoire
Communication	• centralisée, informelle
Participation	• peu sollicitée
Relations sociales	• peu ou pas

*Figure 2 : Tableau du modèle arbitraire de J. Nizet et F. Pichault*

Il s'agit là du modèle d'organisation entrepreneurial décrit par *Henry Mintzberg (universitaire canadien en sciences de gestion)*, qui caractérise une entreprise naissante et de petite taille, où l'entrepreneur est au sommet stratégique. La structure est simple, dynamique et informelle, ce qui lui offre une bonne capacité d'adaptation. Elle se limite à une composante « sommet stratégique » et une composante « centre opérationnel ». La stratégie relève de la responsabilité de l'entrepreneur-dirigeant. La structure simple n'a pas de technostructure où elle est relativement faible avec presque pas d'employés dans les fonctions support (administrative, Ressources humaines). La division du travail est relativement souple avec une différenciation minimale entre ses unités, et une faible hiérarchie de gestion. La coordination, dans la structure simple, est largement contrôlée par une supervision directe. Le pouvoir sur toutes les décisions importantes a tendance à être centralisé dans les mains du chef d'entreprise. Ainsi, le sommet stratégique émerge comme l'élément clé de la structure.



*Figure 3 : Schéma du modèle entrepreneurial de H. Mintzberg.*

Par la suite, une fois installée dans un marché maîtrisé, les 2 phases suivantes : croissance et développement, imposent à la compagnie un besoin vital d'organisation et de stabilité, selon le modèle objectivant de *J. Nizet et F. Pichault*.

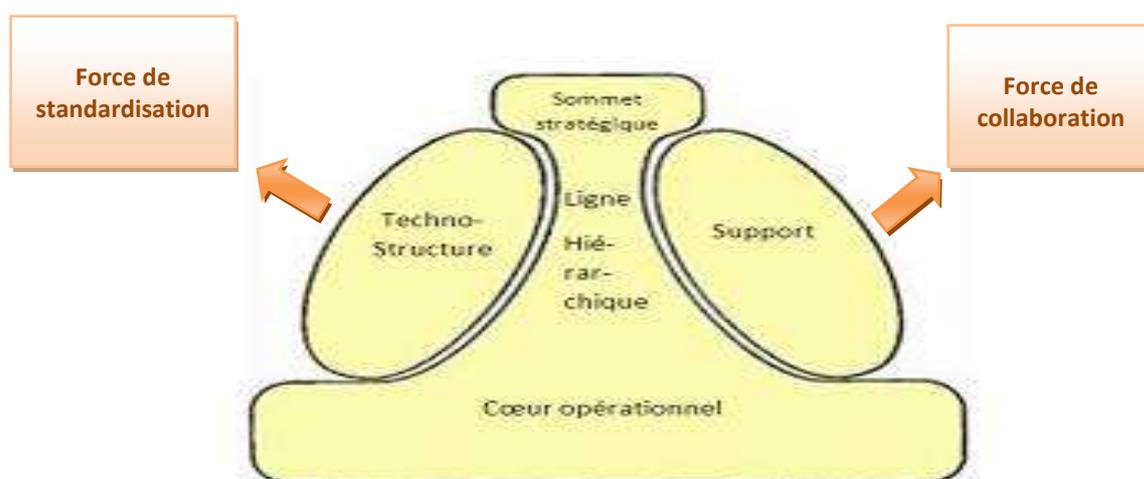
<b>Effectif</b>	• Ajustement quantitatif
<b>Culture</b>	• loi, procédure
<b>Formation</b>	• savoirs, savoir faire
<b>Evaluation</b>	• avec description de fonction
<b>Promotion</b>	• ancienneté, mérite
<b>Rémunération</b>	• au temps, grille salariale
<b>Temps</b>	• fixé
<b>Communication</b>	• centralisée, formelle
<b>Participation</b>	• information, consultation
<b>Relations sociales</b>	• délégation, représentation

*Figure 4 : Tableau du modèle objectivant de J. Nizet et F. Pichault*

La croissance de Djezzy en termes d'effectif et d'activités a nécessité une organisation plus développée et plus structurée. La direction des RH s'est vu alors planifier et anticiper ses recrutements selon les besoins en termes de structures et de qualité du personnel. Le service formation améliore son organisation, en planifiant l'apprentissage nécessaire sur le moyen et le long terme, en fonction des orientations stratégiques de la compagnie. Les promotions se donnent selon des procédures bien définies, intégrant l'aspect mérite, ancienneté et évaluation. Et les rémunérations se fixent selon une grille salariale adaptée au marché local du travail.

Le département des RH (*Ressources humaines*) est aujourd'hui considéré comme un *business partner* (*partenaire d'affaire*) de la compagnie, créant un environnement confortable pour le personnel, non seulement en termes d'infrastructures, mais aussi selon une politique de gestion de carrière juste et transparente, basée sur la compétence, tout en déléguant une partie de ses activités aux managers opérationnels, telles que les évaluations, la fixation des objectifs annuels, la collaboration sur les recrutements, l'association pour les plans de formation, et la coopération sur le volet disciplinaire.

Ici la configuration organisationnelle de Mintzberg est la bureaucratie mécaniste.



*Figure 5 : Schéma du modèle de bureaucratie mécaniste de H. Mintzberg.*

L'organisation mécaniste ou bureaucratie industrielle est caractérisée par une forte normalisation des tâches. Elle est efficace dans un environnement simple et stable. Elle se présente comme une entreprise de grande taille où le travail est rationalisé et exécuté selon des procédures standardisées. La technostructure est donc aussi développée que les organes fonctionnels. Cette tendance va en s'amplifiant dans la mesure où les entreprises de grande taille préfèrent disposer de leurs propres services plutôt que de s'adresser à des prestataires extérieurs. Le style de direction s'appuie sur une ligne hiérarchique fortement développée.

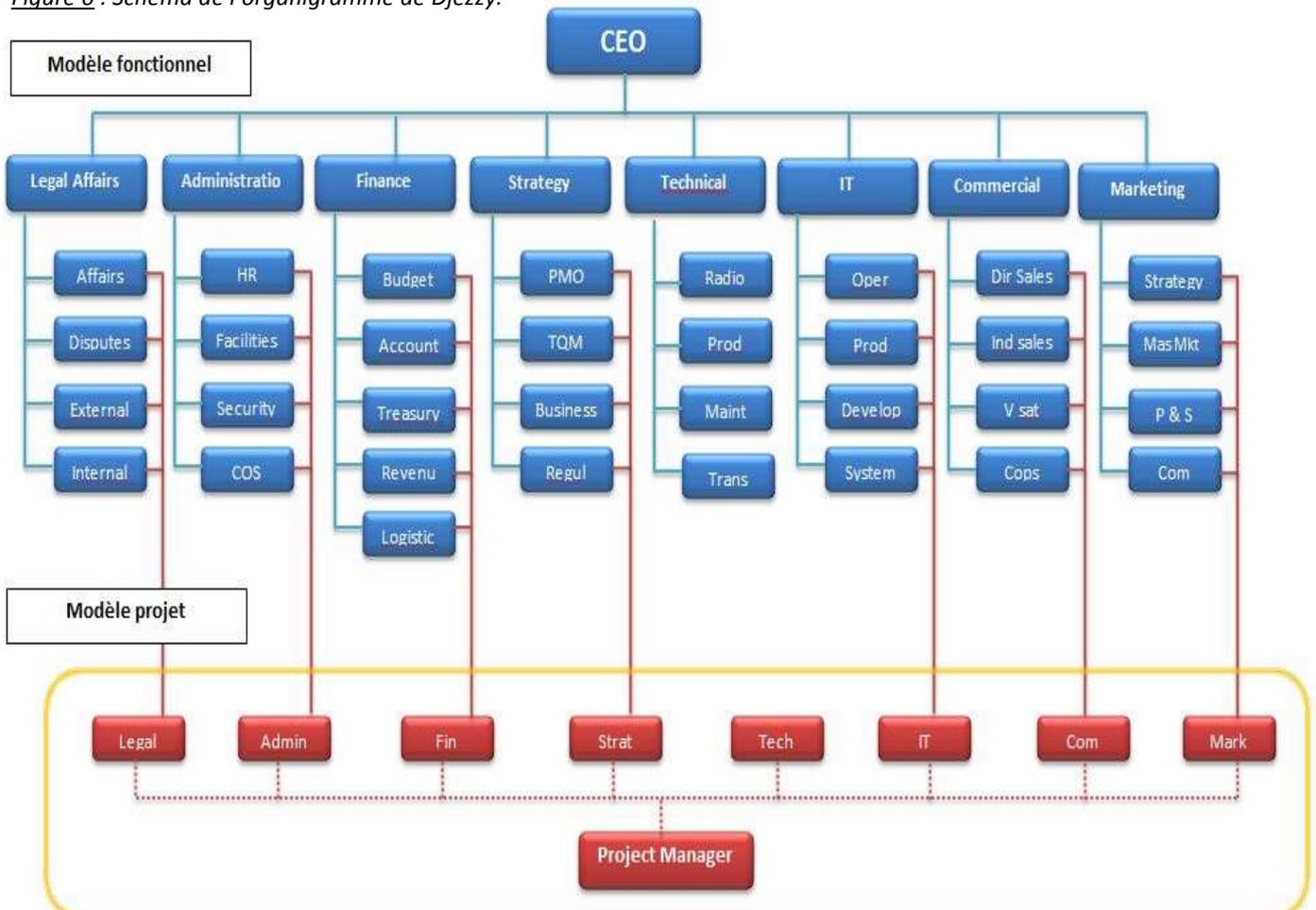
## Description de l'organisation actuelle de l'Entreprise.

En observant et en analysant l'organisation de Djazzy, nous constatons que l'organigramme de Djazzy est assez développé, contenant beaucoup de structure en N-1, par rapport au sommet, du fait d'une volonté de spécialiser les activités de l'entreprise. En effet, la compagnie aurait pu autrement regrouper certains départements comme le marketing avec le secteur commercial, le *IT (Information Technologie)* avec le secteur technologie ou encore, le département Juridique avec l'administration.

Le choix d'une telle formalisation s'est faite en raison de l'importance de certains services, qui pourraient apparaître comme secondaires au premier abord, mais dont l'activité au sein de l'entreprise est considéré comme primordiale eu égard à l'environnement politique, économique, social et commercial, dans lequel évolue Djazzy en Algérie.

Ensuite, nous remarquons qu'en parallèle à l'organigramme de Djazzy, existe une structure en projet, qui se fait et se défait, à différents stades de l'activité pour les besoins de son développement technique, commerciale ou encore stratégique, de manière ponctuelle, mais assez fréquente dans l'année. Cette culture de projet est une pratique assez développée au sein de Djazzy, car son activité commerciale et technique favorise ce type de management permettant d'atteindre rapidement et efficacement ses objectifs de *R&D (Recherche et développement)*, déploiement du réseau, et mise en place d'actions commerciales adéquates afin d'être leader du marché et surtout de maintenir sa position de n°1 de la téléphonie mobile en Algérie.

Figure 6 : Schéma de l'organigramme de Djazzy.



### I.1.2.2. L'organisation régionale

L'activité de téléphonie mobile de Djezzy se fait sur le territoire Algérien. Dès son démarrage, le cahier de charge lié à la licence acquise par l'opérateur pour installer son réseau et commercialiser ses produits, impose à la compagnie une couverture quasi-maximale du territoire algérien sur une période de temps définie. Cette couverture prend en compte une surface de plus de 2,3 millions de km<sup>2</sup>, 48 wilayas, et 32 millions d'habitants en 2001. Il s'agit d'un des pays les plus grands au monde, 10<sup>e</sup> au niveau mondial, et 1<sup>e</sup> en Afrique (après la création du sud soudan en 2011).

Ainsi, il est évident pour la Direction de Djezzy, de créer plusieurs pôles de gestion afin de maîtriser l'étendue du territoire et de la population, pour le déploiement de ses réseaux techniques et commerciaux.

En effet, le département technique compte aujourd'hui à son actif, 7600 antennes de type GSM, 1000 sites 3G, 25 centrales de télécommunication, et 40 bureaux de maintenance technique, disséminés à travers tout le territoire.

Le département commercial quant à lui, dispose à ce jour de 89 centres de service installés dans les 48 wilayas, 3 centres d'appels répartis sur les 3 régions Est, Centre et Ouest, et 60 000 points de ventes activant dans toutes les villes du pays.

Pour gérer l'ensemble de ces infrastructures, Djezzy a installé plusieurs sièges administratifs. 5 au niveau du centre, où travaillent le plus grand nombre d'employés, et 1 dans chaque direction régionale Est et Ouest. Un tiers de l'effectif de Djezzy a été recruté et opère en dehors de la Capital Alger où se situe le quartier général, soit 1200 sur les 4000 employés directs que compte la compagnie.

Ainsi, les directions régionales Est et Ouest, installées respectivement à Constantine et Oran, sont considérées, comme des prolongements du centre nerveux qui se trouve à Alger. A ce titre, leur pouvoir décisionnel est très limité, dans le sens où toutes les décisions, qu'elles soient stratégiques, opérationnelles ou encore organisationnelles, se prennent exclusivement à la direction centrale, par le comité exécutif, composé des directeurs généraux adjoints, et du *CEO (Chief Executive Officer – Directeur Général)*.

Ces directions régionales, se composent d'un Directeur régional, sous l'autorité directe du CEO, et dont le rôle est principalement de représenter la direction régionale auprès des autorités locales, des associations régionales, et des services juridiques et sécuritaires. Le premier responsable régional, est tenu également de veiller à la coordination, et à la collaboration entre les services régionaux, de vérifier que les différentes décisions centrales, qu'elles soient stratégiques, administratives, commerciales ou encore techniques, soient correctement appliquées par les différents responsables de structures locaux.

Par contre, le directeur régional, n'a aucune autorité opérationnelle sur les effectifs de la région. Ces derniers reçoivent leurs directives et leurs objectifs de la part des directeurs centraux qui sont à la tête des départements auxquels ils appartiennent.

Il s'agit d'une centralisation totale de la gestion de la compagnie, décidée depuis le premier jour d'activité de Djezzy et qui est toujours en vigueur aujourd'hui.

Dans l'organisation régionale, et après le directeur régional, sont positionnés les managers régionaux, en charge des différents départements opérationnels et supports. Ils assurent la gestion locale des objectifs tracés par leurs responsables centraux. Ils sont à la tête d'équipes pouvant être plus ou moins nombreuses, selon l'importance de l'activité, et ils en assurent la responsabilité à la fois opérationnelle, partagée avec leurs collègues du centre, mais aussi administrative.

Comme pour le directeur régional, ils n'ont pas non plus de pouvoir décisionnel. Ils assurent la stricte application des consignes centrales, sous la supervision directe de leurs supérieurs centraux, en charges de décliner la stratégie de la compagnie et de leur fixer leurs objectifs annuels.

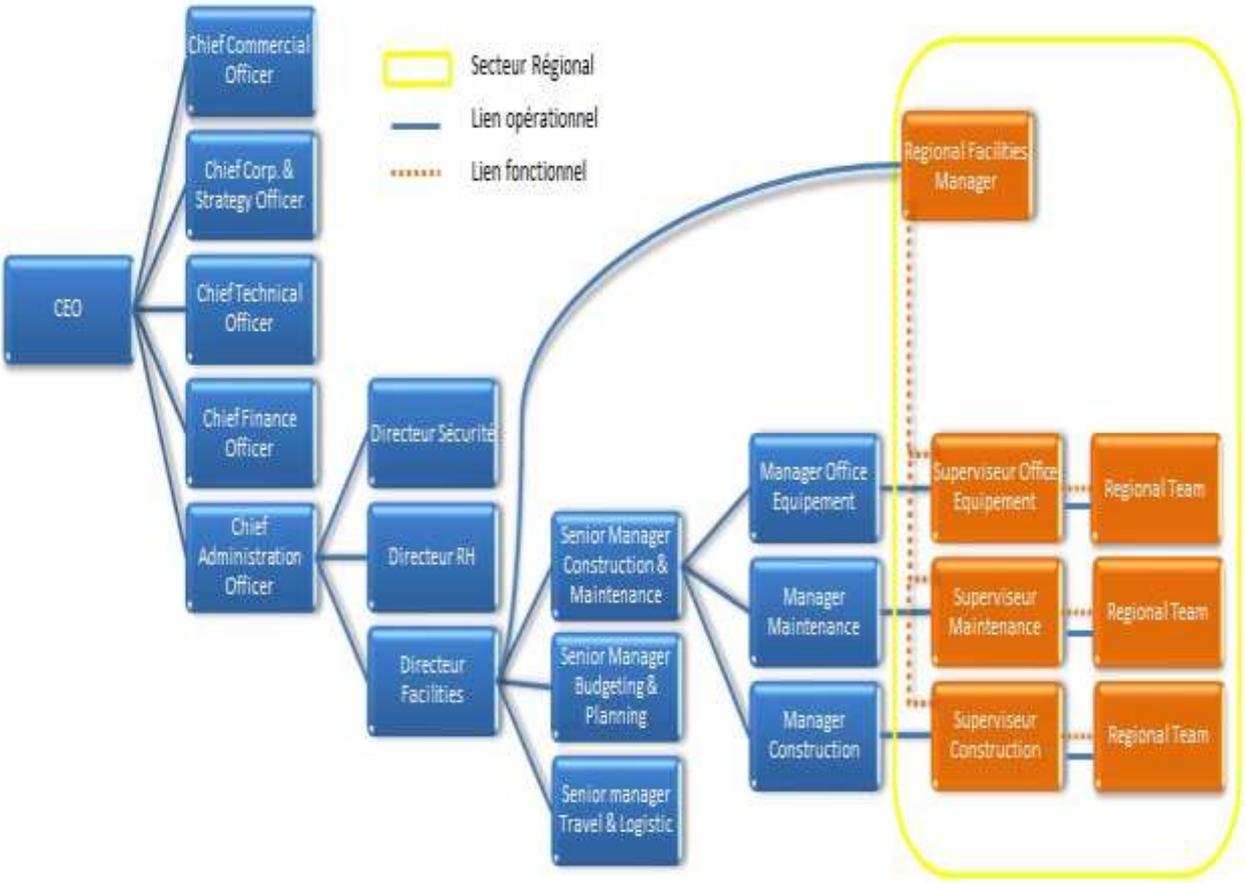
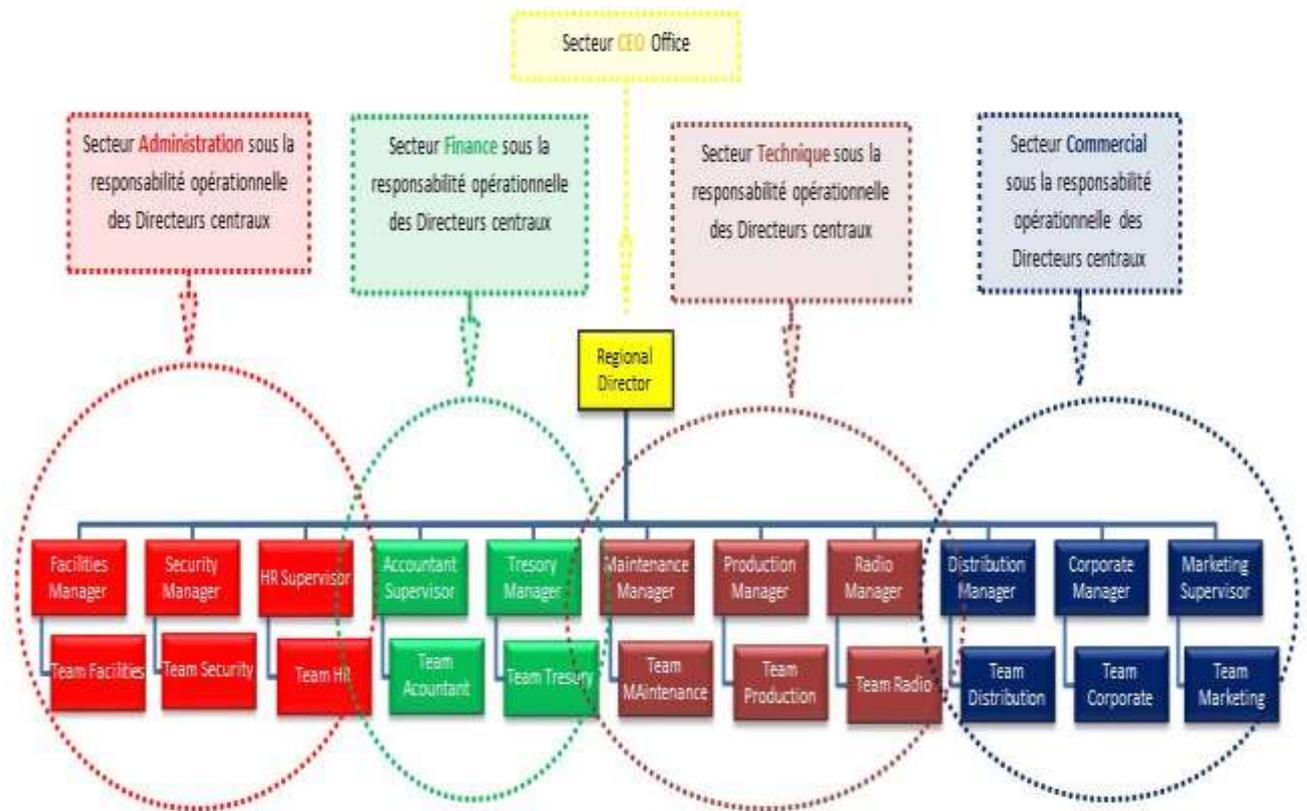


Figure 7 : Schéma du processus relationnel entre la direction central et la direction régionale de Djezzy.



*Figure 8 : Schéma de l'organisation régionale de Djezzy.*

### **I.1.2.3. Comment justifier la centralisation**

Lorsqu'une entreprise s'installe sur un grand marché de plus de 30 millions de clients potentiel et un territoire aussi vaste que celui de l'Algérie, la création de pôles régionaux s'impose à elle afin de réussir son développement. Vient alors le choix du type d'organisation qu'elle doit mettre en place pour assurer une gestion optimum de ses ressources afin d'atteindre ses objectifs de croissance et de rentabilité. Quelle stratégie adopter pour mener à bien ses activités ? Centraliser ou décentraliser ?

Dès le départ, Djezzy a choisi de centraliser sa gestion, pour différentes raisons liées à des considérations économiques, organisationnelles, mais surtout en rapport à l'environnement dans lequel elle évolue.

D'abord, il s'agit de diffuser à travers toutes les régions, une image unique, une identité personnalisée, un logo représentatif de la marque, une communication interne et externe cohérente et globale. Cela nécessite de maîtriser tous les canaux de diffusion et de contrôler de très près les annonces et les messages médias.

Ensuite, il est question d'économie d'échelle. La centralisation permet d'acheter les matières et les fournitures pour l'ensemble des structures. Les volumes d'achat permettent ainsi à la direction centrale de mieux négocier et d'obtenir des prix plus intéressants.

D'autres parts, l'entreprise a un besoin d'avoir un contrôle sur toutes ses activités, en amont et en aval. L'importance et la taille de Djezzy lui font consentir de lourds investissements, surtout au démarrage. Et son réseau commercial déployé sur tout le territoire engrange des revenus considérables. Pour Djezzy, il est alors vital de veiller à ce que ses flux soient maîtrisés et contrôlés. La standardisation des procédés et des techniques de travail sont un atout pour la maîtrise de son activité.

La stabilité de son organisation et de son personnel, passe également par une uniformisation des procédures RH, à l'égard d'un effectif de 4000 employés. La gestion des carrières, les formations, les promotions, et les rémunérations doivent être équilibrées, justes et transparentes, afin d'assurer une équité au sein du personnel, et de garantir un climat social positif et serein. Et quoi de plus normale qu'une centralisation pour garantir l'instauration d'une culture d'entreprise, portée sur le travail, le dévouement, la qualité, et le service au client, mais surtout la passion de Djezzy pour les collaborateurs qui y travaillent et ceux qui y accèdent. Cette culture doit être la même dans tous les bureaux, les espaces techniques, les centres commerciaux, à des distances de plusieurs milliers de kilomètres.

Enfin, Djezzy est aussi consciente de l'environnement économique et social dans lequel elle évolue. A son arrivée en Algérie, elle connaissait parfaitement les us et coutumes locales en matière de probité. Les cadres et les travailleurs algériens comme dans la plus part des pays du tiers monde, ne sont pas des modèles d'intégrité. Il est alors nécessaire pour la compagnie de verrouiller les centres décisionnelles, administratifs et financiers afin de contrôler ses services et ses activités, et de se prémunir contre d'éventuels préjudices pécuniaires et juridiques.

## **1.2. En quoi l'organisation actuelle est-elle un frein à l'approche client**

Au bout de quelques années d'activité, une fois que le réseau télécom a été mis en place dans la plus part des sites potentiellement rentable, et que le réseau commercial a été déployé, afin de toucher un maximum de client sur le territoire algérien, la direction centrale doit veiller à ce que l'organisation de la compagnie soit en adéquation avec son activité afin d'atteindre ses objectifs.

Comme nous l'avons décrit plus haut, Djezzy s'est doté de plusieurs pôles régionaux pour assurer la gestion de son activité, avec une centralisation totale des décisions stratégiques, opérationnelles, structurelles et financières. Bien que ce choix d'organisation soit avantageux à bien des égards, il reste tout de même limité dans le temps, lorsque l'entreprise atteint une taille importante, que le marché demande plus d'effort, plus de variété de produits et de services, plus de marketing, dans un environnement très concurrentiel. Dès lors, les choix structurelles et organisationnelles décidés au départ, doivent évoluer et être plus efficaces, afin de pérenniser la

croissance et la rentabilité. Ainsi Djezzy doit continuellement s'adapter à son environnement afin de préserver et exploiter ses facteurs clés de succès.

Mais il n'est pas facile pour une Entreprise de grande envergure d'être continuellement en veille sur les transformations de son environnement, surtout lorsque l'on est leader avec plus de 60% de parts de marché, que l'on est très rentable, et en phase de croissance. La tendance est plus tôt de croire que tout va bien dans le meilleur des mondes.

Mais la concurrence est là, et elle est féroce. Les deux autres opérateurs, *Nedjma*<sup>23</sup> de Watanya télécom et Mobilis d'Algérie télécom sont à l'affut, et développent également leurs atouts afin de se positionner sur un marché très rentable.

Dès lors, et une fois que le marché arrive à saturation sur la vente des produits GSM, le principal objectif devient la rétention des clients que l'on a acquis. Ces derniers, se sachant très importants aux yeux des compagnies de télécom, deviennent très exigeants et veulent le meilleur service au meilleur prix. Leur satisfaction devient alors l'enjeu principal.

Pour y arriver, l'entreprise doit désormais être au plus près de ses abonnés. Elle doit les écouter, les comprendre, connaître leur mode de consommation, leur culture, et surtout, anticiper leur besoin, afin d'y apporter une réponse, un produit ou un service, immédiatement.

Mais Djezzy est-elle aujourd'hui capable d'assurer une qualité de service maximale pour ses clients ?

Même si il y a une volonté stratégique d'être au plus près de ses abonnés, à travers les directives transmises par le comité exécutif, au *middle management (cadre intermédiaire)* et aux équipes opérationnelles, a-t-elle réellement les moyens et les atouts pour le faire ? Est-ce que son organisation, son système de management et ses procédures sont adaptés à une telle démarche, ô combien cruciale pour la survie de la compagnie ?

Nous allons tenter d'y répondre dans la suite de ce chapitre en étudiant de plus près les caractéristiques organisationnelles et managériales de Djezzy, à partir de l'année 2008, qui est une date charnière pour l'entreprise dans son parcours économique et social.

### **1.2.1. Le constat de l'essoufflement**

#### **1.2.1.1. Des indicateurs financiers en berne**

Nous avons évoqué dans cette première partie, au chapitre **1.1**, quelques indicateurs financiers montrant les performances de rentabilité et de croissance de Djezzy, durant la période allant de 2001 à 2007, notamment l'évolution exceptionnelle de son chiffre d'affaire en relation avec l'augmentation rapide de ses clients en seulement quelques années d'activité, et sa très bonne santé financière indiquée par le niveau de sa marge EBITDA.

---

<sup>23</sup> *Nedjma : ancien nom commercial de ooredoo, opérateur de téléphonie mobile algérie*

Par contre, à partir de l'année 2008, ces performances économiques ne sont plus aussi évidentes.

Le tableau suivant compare quelques indicateurs financiers de Djezzy, sur 2 périodes de son parcours, et signale la baisse significative des revenus et des marges de la compagnie.

Indicateurs financiers	2003 - 2007	2008 - 2014
Chiffre d'affaire	508%	-17%
EBITDA	654%	-30%
EBITDA Margin	24%	-15%

*Tableau 1 : Evolution en % des Indicateurs financier sur le CA et l'EBITDA de Djezzy (Source Djezzy)*

Il est à noter que cette baisse des revenus et de la rentabilité se produit malgré une augmentation continue du nombre d'abonné, au cours de la 2<sup>e</sup> période, comme l'indique le tableau suivant, relatif à la progression du nombre de client pour l'opérateur.

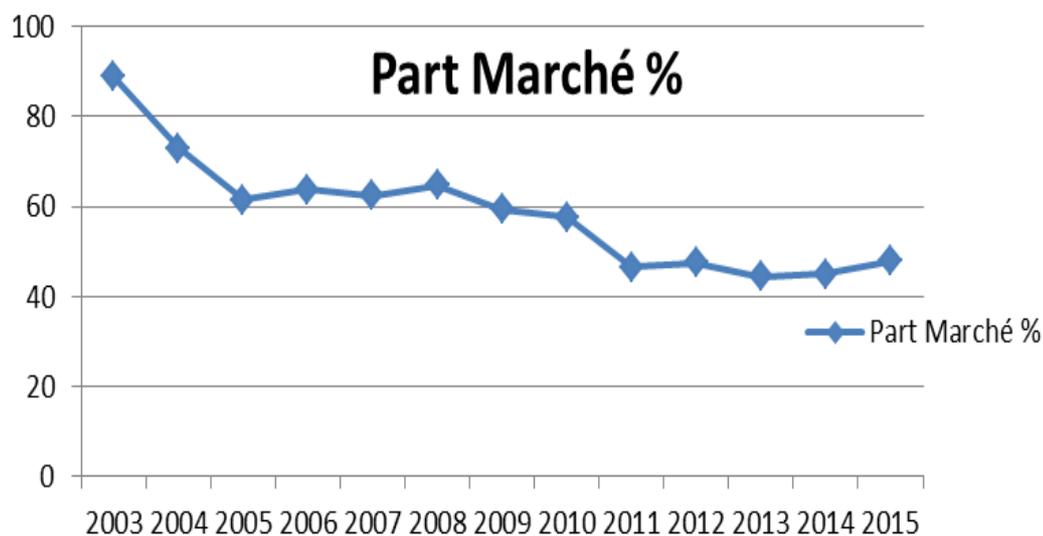
Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre d'abonnés en Millions	14,1	14,6	15	16,5	16,7	17,5	18,4

*Tableau 2 : Evolution du nombre d'abonné de Djezzy entre 2008 et 2014 (Source Djezzy)*

Il serait toutefois légitime de comprendre comment un opérateur continue à croître en nombre d'abonné, tout en présentant une courbe inverse de ses revenus et de ses marges, sur une même période.

Nous pouvons dénombrer au moins 2 raisons à ce phénomène. La première, qui concerne bon nombre d'opérateur qui perdent leur client, est que les abonnés de Djezzy, en migrant vers des fournisseurs concurrents, gardent leur ligne active afin de rester joignable, mais ne l'utilisent pas forcément pour faire des appels, et donc ne génèrent pas de revenus.

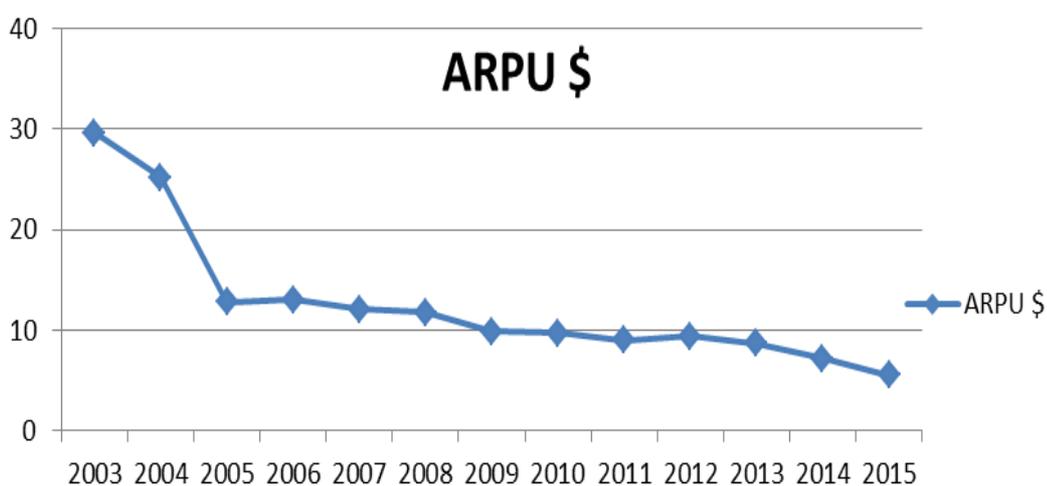
Le graphe n°6 suivant, indique la baisse des parts de marché de Djezzy sur les deux périodes suscitées, montrant clairement le phénomène de migration des clients vers d'autres opérateurs ainsi que les difficultés d'OTA (*Orascom Télécom Algérie*) d'attirer les nouveaux clients non encore dotés de mobile.



*Graph 6 : Evolution des Parts de Marché de Djezzy (Source Djezzy)*

La deuxième raison à l'origine de la diminution du chiffre d'affaire malgré le nombre croissant du nombre de client, est la baisse de l'ARPU<sup>24</sup> (Average Revenue Per User) par abonné chez Djezzy. En effet, l'arrivée et la montée en puissance du 3<sup>e</sup> opérateur Nedjma, devenu aujourd'hui Ooredoo, suite à un changement d'image de marque, a poussé les concurrents du secteur à baisser leurs tarifs, et à accorder des promotions dans le cadre de leur plan marketing. Ajouté à cela, la baisse de la consommation des clients restés fidèles à Djezzy, en raison d'un manque de propositions alternatives aux produits fournis ainsi que d'une baisse de la qualité de service.

Le graphe n°7 suivant, indique l'évolution à la baisse de l'ARPU chez Djezzy depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui.



*Graph 7 : Evolution du revenu moyen par abonné (ARPU) chez Djezzy (Source Djezzy)*

<sup>24</sup> ARPU : chiffre d'affaires mensuel moyen réalisé par une entreprise avec un client

### **I.2.1.2. Les modifications de l'environnement externe**

L'environnement externe de l'entreprise ne peut rester figé. Le monde évolue, se transforme, que ce soit par la nature ou par l'intervention de l'homme, il subit une mutation continue et souvent imprévisible. Il est difficile pour tout organisme, société ou pouvoir politique, de prévoir l'avenir, ou de le modeler à sa guise, sans en subir des conséquences inattendues.

La seule manière de faire face à ces transformations est de s'adapter au changement. Mais pour se faire, faut-il encore être conscient de son environnement et de le connaître du mieux que possible.

Il en va de même pour Djezzy, qui évolue dans un marché considéré par les experts économiques internationaux comme instable et imprévisible. Et c'est également le cas pour le domaine d'activité dans lequel elle exerce son métier. La téléphonie mobile est un secteur qui évolue très vite, de par ses spécificités technologiques et innovatrices.

- La concurrence

Après son démarrage couronné de succès, qui la vue réussir ses objectifs d'installation et de positionnement en tant que leader du marché, malgré la présence d'un opérateur public pas très performant il est vrai, Djezzy doit faire face à une première modification du paysage de la téléphonie mobile en Algérie. Celle de l'arrivée d'un troisième concurrent, solide et avec qui il va falloir désormais compter. Et combien même cette situation était prévisible, selon le contrat passé avec le gouvernement lors de l'acquisition de la licence acquise par Djezzy et qui prévoyait l'entrée d'un nouvel opérateur au bout de 3 ans d'activité, il n'est pas facile de prévoir la réaction du marché face à cette nouvelle donnée.

- La saturation du marché

En 2008, l'Algérie comptait plus de 34 millions d'habitants avec 65% de la population âgée entre 15 à 64 ans. Ce qui représente environ 22 millions de consommateurs potentiels de téléphonie mobile. Or à la même année, le nombre de cartes SIM vendues par les 3 opérateurs avoisinait les 32 millions. Le taux de pénétration de la téléphonie mobile était de 80% et il atteindra les 100% 4 ans plus tard, en 2012.

Le marché est alors considéré comme saturé. Ce changement dans le paysage de la téléphonie a poussé les opérateurs à revoir leur stratégie en matière de croissance et de rentabilité. Il fallait désormais s'adapter à cette nouvelle configuration du marché en proposant d'autres modes de consommation, d'autres types de services, afin de préserver ses revenus et de continuer à croître et engranger des bénéfices.

Pour Djezzy, cela explique en partie, l'évolution négative de ses parts de marchés et de ses revenus, au cours de la période allant de 2008 à nos jours.

- Le conflit avec le gouvernement

Une autre source de la modification de l'environnement externe pour Djezzy, provient cette fois-ci du cadre politico-social dans lequel elle évolue.

Si jusque-là, tous les voyants étaient au vert pour Djezzy, grâce en partie à ses choix stratégiques et à ses performances économiques, cela l'a été également à une moindre mesure, grâce à la bienveillance du gouvernement qui lui a permis d'évoluer dès les premiers mois d'activité dans des conditions très favorables. En lui facilitant par exemple l'accès à des crédits d'investissement auprès des banques publiques, en lui permettant le développement de son réseau auprès des institutions étatiques, afin d'installer ses antennes GSM, ou encore en lui assurant une sécurité constante de ses équipes dans leur déplacement dans les campagnes et les zones rurales, en proie à l'insécurité qui y régnait encore depuis les années 90.

Mais l'imprévisible se produisit en 2009, lorsque éclatât un conflit entre le gouvernement Algérien et *Naguib Sawiris (Homme d'affaire égyptien propriétaire de Djezzy jusqu'en 2010)*, suite un désaccord lié à la vente de 2 cimenteries algériennes acquises par les Sawiris et revendues à autre opérateur sans le consentement du gouvernement.

Par ailleurs, les relations diplomatiques tendues entre l'Algérie et l'Égypte, à la même période n'ont fait qu'exaspérer la situation.

Les conséquences de cette modification de l'environnement politico-social pour Djezzy, ont été négatives pour son activité économique. Un redressement fiscal de plus de 1,5 milliard de dollars, imposé suite à la vérification de ses déclarations comptables, et un blocage de ses comptes en devises, ont empêché Djezzy de poursuivre ses investissements et l'acquisition de son matériel pour la maintenance de son réseau technique.

L'issue de ce conflit s'est produite à fin 2014, lorsque l'opérateur russo-norvégien, *Vimpelcom*, et après avoir racheté l'opérateur Orascom Telecom Holding à l'égyptien N. Sawiris, a accepté de céder 51% des actions de Djezzy à l'Algérie, dans le cadre du droit de préemption que cette dernière avait imposé.

- Le retard du lancement de la 3G

Une conséquence directe liée au conflit de Djezzy avec le gouvernement Algérien a été le retard accumulé par Djezzy pour le lancement du réseau 3G.

En effet, alors que la plus part des pays de la région avaient déjà lancé et commercialisé leur internet mobile, l'Algérie a décidé de mettre en vente ses licences qu'au cours de l'année 2014.

Mais les 3 opérateurs n'ont pas eu les mêmes avantages. En raison de l'interdiction de pouvoir sortir ses devises du pays, Djezzy a pris un retard supplémentaire, pour l'acquisition des équipements de la 3G, contrairement à ses 2 concurrents qui avaient commencé à importer leur matériel et même à installer leurs antennes, bien avant l'achat de la licence.

L'accès au réseau de la 3G de Djezzy a commencé à être commercialisé seulement 6 mois après ses concurrents, ce qui expliquait à ce stade du marché de la téléphonie mobile, la baisse des revenus que subissait l'opérateur, alors qu'il avait l'occasion comme ses concurrents d'apporter un nouveau souffle à ses finances, en proposant un service alternatif à celui de la voix : l'internet mobile.

### **I.2.1.3. Les effets négatifs de l'organisation centralisée**

Ayant fait le choix d'une organisation centralisée dès le début de son aventure, en raison des conditions du marché dans lequel elle investit, et pour les raisons que nous avons évoquées plus haut, relatives à la maîtrise de son déploiement, au contrôle de ses finances et de son image, ou encore à la stabilité de son climat social, Djezzy arrive à un moment de son parcours où elle doit maîtriser son développement et assurer, au-delà de la stabilité de ses revenus et de ses profits, leur croissance.

Pour cela, un des objectifs qui était tracé pour l'ensemble des acteurs de la compagnie, à savoir, le déploiement du réseau et l'acquisition maximum d'abonnés n'est plus le même en 2008. Le marché arrive à saturation, et les clients potentiels sont répartis désormais entre les 3 opérateurs.

Les nouveaux objectifs fixés par le *top management (haute direction)* sont la rétention des abonnés, et la diversification des produits proposés, notamment, les services à fort valeur ajoutée.

Pour y parvenir, la démarche est évidente : améliorer la qualité de service, se rapprocher du client, être à son écoute et anticiper ses besoins pour y répondre efficacement.

La gestion centralisée d'une entreprise n'est pas la meilleure organisation pour assurer une proximité maximale du client, surtout lorsqu'on opère dans un marché de plus de 30 millions d'abonnés, sur un territoire de plus 2,3 millions de Km<sup>2</sup>, avec une population, il est vrai unifier d'un point de vue politique, mais ô combien diverse, d'un point de vue culturelle, traditionnelle et sociale.

La vie entre le nord et le sud du pays n'est pas la même, lorsque les températures oscillent entre 0 et 50 degrés Celsius, selon les saisons. Les habitants de l'Est, du centre et de l'Ouest, sont différents sur certains points culturels et traditionnels. Certains mots et certaines expressions sont différents pour exprimer la même chose. Les Algériens des villes et des campagnes n'ont pas les mêmes habitudes de consommations, et n'ont pas le même niveau d'instruction. Dans certaines régions du pays, comme en *Kabylie*<sup>25</sup> et dans la vallée du *M'Zab*<sup>26</sup>, ce sont les dialectes locaux et séculaires que l'on utilise et non les langues usuelles comme l'arabe ou le français.

Or décider tout en haut de la hiérarchie, d'une stratégie commerciale unique pour l'ensemble du parc d'abonné, et surtout l'appliquée de façon uniforme, n'est pas la solution idoine pour ce type de marché.

---

<sup>25</sup> *Kabylie* : région historique et ethnolinguistique située dans le Nord de l'Algérie

<sup>26</sup> *M'Zab* : région du nord saharien berbérophone, située dans la wilaya de Ghardaïa, à 550 km au sud d'Alger

Il serait plus logique de déléguer certaines opérations, notamment celles concernant les volets commercial et technique, aux pôles régionaux qui sont en place et qui peuvent assurer la gestion de la compagnie de façon optimale, dès lors qu'ils soient responsabilisés et mis en confiance. La direction centrale assurerait quant à elle, le contrôle et le respect de ses orientations stratégiques globales.

Mais une telle démarche, nécessite une transformation majeure au sein de la compagnie. Un changement au niveau de la culture d'entreprise, acceptée par l'ensemble des cadres dirigeants, et non seulement par le CEO, qui en prendrait la décision.

Or une organisation centralisée qui au bout de 10 ans, a pris ses habitudes de fonctionnement de façon hiérarchique et pyramidale, est difficilement adaptable à un nouveau mode de gestion décentralisé ou semi décentralisé.

D'abord parce que les départements sont assez cloisonnés, et la communication n'est plus aussi fluide qu'au démarrage, compte tenu de l'importance que prennent les services en terme de responsabilité, et d'effectifs.

Il existe alors des jeux de pouvoir au niveau des directeurs centraux qui verraient un changement organisationnel au profit d'une décentralisation vers les régions, comme une menace à leur position actuelle.

Ils y perdraient leur influence sur la gestion des opérations. Leur expertise serait remise en cause, si d'autres intervenants venaient à la discuter.

Ensuite, la perspective de déléguer une partie de leurs responsabilités à d'autres cadres seraient synonyme de perte de certains acquis en termes de rémunération, promotions, ou bonus.

Enfin, ils verraient d'un mauvais œil, toute incursion dans la sphère privée de leur gestion.

Fournir et partager des informations en continu pourrait les contraindre à dévoiler certaines pratiques négatives de leur fonctionnement et pourrait mettre à jour d'éventuels échecs qu'ils avaient tendance à dissimuler jusqu'alors.

Voilà encore une des raisons de la baisse de la qualité des activités de Djezzy, ayant en parti pour conséquence la diminution des revenus et des parts de marchés que nous avons évoqués précédemment.

### **1.2.2. Le poids de l'organisation et ses conséquences sur le client**

Djezzy souffre aujourd'hui d'une centralisation complète de sa gestion au profit des directeurs centraux qui gèrent la compagnie sur l'ensemble du territoire algérien. Et le fonctionnement de ses structures dénote clairement d'une difficulté à s'adapter aux modifications de l'environnement extérieur.

L'information, quand elle est disponible, circule lentement du fait de la lourdeur de l'organisation. Le temps d'action et de réaction des décideurs ne permet plus à l'entreprise d'être au niveau de la qualité qu'exige désormais le client.

### I.2.2.1. La position de l'organisation selon le modèle de Greiner

Larry Greiner (Universitaire américain) s'est intéressé à la croissance des Entreprises. Ses recherches à ce sujet, l'ont conduit à proposer un modèle d'analyse sur les changements qui peuvent affecter une compagnie tout au long de sa croissance.

Il a ainsi mis en avant 5 phases de l'existence d'une Entreprise, dont le passage de l'une à l'autre implique une crise de transition suivie d'une révolution, lui permettant de continuer son parcours.

Comme toute les Entreprise qui naissent et qui ont l'ambition de croitre rapidement pour devenir profitables et pérennes, Djezzy est passée par plusieurs étapes de sa vie, selon le modèle de Greiner, en affrontant les différentes crises répertoriées dans le schéma ci-dessous.

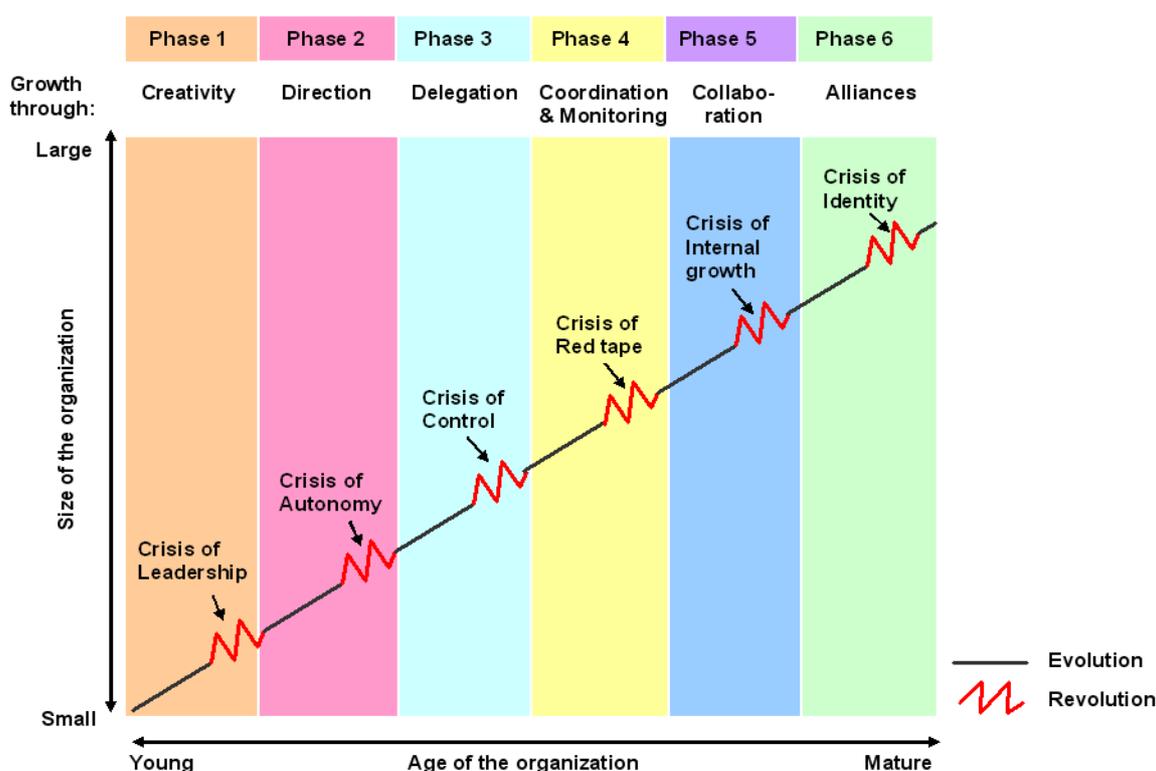


Figure 9 : Schéma du modèle de Greiner.

La première crise à laquelle a été confronté le premier CEO de Djezzy, qui a eu la charge d'installer les premières bases de la compagnie et de pénétrer le marché, a été la crise de direction faisant suite à la phase de création.

Rapidement débordé lorsque les activités se multiplient, le premier responsable a été amené à formaliser sa structure en spécifiant les rôles et les tâches de chacun afin de surmonter cette crise.

Cette formalisation a alors engendré une autre étape critique : la crise d'autonomie, suite à la phase directive. Celle-ci a été surmontée lorsque le patron de la compagnie a adopté un style de direction par délégation. Ce processus de délégation, qui a été nécessaire pour satisfaire les

besoins d'autonomie des membres de l'organisation, a eu pour résultat une dilution du pouvoir suscitant une crise de contrôle, qui est arrivée après la phase de délégation.

La réponse à cette troisième crise a consisté à renforcer la coordination des membres par la mise en place de procédures formelles afin de renforcer les contributions de chacun à l'effort global. La structure organisationnelle s'est vue alors hiérarchisée, avec des règles bien définies, où chacun devait assurer son rôle dans un cadre plus ou moins rigide. Mais le développement de ces procédures s'est évidemment traduit par une dérive bureaucratique qui a fait suite à la phase de coordination.

L'organisation est aujourd'hui trop grande et trop complexe à gérer. Et cette crise bureaucratique dans laquelle baigne aujourd'hui Djazzy, ne sera surmontée que si l'entreprise arrive à insuffler davantage de spontanéité et de souplesse dans son mode de fonctionnement. Le management doit désormais se fonder sur l'adhésion des membres aux valeurs de l'entreprise, sur l'autocontrôle et l'esprit de groupe. L'implication des membres permettra alors d'alléger les systèmes formels de contrôle et ainsi de donner plus de flexibilité à l'entreprise.

#### **1.2.2.2. Bureaucratie et lourdeurs administratives**

Aujourd'hui, Djazzy a atteint un niveau d'organisation structurel et procédural très important, fruit de plusieurs années de transformation vers un modèle de bureaucratie mécaniste (Mintzberg).

Si ce modèle a été nécessaire à un moment crucial du parcours de Djazzy, où elle avait besoin de mettre de l'ordre dans son organisation afin de maîtriser sa croissance et son développement dans un marché à fort potentiel, désormais, la configuration de son environnement externe lui impose un changement vital, afin d'appréhender l'étape suivante de ce qui devrait être sa nouvelle stratégie, dirigée vers la proximité du client et la qualité du service qui lui est fourni.

Mais l'existence d'une organisation lourde et complexe, dans laquelle se développe une activité bureaucratique et lente, ne lui permet pas d'assurer la réalisation de ses nouveaux objectifs de croissance et de rentabilité par l'approche client d'une manière efficace et efficiente.

Ses résultats financiers des dernières années, depuis 2008, montrent à quel point, le modèle de management en vigueur est en rupture avec le contexte du marché actuel, dominé par une forte concurrence, et une volatilité des consommateurs connectés, qui cherchent une personnalisation de leur expérience client.

Le modèle de management centralisé et bureaucratisé de Djazzy avait commencé à être mis en place dès l'année 2004, lorsque la compagnie avait besoin de s'agrandir structurellement afin de parfaire son déploiement sur le territoire Algérien. L'acquisition de nouveaux clients se faisait alors à rythme effréné atteignant rapidement 2, puis 3 puis 5 millions d'abonnés en 2005, et il fallait maîtriser cette croissance coûte que coûte. La centralisation avait d'ailleurs pour but de contrôler ce développement exponentiel.

Mais aujourd'hui, cette centralisation a un effet négatif sur la gestion courante des affaires, alourdissant considérablement les délais à tous les niveaux de la compagnie.

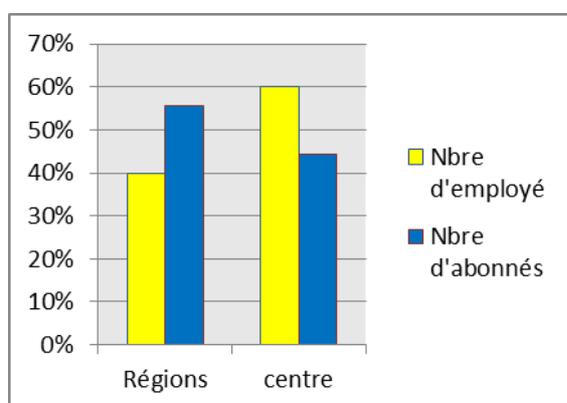
Si nous observons de plus près les conditions de gestion des pôles régionaux, et selon la répartition résidentielles des clients, nous constatons qu'ils sont en charge des deux tiers des abonnées, pour un tiers des effectifs opérant dans les directions régionales. Ils sont également responsables des deux tiers des réseaux commerciaux et techniques nationaux de Djazzy.

Le tableau suivant indique la répartition du nombre d'employé par région, en comparaison avec la répartition du nombre d'abonné, des structures commerciales et des sites techniques par localisation.

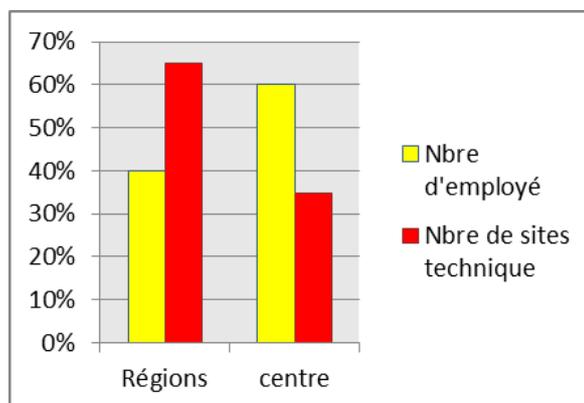
Régions	Ouest	Centre	Est
<b>Nombre d'employés</b>	600	2800	600
<b>Nombre d'abonnés</b>	6 Millions	7 Millions	5 millions
<b>Nombre de site technique</b>	2800	3000	2800
<b>Nombre de Centre de service</b>	23	42	24
<b>Nombre de Point de vente</b>	18 000	23 000	17 000

*Tableau 3 : Répartition du nombre d'employé comparée à l'activité de Djazzy par région (Source Djazzy)*

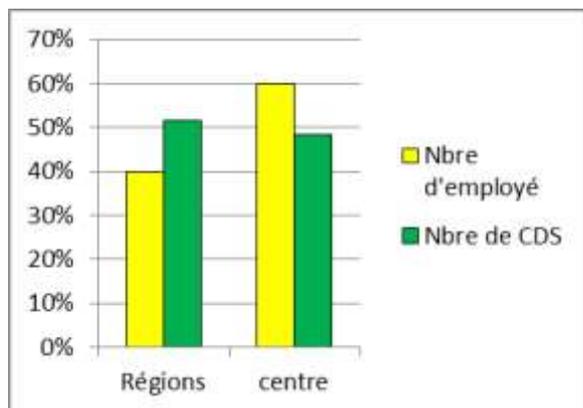
Les quatre graphiques ci-dessous, reprennent les valeurs du nombre des employés et des structures techniques et commerciales en pourcentage, et indiquent le déséquilibre de la gestion opérationnelle des activités technique et commerciale entre l'effectif du centre et ceux des régions.



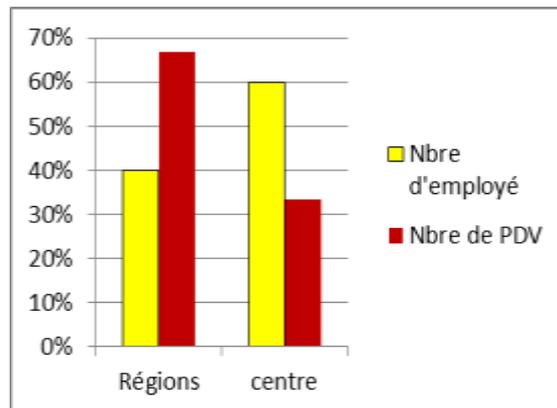
*Graph 7 : Comparaison du nombre d'employés Djazzy par région avec le nombre d'abonnés en % (source Djazzy)*



*Graph 8 : Comparaison du nombre d'employés Djazzy par région avec le nombre de sites technique en % (source Djazzy)*



*Grappe 9 : Comparaison du nombre d'employés Djezzy par région avec le nombre de CDS (centre de service) en % (source Djezzy)*



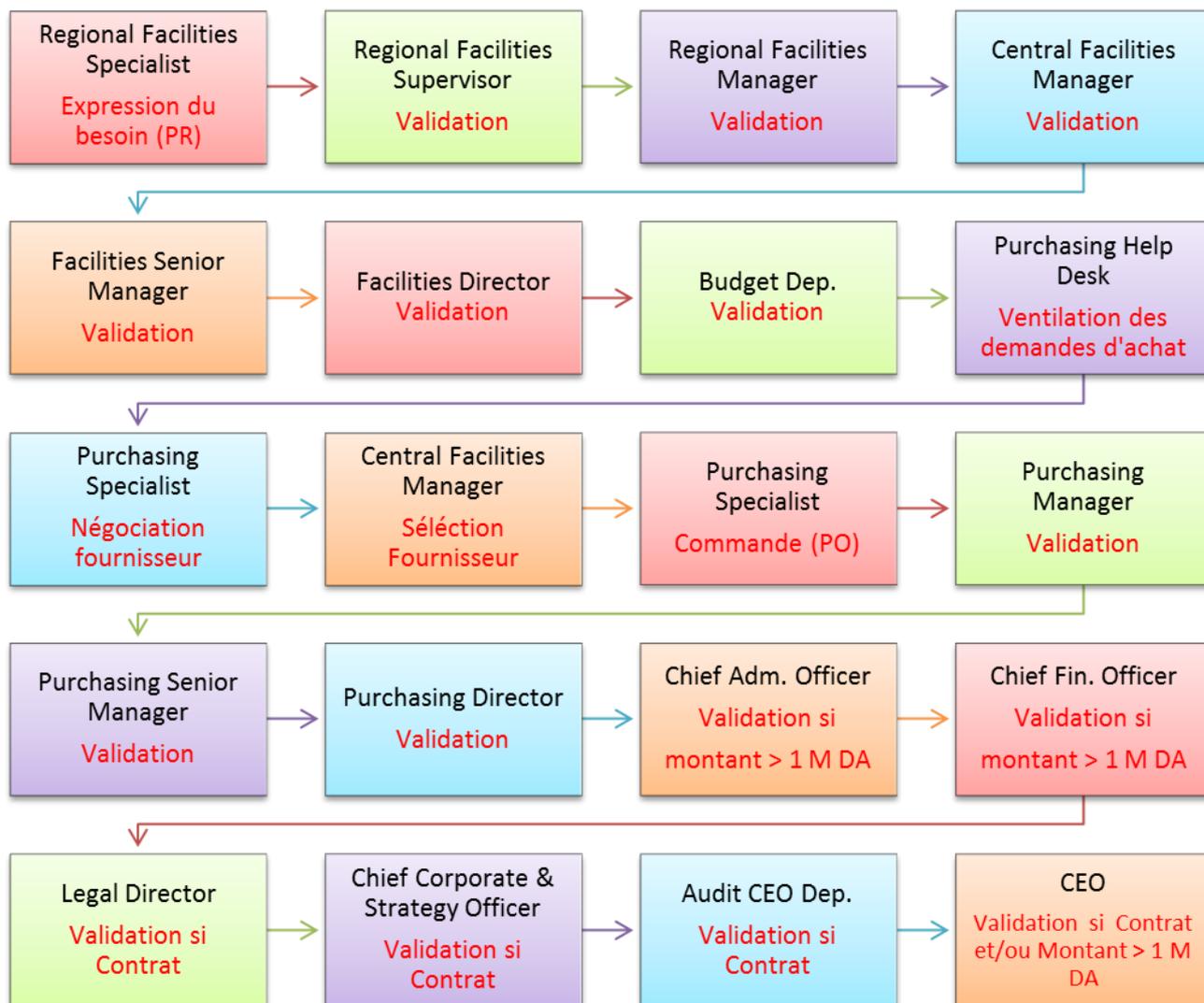
*Grappe 10: Comparaison du nombre d'employés Djezzy par région avec le nombre de PDV (point de vente) en % (source Djezzy)*

Ainsi, les directions centrales, sont en charge non seulement de la gestion administrative et financière de toutes les structures de la compagnie à travers tout le territoire, mais ils dirigent également à distance à partir des bureaux centraux, les activités opérationnelles de Djezzy dans chaque wilaya d'Algérie.

Dès lors, les rouages de l'entreprise commencent à grincer, la communication entre les départements et les individus, si importante pour l'échange d'information en temps réel, induisant une réactivité immédiate en réponse aux besoins du marché et des clients, devient de moins en moins fluide. Un cloisonnement invisible des services s'érige naturellement. Chaque responsable de structure protège son espace et son environnement, en limitant les intrusions des autres services, afin de garder un contrôle sur ses activités, et ne voulant montrer que ce qu'il y a de positif.

Le respect des procédures mis en place jusque-là, est l'excuse majeure pour justifier les retards de prise en charge de telle ou telle requête. Les délais de validation deviennent lourd, et les décisions se prennent lentement, afin d'être sûr de se conformer à la réglementation interne et externe et de respecter la hiérarchie, presque militaire.

La figure numéro 10 ci-dessous, schématisant l'action d'un achat dans le service des Facilities de la région Ouest, indique le déroulement du processus d'acquisition d'un bien ou service pour les besoins de l'activité opérationnelle de Djezzy localement.



*Figure 10 : Processus d'achat de biens et services au sein de l'organisation de Djezzy. Cas du département Facilities (Moyens généraux) de la région Ouest (source Djezzy).*

Ainsi, l'acquisition d'un produit ou d'un service doit passer par le traitement et la validation de 14 à 20 personnes, selon que le montant d'achat soit inférieur ou supérieur à 1 Millions de Da (équivalant à 10 000 \$).

Aujourd'hui, avec la numérisation des documents et la digitalisation de la signature, le temps de traitement ou de validation d'une requête par les intervenants dans ce processus, devrait se situer en temps normal, entre 1 et 3 jours, selon le besoin d'étude de la requête et selon la responsabilité du collaborateur concerné.

Et si nous considérons que ces délais « **théoriques** » sont respectés systématiquement par tout le personnel de la compagnie, nous devrions alors avoir, un délai globale de réalisation de l'acte d'achat se situant en moyenne autour de : **30 jours** pour les achats inférieurs à 1 millions de DA et de **45 jours** pour ceux dépassant les 1 Millions de da et pour les contrats fournisseurs.

Ces délais, à priori normaux, compte tenu de la complexité et de la composante du processus d'achat, sont aujourd'hui extrêmement lent et en total contradiction avec les besoins de réactivité de l'entreprise, qui active dans un marché de la téléphonie mobile très concurrentiel.

Par ailleurs, dès les premières années d'activité de l'entreprise, alors que l'organisation était réduite à quelques intervenants seulement dans les processus de validation, il avait été mis en place par la direction général, une procédure d'achat beaucoup moins complexe et moins pesante, permettant de réaliser une acquisition d'un matériel ou d'un service en un délai relativement court, que nous appellerons délai « **requis** », allant de 3 jours pour les achats relativement simple, à 10 jours pour les opérations les plus importantes en terme de traitement et de montant. Ces directives avaient été suivi par la mise en place de *SLA*<sup>27</sup> (*service level agreement – contrat de qualité de service*), sur lesquels s'étaient engagés les différents départements support quant au respect des procédures.

Or aujourd'hui, la réalité du terrain est encore plus significative quant aux difficultés de l'entreprise à se réorienter vers le client en le mettant au centre de son organisation.

Le tableau suivant indique les délais moyens « **réels** » de traitement des requêtes d'achat de produit ou service, émanant du département *Facilities*<sup>28</sup> Ouest, pour ses besoins de support des départements opérationnels et autres services de soutien pour l'année 2014, comparé aux délais théoriques relatifs au processus d'achat actuel, et aux délais requis nécessaires à une activité réactive et performante dans le marché.

Services Facilities Ouest	Nombre de requête d'achat	Moyenne du montant d'achat	Délais requis (par SLA)	Délais théoriques moyens	Délai réels moyens
Dep. Construction & Maintenance	526	> 1 M de DA	10 jours	45 jours	82 jours
Dep. Office Equipment	289	< 1 M de DA	5 jours	30 jours	47 jours
Dep. Travel & Logistic	652	< 1 M de DA	7 jours	30 jours	62 jours

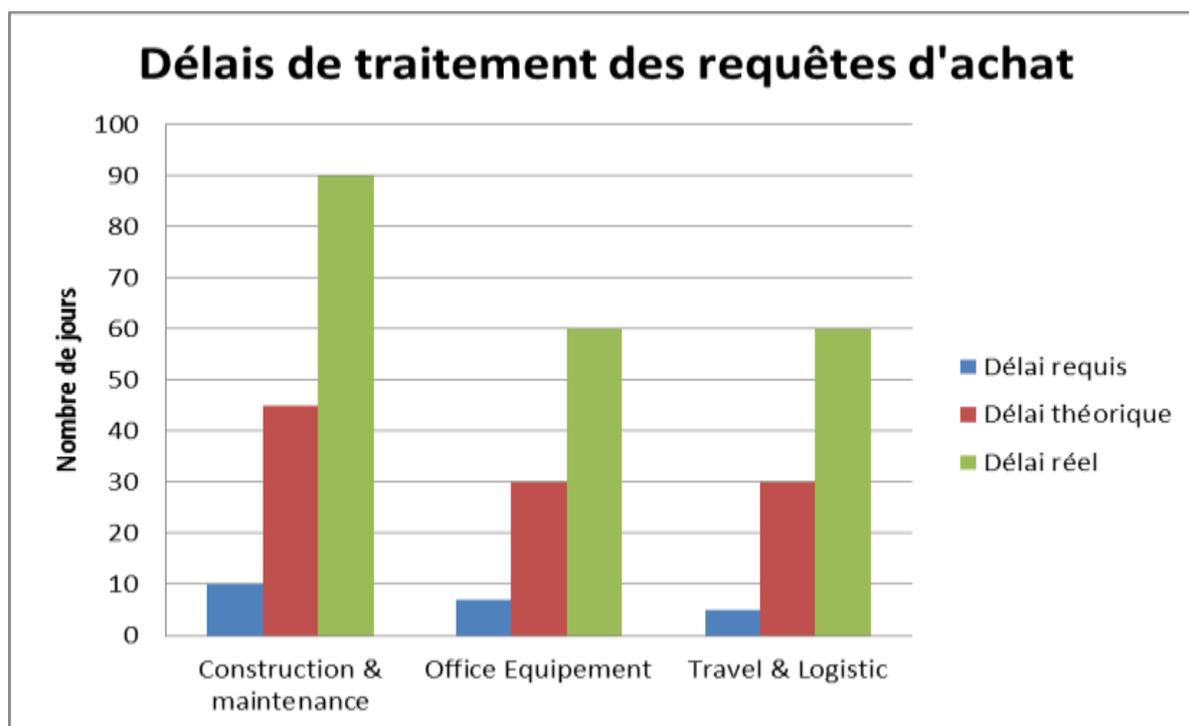
*Tableau 4 : Tableau comparatif des délais d'achat au dép. Facilities Ouest (Source Djezzy)*

Le graphe suivant reprend les 3 types de délais, en les mettant en perspective afin de les comparer les uns aux autres, et de réaliser l'ampleur du fossé qui existe chez Djezzy, entre la

<sup>27</sup> *SLA (service level agreement) : contrat de qualité de service et de respect des délais entre deux départements, ou deux entités.*

<sup>28</sup> *Facilities : département des moyens généraux*

situation organisationnelle et procédurale en vigueur et les besoins du marché en terme de réactivité et d'efficacité pour atteindre l'objectif vital de l'approche client.



*Graph 11: Comparaison des délais requis, théoriques et réels pour l'acte d'achat dans le département Facilities Ouest (Source Djedzy)*

Cette réalité du processus d'achat au sein du département des Facilities de la direction régionale ouest n'est pas un cas isolé. En effet, et compte tenu de la centralisation de l'organisation de Djedzy, les lenteurs dans les processus de traitement et de validation des requêtes existent également à la direction centrale, malgré la proximité physique des collaborateurs concernés par la gestion des activités supports.

Cette bureaucratie et cette lenteur dans le management touche aujourd'hui chaque recoin de la compagnie, sur l'ensemble du territoire Algérien.

Il en va de même pour les autres processus de la compagnie, dans les différents départements, financiers, juridique, technique, IT, commercial, marketing, ressources humaines, logistique, etc.

Les conséquences directes et indirectes sont évidentes et ils expliquent en partie les résultats financiers en baisse de la compagnie depuis 2008 à nos jours.

## II. 2<sup>ème</sup> partie : L'organisation de Djezzy au service du client

Les choix stratégiques des entreprises, sont généralement déterminés par les enjeux fondamentaux de compétitivité, de rentabilité et de croissance. Des décisions lourdes se prennent, relatives aux ressources à développer, aux structures organisationnelles à mettre en place, et aux modes de management à intégrer.

Mais une fois que l'infrastructure a été réalisée et que les rouages de la compagnie tournent dans le bon sens afin d'assurer une production optimale des biens et services proposés, se pose par la suite la question du management du client, lorsque le marché devient plus difficile à appréhender, compte tenu de ses limites.

La prise de conscience d'un besoin de réorienter sa stratégie vers le client vient souvent des premières constatations de baisse des indicateurs financiers, qui signalent à l'entreprise la nécessité d'une modification de ses priorités stratégiques. Très peu d'entreprise arrivent à anticiper des changements majeurs sur leur marché. Elles sont souvent dirigées par des patrons atypiques, qui observent leur environnement sous des angles différents et qui sont même parfois à l'origine de ces transformations. Ils sont considérés par leur pères comme des visionnaires ou des génies à l'exemple de *Steve Jobs (entrepreneur et inventeur américain, ex patron d'Apple)* ou encore *Richard Branson (entrepreneur anglais, patron de la marque Virgin)*. Ils arrivent ainsi à garder un avantage concurrentiel en maintenant un niveau de profit exceptionnel.

Pour les autres, et quand il n'est pas déjà trop tard, comme pour le cas de *Kodak*<sup>29</sup>, qui n'a pas su s'adapter à la transformation du mode de consommation du marché de la photo, ils doivent se remettre en question, analyser profondément les nouvelles données du marché, et diagnostiquer leur organisation afin de rester dans la course.

Ils utilisent souvent des méthodologies et des outils afin d'évaluer collectivement le degré de maturité de la compagnie à s'adapter aux nouvelles exigences du marché, et à sa focalisation sur le client.

Dès lors, il ne s'agit pas seulement de décréter que le client sera désormais au centre de toutes les décisions, mais il faut que ce soit fait avec méthodologie, dans un cadre organisé avec une démarche structurée et surtout collective. La prise de conscience doit être généralisée à toutes les entités de l'organisation afin de susciter une intelligence et une culture centrée sur le client.

Mais alors, quel degré d'intégration du processus de management, et quelles modifications structurelles doivent être mis en place pour répondre aux besoins évolutifs du marché. Il s'agirait également de veiller à ne pas complètement déstabiliser les piliers sur lesquels repose l'entreprise et qui ont été jusque-là, les bases de sa réussite ou tout du moins de son existence. Quel que soit la profondeur de la transformation aussi minime soit-elle, l'entreprise fera face assurément à des difficultés, d'ordre structurelles, organisationnelle et managériales.

D'abord par des résistances internes au sein de l'effectif qu'il va falloir reconfigurer, ensuite par des problèmes de management avec de nouveaux processus de gestion centrés sur le client, et

---

<sup>29</sup> *Kodak : entreprise américaine fabriquant des produits et fournissant des services dans le domaine de la photographie, du cinéma, de la radiologie et de l'impression*

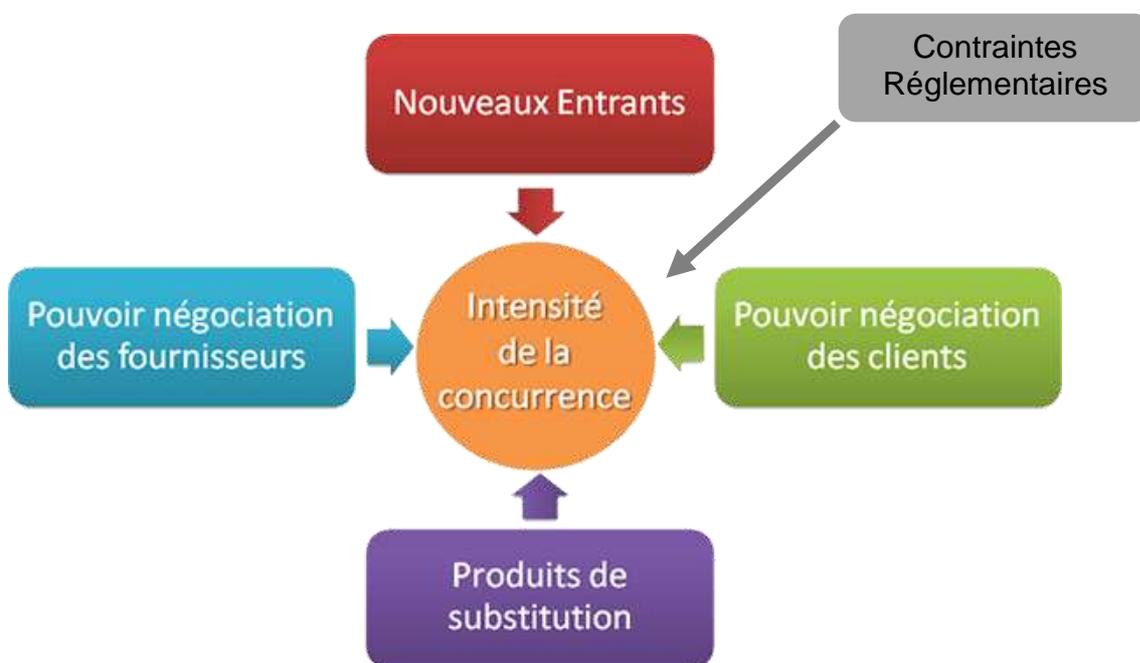
enfin par des blocages externes, liés à la réglementation et à l'arbitrage d'une autorité de régulation qui veille à l'équilibre du marché et de la concurrence.

## II.1. L'approche client

### II.1.1. Analyse structurelle du secteur de la téléphonie mobile en Algérie

Un des outils d'analyse qui va permettre à l'entreprise de réorienter ou de confirmer sa stratégie vers l'approche client, est le modèle des « 5 + 1 forces de Porter ». Il a été conçu par *Michaël E. Porter (Professeur de stratégie à Harvard)*, afin de mener une analyse des forces concurrentielles en présence dans le marché, et de définir, quelles sont les priorités d'action que la compagnie doit prendre en considération pour améliorer ses performances.

#### II.1.1.1. Les « 5 + 1 force de Porter » sur le marché



*Figure 11 : Schéma du modèle des « 5+1 forces de Porter ».*

- **L'intensité concurrentielle**

Malgré un nombre réduit de 3 opérateurs seulement qui sont en présence sur le marché, il n'en demeure pas moins que la pression concurrentielle reste très forte. Sur la période allant de 2008 à nos jours, le secteur de la téléphonie mobile en Algérie, est à un stade de maturité où le taux de pénétration du mobile a atteint ses limites par rapport au nombre de clients disponibles.

Il s'agit désormais pour les 3 concurrents qui sont de taille très importante et avec des capacités d'investissement et de croissance similaires, de récupérer les abonnés des autres opérateurs, de

pratiquer une rétention accrue sur leur propres clients, et de proposer des promotions et des réductions de prix significatifs. En même temps, les investissements consentis jusqu'à lors, imposent aux 3 concurrents, des coûts fixes importants, qui réduisent leur marge et leur profit dans un marché de la voix, ne permettant pas de se différencier sur d'éventuels nouveaux produits, qu'ils pourraient proposer à leur clients.

Sur une échelle de force ascendante de 1 à 5, nous noterions l'intensité concurrentielle du secteur à 5.

- **Les nouveaux entrants**

Le risque de voir arriver de nouveaux entrants dans le marché est quasi-nul, en raison de la décision du gouvernement de ne mettre en vente que 3 licences d'exploitation. Sauf décision contraire de l'Etat Algérien pour des raisons exceptionnelles de préservation des intérêts des consommateurs, il n'y aura pas d'autres opérateurs prévus, ce qui implique que le score des nouveaux entrants est noté à 1 point sur l'échelle des forces en présence.

- **Les produits de substitution**

Si l'on subdivise le marché des télécom mobile en 2 secteurs distinct, l'un concernant le réseau 2G pour la voix, et l'autre relatif à la 3G pour l'internet mobile, nous pouvons dénombrer respectivement, deux types de produits de substitutions pour chacun des 2 secteurs.

Pour le marché de la voix, il existe le réseau filaire de l'opérateur public Algérie télécom, dont le taux de pénétration est très faible en raison de sa faible capacité à se déployer et du coût de son installation ne permettant pas un retour sur investissement rapide et profitable. La force de ce produit de substitution reste assez faible. Par contre, les nouvelles technologies et le développement de l'internet fixe et mobile, permettent aujourd'hui aux consommateurs de communiquer à travers la voix sur IP ou *VoIP*<sup>30</sup> (*Voice over IP*).

Mais cette solution nécessite de rester connecté à internet ce qui induit également un coût de communication. La force de ce produit sur le marché est assez faible pour le moment, mais il est à prendre en considération dans l'avenir, compte tenu du développement de l'internet fixe et mobile, impliquant probablement une baisse des tarifs.

Quant au marché de l'internet mobile, qui est caractérisé par le réseau 3G, que les 3 opérateurs commencent à peine à exploiter durant l'année 2015, il est d'abord concurrencé par l'*ADSL*<sup>31</sup> (*Asymmetric Digital Subscriber Line*), internet fixe commercialisé par Algérie Télécom, dont le déploiement et la qualité est considéré comme assez faible par les consommateurs, mais moins onéreux que l'internet mobile. Sa force sur le marché de l'internet est significative.

---

<sup>30</sup> *VoIP* : technique qui permet de communiquer par la voix sur des réseaux compatibles IP, qu'il s'agisse de réseaux privés ou d'Internet

<sup>31</sup> *ADSL* : technique de communication numérique qui permet d'utiliser une ligne téléphonique pour transmettre et recevoir des données numériques.

Et il y a également la mise sur le marché par Algérie Télécom, de la solution *4G LTE*<sup>32</sup> (*Long Term Evolution*) qui s'apparente à un réseau mobile mais qui n'est pas reconnu en tant que tel par les organisations internationales régissant les normes de la téléphonie mobile. De plus, cette technologie n'est exploitée que par l'opérateur public d'Algérie télécom, comme substitue à l'ADSL qui n'est pas disponible sur tout le territoire, et sa disponibilité pour le moment reste très faible. Nous considérerons ce produit de substitution comme important, à moyen terme, avec une force moyenne sur le marché.

En résumé, si nous compilons l'ensemble des produits de substitutions énumérés plus haut, et compte tenu du potentiel de leur développement dans un futur proche, nous pouvons leur donner une force exerçant sur le secteur de 3 points.

- **Les clients**

Les 3 opérateurs ont aujourd'hui un niveau de déploiement des réseaux techniques très important, avec un taux de couverture quasi-total du territoire. Leur présence commerciale dans chaque recoin du territoire et la garantie de la disponibilité de leurs produits et services avec une qualité de service presque similaire, permet aux consommateurs désormais d'être en position de force. Ils peuvent aisément passer d'un concurrent à un autre, au gré des offres commerciales, promotions et autres réductions tarifaires. Ils font l'objet d'une guerre féroce entre les 3 compagnies de téléphonie mobile, qui déploient des efforts considérables pour leur rétention. La force qu'ils exercent sur le secteur est très élevée. Nous la positionnerons à 5 points.

- **Les fournisseurs**

Au bout de quelques années d'exercice, les 3 opérateurs ont pu développer un réseau d'approvisionnement stable et équilibré, leur permettant de poursuivre leurs investissements et d'exploiter leur activité, de façon organisée et prévisionnelle. Leur fournisseurs, qu'ils soient hautement qualifiés dans la technologie des télécommunications ou bien basique dans les besoins courant de leur exploitation, sont nombreux et conscients de se partager seulement ces 3 clients très importants en terme de flux d'approvisionnement.

La capacité financière des 3 opérateurs avec des trésoreries importantes et des liquidités disponibles, leur donnent également une position très conforme dans leur négociation et conditions d'achat avec leurs fournisseurs. Ainsi, la force exercée par les fournisseurs sur le marché est relativement faible, et nous la noterons à 1 point.

- **Le cadre réglementaire**

Représenté par l'ARPT (autorité de régulation des postes et télécommunication), le cadre réglementaire sur le secteur a deux niveaux d'intervention sur les concurrents. Il protège les 3 opérateurs contre l'arrivée de nouveaux entrants en verrouillant l'accès au marché par la vente

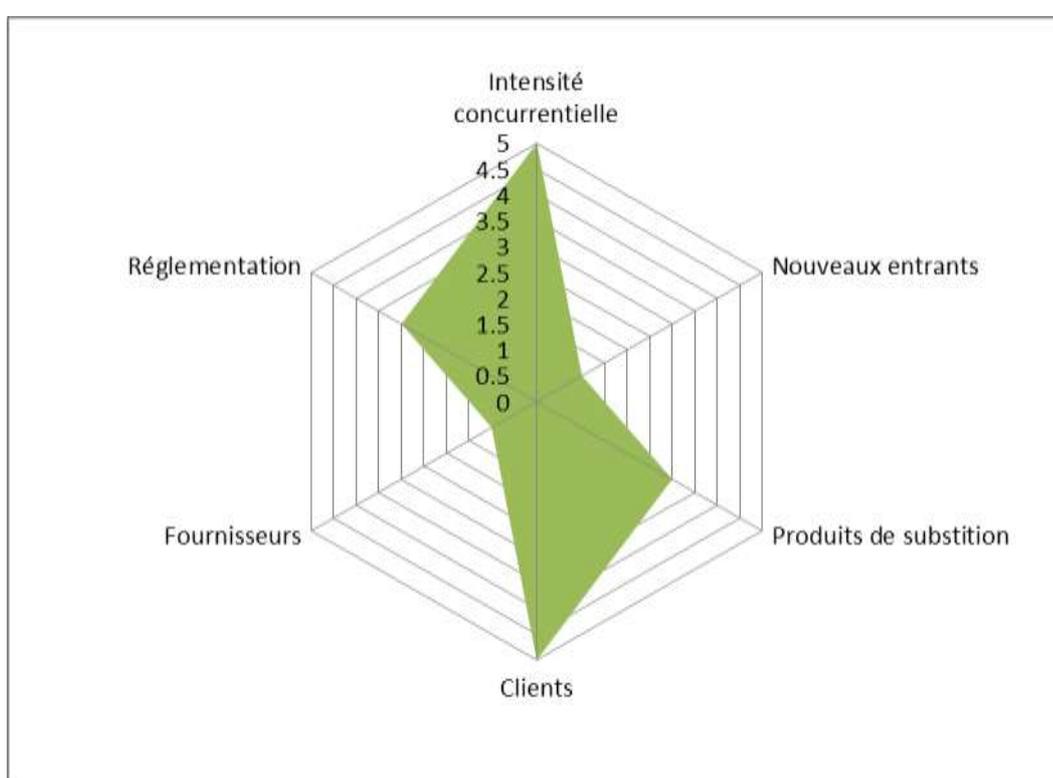
---

<sup>32</sup> *4G LTE : évolution des normes de téléphonie mobile vers la 4<sup>e</sup> génération à très haut débit.*

de seulement 3 licences de téléphonie mobile. Et il intervient régulièrement sur le volet commercial en approuvant ou en rejetant, des actions commerciales, des promotions ou encore des choix tarifaires, dans le but de réguler et équilibrer le marché et dans une volonté de protéger les consommateurs.

Sa force sur le marché est évidemment importante compte tenu du rôle de contrôleur sur les activités des opérateurs mais s'inscrit également dans une démarche protectrice des acteurs du secteur afin de préserver les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Nous le positionneront à 3 points.

Nous pouvons compiler les résultats de cette analyse du marché de la téléphonie mobile dans l'hexagone sectoriel ci-dessous.



*Figure 12 : Schéma de l'hexagone sectoriel du secteur de téléphonie mobile en Algérie.*

Ce schéma nous indique clairement que le marché est aujourd'hui concentré sur la concurrence et l'approche client.

### **II.1.1.2. Les facteurs clés de succès pour Djezzy**

Les FCS (*facteurs clés de succès*) correspondent aux éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence. Par conséquent, les FCS sont à rattacher à l'analyse de l'environnement que nous avons effectué plus haut par les « 5 + 1 forces » de Porter. Ils caractérisent, dans un moment donné, les "règles du jeu" d'un

secteur. L'analyse des FCS est un préalable à la mise en place des ressources de l'organisation, et à l'identification des compétences fondamentales.

A cet effet, et à fin de maîtriser l'intensité concurrentiels qui sévit dans le secteur, Djezzy doit désormais orienter sa stratégie vers des objectifs de qualité de service, de rétention des clients, et de proposition de plan marketing à même d'assurer une compétitivité performante dans le marché, tout en s'assurant que ses installations technique soient de qualité, afin d'assurer un niveau de performance qui ne soit pas un frein à ses objectifs commerciaux.

Elle doit également assurer une proximité vers le client qui lui permettra de répondre à ses besoins et à ses attentes, voire même d'anticiper ses désirs. Cela passe assurément par l'intégration du consommateur dans le processus de conception des offres. Les échanges avec le client doivent être fréquents et utilisés comme ressource dans l'élaboration des plans marketing.

## **II.1.2. La chaine de valeur de Djezzy**

### **II.1.2.1. Présentation du modèle de Porter**

Le paragraphe précédent, relatif à l'analyse du secteur de la téléphonie mobile en Algérie, par les la méthode des « 5 + 1 forces de Porter », ainsi que le schéma de l'hexagone sectoriel qui en découle, nous oriente sur les voies à suivre pour l'entreprise dans sa démarche de s'imposer dans l'environnement concurrentiel du marché, et d'avoir une politique centrée sur le client. Pour atteindre ce double objectif, l'entreprise doit chercher avant tout à obtenir un avantage concurrentiel dans le but de créer de la valeur.

Mais son organisation et son management lui permettent-ils aujourd'hui de réaliser sa nouvelle mission ?

Une des réponses à cette question peut être apportée par le concept de chaine de valeur, de Michael Porter. C'est un outil d'analyse stratégique, interne, permettant d'identifier au sein d'une organisation, les activités créatrices de valeur pour le client et génératrice de marge pour la compagnie.

Cette chaine de valeur repose sur la succession des activités de l'entreprise, au niveau de tous ses départements, jusqu'à la mise en vente du produit ou service final.

Le principe étant de comprendre le fonctionnement de chaque entité de l'entreprise et de vérifier si elle fait perdre ou gagner de la valeur pour l'organisation. Par la suite, il s'agit de mettre en place un plan correctif de la situation, en réorganisant les structures, et en allouant les ressources sur les activités créatrice de valeurs.

Au bout du compte, le résultat recherché par l'entreprise est de pouvoir se positionner face à la concurrence en présentant un prix plus attractif de ses produits et services, une meilleur qualité de service, un délai de traitement plus court des sollicitations du client ou encore une différenciation technologique grâce à l'innovation et à la R&D.

### II.1.2.2. Analyse de la chaîne de valeur de Djazzy

M. Porter a subdivisé la chaîne de valeur de l'entreprise en 9 grandes fonctions, regroupées en 2 types de structures : les activités de base et les activités de soutien.

La marge dégagée par ces activités, en comparant leur coût et la valeur qu'elles dégagent, permettra à Djazzy de déceler les fonctions sur lesquelles elle doit concentrer ses efforts et celles qu'elle doit minimiser en terme de ressources et de charges, voire même éliminer, au profit de la sous-traitance par exemple.

- **Les activités de base**

- La Logistique

Le département logistique chez Djazzy est très important en termes d'infrastructure, d'effectif et d'activité. La compagnie loue des espaces de stockage de plusieurs milliers de m<sup>2</sup> sur les 3 pôles régionaux à des prix très élevés, y emploie un effectif important pour sa gestion et les travaux de maintenance, et assure le transport du matériel et des marchandises sur tout le territoire Algérien. De plus, les activités logistiques entrantes et sortantes sont regroupées sous le même chapeau, et sont gérées de la même manière. Cette fonction génère une valeur importante pour le business, car elle assure en amont et en aval, le flux des matières et des produits permettant à Djazzy d'installer son réseau, de le maintenir, et dans le même temps, de distribuer ses produits commerciaux afin qu'ils soient disponibles pour le client. Mais elle induit également un coût très élevé en matière de location, de gestion, de sécurité et de transport.

Pour maximiser la valeur de cette fonction, Djazzy devra à court terme, diviser la logistique en 2 fonctions distinctes, l'une pour l'entrée des matières et l'autre pour la sortie des produits. La première aura vocation à être sous-traitée, afin d'éliminer les coûts de gestion superflus et de concentrer les efforts de l'entreprise sur d'autres fonctions plus sensibles. D'autres solutions sont également envisageables pour l'externalisation de la logistique entrante, comme la mise en place de plateforme logistique, en collaboration avec les fournisseurs et les concurrents qui utilisent presque les mêmes éléments de production, afin de se répartir les coûts et charges y afférentes.

La deuxième fonction logistique, sortante, doit être quant à elle conservée dans le management de la compagnie. Son impact sur le business est crucial si l'on considère désormais que le client est au centre de l'organisation. Djazzy doit en effet assurer la disponibilité de ses produits au niveau de l'ensemble de ses points de vente, en fonction de la réaction du marché, de ses plans marketing, et des besoins ponctuels de ses consommateurs. C'est un atout majeur dans sa capacité à être réactive face à ses concurrents.

## - La Technique

Le département technique de Djazzy est depuis le premier jour, la fonction la plus importante de l'organisation en raison de son rôle primordial dans la construction du réseau télécom et de sa maintenance. L'étendue du territoire Algérien de 2.3 Millions de km<sup>2</sup> et le nombre de sa population estimé à plus de 33 millions d'habitant en 2001, ont imposé à Djazzy de consentir de lourds investissements, de recruter un effectif très large, et de louer de très nombreux sites techniques. Aujourd'hui encore, le cout de cette fonction reste à un niveau très élevé, car le réseau 2G continu à être exploité sur la partie voix, qui constitue la source de revenu la plus importante de Djazzy, en plus du déploiement depuis 2014, du réseau 3G, pour l'internet mobile. Parallèlement, la valeur générée par cette fonction est tout aussi importante car c'est elle qui permet aux abonnés de communiquer ou de se connecter, et donc de générer des revenus.

Le réseau 2G étant quasiment déployé sur l'ensemble du territoire, la fonction technique ne doit plus être considérée comme la pierre angulaire de l'organisation de Djazzy. Le déploiement des prochaines technologies 3G et 4G se fera sur un réseau de site technique (terrasse, pylône) déjà existant, et donc ne nécessitera pas un travail de prospection, de négociation et de location. Le coût de cette fonction doit considérablement baisser, afin qu'elle puisse dégager une marge plus importante. La colocation de site avec les concurrents, pour les antennes relais est en ce sens, une des options les plus efficaces pour réduire considérable le coût du réseau. De plus, la maintenance, et la gestion administrative sont des activités qui peuvent être aisément sous traités, afin de réduire les ressources qu'ils consomment. Djazzy doit passer d'une gestion réseau à une gestion client.

## - Le Commercial

La fonction commerciale chez Djazzy, n'est pas encore adaptée à l'approche client. Son organisation et ses ressources ne sont pas assez ambitieux pour prétendre assurer une proximité vers le consommateur et en dégager un avantage concurrentiel. Le coût de la fonction commerciale est significatif, tiré principalement par les projets marketing et communication. Sa valeur est également importante, car elle est au premier plan des revenus générée par les consommateurs. Sa force de vente est composée d'une équipe peu nombreuse de *corporate*<sup>33</sup> qui assure la vente directe en B2B<sup>34</sup> (Business to business), générant moins de 3% du CA de Djazzy, d'un département de vente indirecte, avec des animateurs en charge de superviser 60 000 point de vente indépendants, source de 92% du CA, et de 89 centre de service seulement, qui développent quant à eux, 3% du CA.

Ces *CDS (centre de service)* ont également le rôle de prendre en charge le service après-vente, en collaboration avec les 3 centres d'appel de la compagnie. Mais il est évident que la présence de l'opérateur sur le terrain est très réduite, avec un ratio de 203 000 client pour un CDS,

---

<sup>33</sup> *Corporate : commerciaux en charge des comptes entreprise*

<sup>34</sup> *B2B : commerce entre entreprise*

comparativement à ses concurrents Ooredoo et Mobilis qui eux, dispose d'un ratio respectivement de 87 000 et 78 000 abonnés par CDS.

Par ailleurs, Djezzy n'ayant pas de contrôle direct sur les PDV, qui assurent également la vente des produits des 2 autres concurrents, ne peut influencer sur les courbes de ventes en assurant une communication directe avec le client. Elle ne peut non plus remonter les doléances et les requêtes des consommateurs, afin de répondre plus précisément et plus rapidement à leur besoins. Même si l'on considère qu'il y a une valeur dégagée par la fonction commerciale, et qui est certainement supérieur à son coût, il est clair qu'elle reste largement insuffisante eu égard au potentiel d'activité commerciale qui peut être encore déployé sur le terrain.

Mettre le client au centre de sa stratégie, c'est avant tout s'en rapprocher au maximum. Non seulement pour influencer ses choix de consommation, mais aussi pour l'écouter, le comprendre et lui proposer des solutions adaptées. Ce n'est plus la disponibilité du produit qui est en jeu mais la présence physique de Djezzy à travers ses représentants directs.

Cela passe assurément par l'augmentation considérable des centres de services, moins grand et moins coûteux en terme d'infrastructure, mais plus disponibles et plus proches des clients. Il faut passer d'un CDS par wilaya, à un CDS par quartier dans les grandes agglomérations, et à un CDS par commune dans les régions et les campagnes. Cela impliquera un coût supplémentaire assurément, mais la valeur générée sera elle aussi beaucoup plus importante, et de ce fait, augmentera largement la marge dégagée par la fonction commerciale.

- **Les activités de soutien**

- Les infrastructures

Les infrastructures chez Djezzy, sont nombreuses et très coûteuses, en termes de gestion, d'entretien et de maintenance. Elles renferment les effectifs et les services en charge du management des affaires de la compagnie. Leur évolution depuis 2001, a considérablement augmenté parallèlement à l'organisation structurelle qui s'est développée au grès de la croissance de l'entreprise. La valeur qu'elles dégagent n'est pas très importante car aujourd'hui, le marché et son intensité concurrentielle, impose une focalisation sur le client final, qui lui est partout sur le territoire. De plus, le déploiement de la compagnie a atteint une taille suffisante pour assurer son activité, et les ressources qui étaient nécessaires au moment de sa phase de construction, ne sont plus optimisées aujourd'hui.

L'augmentation de la marge de cette fonction, passe par la réduction de son coût, en réduisant les bâtiments et les locations de bureaux et autres sites supports. La technologie aujourd'hui permet de travailler autrement, à distance, et connecté. Il n'y a plus besoin d'assurer systématiquement un bureau à chaque employé. Ce dernier doit être disponible et mobile et non fixe.

#### - Les RH (*Ressources humaines*)

L'effectif de Djezzy est de 4000 employés direct. Leur recrutement s'est fait au fur et mesure de la croissance de l'entreprise et du déploiement du réseau. Il fallait assurer un nombre suffisant de personnel technique et commercial mais également un nombre important d'employé de soutien pour un support administratif, financier et logistique aux services opérationnels. Le coût est donc très élevé et mal dimensionné par rapport aux besoins actuels de l'entreprise.

#### - La R&D

La fonction recherche et développement, n'est pas représentatif de la dimension de Djezzy et de son domaine d'activité. Elle est peu dimensionnée et peu coûteuse. Dans le même temps, sa valeur est logiquement assez faible, puisqu'elle n'apporte pas de contribution signification à la vente des produits et services.

Aujourd'hui encore, Djezzy vent des minutes de *air time (crédit de communication)* et à moindre mesure des connexions internet, à travers son réseau d'antennes relais 2G et 3G, de *BTS (base transceiver station - station de transmission de base)* et de centrale de télécommunication. Réseau installé, exploité et maintenu par ses ingénieurs télécom et IT.

La technologie utilisée est certes à la page de ce qui se fait aujourd'hui dans le monde des télécoms, avec tout de même un léger retard d'actualisation technologique des équipements, mais elle n'est pas le fruit de recherche et de développement pouvant aboutir à des innovations et à une différenciation par les produits et les services. La marge dégagée par cette fonction est équilibrée par rapport à son cout mais reste assez faible quant au besoin du marché actuel de se différencié pour créer un avantage concurrentiel.

Une allocation des ressources supplémentaires est nécessaire par le recrutement de chercheurs et de développeurs afin de créer des propositions de produits et de services innovants à forte valeur ajoutée.

#### - Les Achats

La fonction achat est très importante pour la compagnie car elle est primordiale dans l'objectif de rentabilité pour Djezzy, par la négociation et la réduction des coûts des approvisionnements. Son coût est élevé à mon sens de par son fonctionnement et non son financement. En effet, la structure organisationnelle de Djezzy, centralisée et très procédurale, impose à cette fonction une lenteur anormale dans son exercice, affectant l'atout principale d'une entreprise dont la stratégie est l'approche client, qui est sa vitesse d'exécution et sa réactivité, sur les activités en amont de sa chaine de valeur.

La figure ci-dessous indique les différentes fonctions de Djezzy avec leur besoin de modification à la baisse pour certains ou à la hausse pour d'autres.

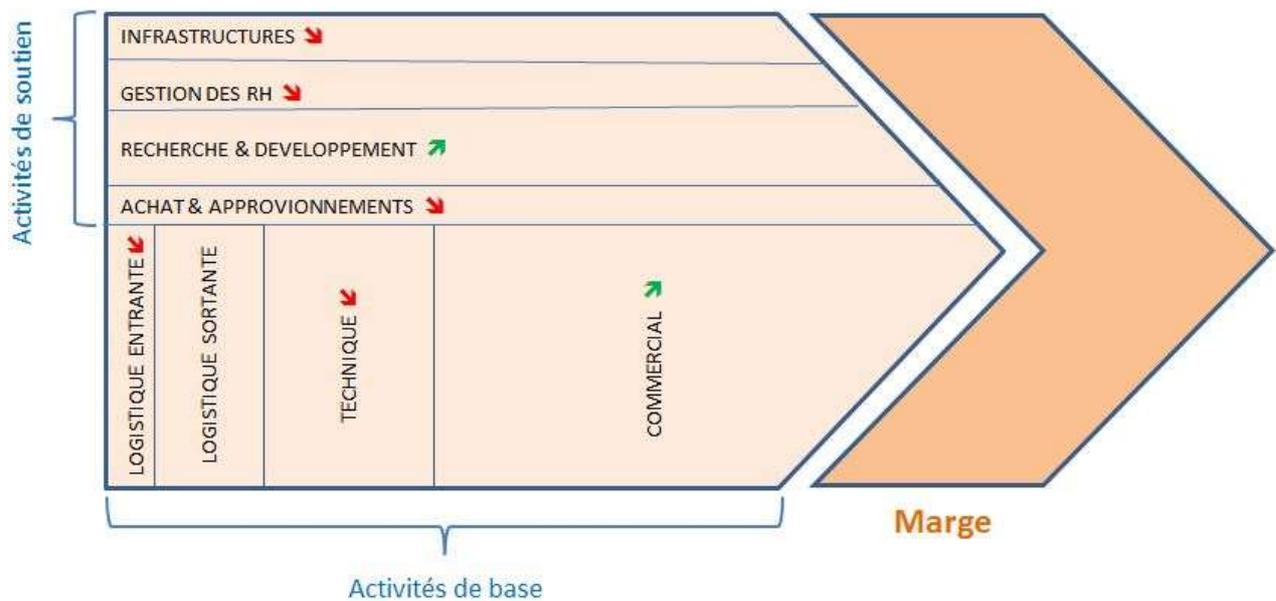


Figure 13 : Schéma de la chaîne de valeur de M. Porter pour Djezzy.

### II.1.3. L'orientation client

Les 2 paragraphes précédents, relatifs à l'analyse du secteur de la téléphonie mobile et de ses exigences actuelles, et à l'étude de la chaîne de valeur de Djezzy et du poids de ses fonctions dans la marge dégagée par l'organisation, nous oriente définitivement vers une nouvelle approche de la stratégie de l'entreprise. Dans l'environnement concurrentiel intense actuel et devant la maturité d'un marché qui a désormais besoin d'un nouveau souffle, Djezzy doit changer sa perception de l'environnement des télécoms. Elle doit concevoir ses perspectives d'évolution et de croissance sous un angle différent et rechercher une rentabilité avec un nouveau mode de gestion.

#### II.1.3.1. La relation client (*customer centricity*)<sup>35</sup>

Jusqu'à présent, Djezzy a une relation distante avec ses clients. A travers le département commercial, elle a mis en place quelques canaux de communication directs, dont le principal objectif est la vente des produits et services. Il s'agit d'abord de ses centres de services, peu nombreux, et qui drainent un nombre important de clients venu régler un problème technique, ou payer une facture. Le temps d'attente y est long et la prise en charge n'est pas de qualité. Il y a également le centre d'appel, qu'il faut appeler à plusieurs reprises pour décrocher une conversation avec un opérateur invisible, et dont le résultat n'est pas toujours efficace en raison de la distance physique et du manque de compréhension mutuelle.

Il y a enfin le site internet. Mais à la différence des pays développés, ce mode de communication et d'échange n'est pas très exploité par une population, dont le niveau d'instruction reste faible, spécialement en dehors des villes, et dont les possibilités commerciales sont réduites à

<sup>35</sup> *Customer centricity : le client au centre de l'organisation*

l'information et la lecture des tarifs et promotions du moment. L'utilisation de l'internet restant assez faible en Algérie avec un taux de pénétration en 2014 de 10%, et les services à valeurs ajoutés comme le paiement électronique ou les commandes à distance étant inexistant pour le moment.

En fait, le canal de contact le plus important entre Djezzy et le client, est indirect. Ce sont les 60 000 points de vente, qui se trouvent à chaque coin de rue. C'est vers eux que le client se dirige pour acheter un produit ou un service Djezzy. C'est également vers ces même PDV que le consommateur va se renseigner ou faire une réclamation. Mais face à eux se trouve un vendeur, qui ne représente que lui-même et son petit commerce, et dont la seule motivation et son propre chiffre d'affaire. Parfois mal vêtu, mal rasé, et pas très accueillant, il représente aujourd'hui l'image et la voix de Djezzy. De plus, il représente également les autres concurrents, et à ce titre, il favorisera tel ou tel fournisseur, au grès des avantages qu'il recevra auprès des opérateurs.

Inscrire le client au cœur de sa stratégie n'est pas chose aisée qui se décrète un jour et s'applique le lendemain. Le projet doit être organisé, planifié et communiqué. Il s'agit de modifier l'organisation, partiellement ou complètement selon le degré de sa rigidité, impliquer l'ensemble des acteurs de la compagnie, dans un processus qui se veut délicat de par la nécessité de bouger certaines lignes immuables jusque-là. Modifier les comportements et les mentalités. Réorienter les ressources vers d'autres fonctions.

#### - Les boutiques :

La première opération à lancer est d'augmenter les points de rencontre physique avec le client. Remplacer l'énorme place que s'est accaparé les points de vente indépendants, en raison de leur nombre et de leur répartition très équilibrée dans les villes et campagnes du pays. Ces PDV jusque-là utiles à la vente des produits et services de Djezzy, étaient considérés comme des partenaires à part entière, mais ils sont devenus de moins en moins contrôlable, voyant leur CA baissé, en raison de la saturation du marché. Ils auront vocation à diminuer considérablement dans les années à venir, et les plus compétents, s'affilieront avec un opérateur unique en exclusivité, pour assurer d'autres prestations de service que la simple vente des cartes SIM et autre forfait internet.

Le principe pour Djezzy est de récupérer le contrôle de son identité, et de son image à travers les hommes et les femmes qui la représenteront auprès des clients. Ils seront formés, soignés, et souriant, mais surtout écoutants et patients. Le consommateur Algérien, et encore plus que ses voisins du bassin méditerranéen, est un individu chaleureux, communicatif, aimant le contact et la proximité. Il a besoin de voir, de toucher, de dialoguer, pour être mis en confiance et rassuré. Djezzy qui dispose aujourd'hui de 89 CDS pour 18 millions de clients, doit augmenter ce nombre de façon très significative. Passer d'un grand CDS par grande ville, à une petite boutique par quartier, par rue, par commune, par village. Le temps d'attente du client doit être très court, voire nul. Mais l'agent de la boutique doit prendre le temps d'écouter le client, de noter ses doléances, de répondre à ses besoins, et de lui proposer des solutions, ou des offres adaptées.

- Les centres d'appel :

La plus part des grandes entreprises, télécom ou autres, ont tendance aujourd'hui, à centraliser leur centre d'appels vers des régions où la main d'œuvre y est moins coûteuse. Le principe étant de faire des économies d'échelle en réduisant le coût de ce service qui reste important pour le service après-vente, et pratique pour les clients qui ne veulent ou ne peuvent se déplacer.

Cette démarche est possible à certaines conditions. Les opérateurs en charge de répondre aux clients au téléphone, doivent maîtriser la langue des appelants et pouvoir se faire comprendre à leur tour. Cela se fait surtout pour des multinationales présentes sur des zones du globe, et dont les caractéristiques de consommation ainsi que les langues sont similaires. La qualité n'est pas parfaite, mais le principe est d'être disponible à l'appel du client.

Pour Djezzy, cette démarche n'est pas la même, car l'opérateur n'agit que sur le marché algérien. Comme nous l'avons évoqué dans la première partie de ce document, lors de la présentation de Djezzy et de son marché, l'Algérie est un pays très vaste. Il est certes unifié, mais ses régions présentent quelques différences au niveau culturel, traditionnel et linguistique.

Il serait alors intéressant de proposer aux clients appelant, de parler avec des agents de la même région, afin de permettre aux deux communicants un meilleur échange et surtout une meilleure écoute pour Djezzy. Il n'y a pas besoin pour Djezzy de multiplier ses centres d'appel, mais simplement de recruter ses collaborateurs judicieusement.

- Le site internet de Djezzy :

Même si le nombre d'utilisateur d'internet est assez faible en Algérie actuellement, pour les raisons que nous avons vu plus haut, liées essentiellement à son faible taux de pénétration et au faible niveau d'instruction de la population, il n'en demeure pas moins, que ce mode de communication est essentiel pour les entreprises. Il est certainement appelé à se développer dans les années à venir avec l'augmentation du nombre d'internaute au sein d'une population jeune et dynamique. Sur son site officiel, Djezzy doit impérativement passer d'un mode d'annonce à un mode d'échange. Le client doit pouvoir écrire à l'opérateur, et recevoir dans un délai très court, une réponse appropriée. Dans le même temps, Djezzy doit pouvoir récolter des informations auprès de ses clients à travers cet outil peu onéreux d'un point de vue technologique, par différentes méthodes interactives, tels que les blogs, les sondages, les questionnaires, etc.

- Les réseaux sociaux :

Ce canal de communication qui est né il y a seulement quelques années, au milieu des années 2000, a littéralement explosé en terme d'utilisation et de connexion. Le principe est d'être connecté en permanence avec ses amis, anciens et nouveaux, mais aussi avec le reste du monde, et de rester continuellement informé sur tout et n'importe quoi. Leur impact sur la jeune

population algérienne est indéniable. Beaucoup d'entreprises les utilisent aujourd'hui pour communiquer, annoncer, échanger ou encore lancer des *buzz*<sup>36</sup> à des fins marketings. Djezzy doit s'y investir, profondément, afin de se connecter à un maximum de consommateur, et de diffuser une image d'un opérateur innovant et présent sur les nouvelles technologies.

- Les bases de données clients :

En reprenant l'ensemble des moyens de contact et de communication cités précédemment, Djezzy disposera ainsi d'un système multicanal, qui lui permettra, en plus de ses communications commerciales, et de ses réponses adaptées au besoin du client, de récolter un maximum d'informations sur ses consommateurs pouvant constituer une base de données riche et précieuse pour le développement de solutions personnalisées. Les habitudes de consommations, le mode de vie et les conditions sociales des clients sont des informations que l'entreprise achète à prix d'or auprès de fournisseurs spécialisés en la matière.

Avec 18 millions d'abonnés et une technologie maîtrisée, Djezzy peut, si elle s'en donne l'ambition et les moyens, capitaliser cette ressource et en faire un outil efficace dans sa stratégie d'approche client.

### II.1.3.2. Le client au cœur de l'organisation

Depuis son lancement, la compagnie a axé son organisation sur deux éléments : les produits et services qu'elle offre à ses clients, et les structures internes qu'elle met en place pour assurer l'installation de son réseau technique ainsi que la distribution de ses produits.

Mais jusqu'à l'année 2008, début du constat de la baisse de ses indicateurs financiers, la demande dépassait largement l'offre, et les abonnements se faisaient sans déployer de grands efforts marketing. Il fallait seulement que les produits soient présents sur le marché, avec une couverture correcte du réseau. La progression des marges, au-delà de l'augmentation des ventes, se faisait en partie sur la réduction des coûts et l'optimisation des ressources.

L'organisation était alors fondée sur 3 principes complémentaires:

- La spécialisation, qui divise l'entreprise en fonctions et en tâches
- La hiérarchisation, qui détermine les responsabilités requises à chaque niveau de spécialisation
- La planification, qui définit les besoins du client en interne, par des marketeurs sur des études de marché approximatives.

Aujourd'hui, le marché impose à Djezzy de réfléchir à une stratégie différente du mode *taylorien*<sup>37</sup> (*méthode de travail développée par Frederick Taylor, ingénieur américain, promoteur de l'organisation scientifique du travail*) qu'elle a jusqu'à présent mis en pratique. La question à

---

<sup>36</sup> *Buzz* : terme anglais signifiant « bourdonnement » d'insecte est une technique marketing consistant à susciter du bouche à oreille autour d'un événement, d'un produit ou d'une offre commerciale et, ce faisant, des retombées dans les médias. Le buzz fonctionne selon un principe : c'est le consommateur potentiel qui devient lui-même le média ; le média devient l'objet de la communication et non son moyen.

<sup>37</sup> *Taylorien* : méthode d'organisation scientifique du travail visant à assurer une augmentation de la productivité fondée sur la maîtrise du processus de production, sur une parcellisation des tâches et sur une standardisation des méthodes de travail

laquelle elle doit répondre est : quelle organisation et quels processus mettre en place pour répondre mieux et plus vite à une demande moins forte et changeante ?

Pour réussir sa mutation vers une organisation orientée client, Djezzy doit privilégier la proximité vers le consommateur, l'écoute client, répondre à ses demandes de manière personnalisée ou tout du moins, faire en sorte qu'elle soit perçue ainsi, anticiper ses besoins et bien au-delà, susciter ses désir sur de nouveaux besoins. Nous avons vu dans le paragraphe précédent, les différents moyens et canaux de communication que l'entreprise pourrait mettre en place pour se rapprocher de ses clients. Mais pour une grande compagnie comme Djezzy, employant 4000 collaborateurs et se prévalant de 18 Millions d'abonnés, cela ne peut se faire sans une transformation majeure, de son organisation, de ses structures, de ses processus, et de sa culture. L'implication de tous étant une condition sine qua non à la réussite d'un tel projet.

- **Les processus de gestion**

Compte tenu de ses objectifs de déploiement des réseaux GSM et commerciaux au démarrage de son activité, Djezzy s'est positionné sur une première logique de métier et de structure, ce qui est tout à fait cohérent pour une compagnie qui cherche à s'organiser en partant de zéro. Les métiers correspondent aux spécialités de l'entreprise, et à ses compétences. Cela a permis à Djezzy de fonctionner efficacement et d'être très rentable de 2001 à 2008, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce document, avec des performances opérationnelles et financières exceptionnelles, dans un environnement pas ou peu concurrentiel.

Parallèlement à cette logique métier, et afin d'améliorer ses processus de productions et commerciaux, Djezzy s'est inscrite dans une logique de projet. Complétant ainsi la structure métier qui est resté prédominante, l'entreprise voulait se donner les moyens de faire face aux enjeux de productivité, en affectant les bonnes compétences avec les bonnes ressources à ses projets de développement.

Mais face aux défis de la concurrence et à l'orientation client, cela ne suffit pas. La compagnie doit se décloisonner, en mettant en place des processus transversaux, pour lui permettre de satisfaire collectivement les besoins de ses clients.

Au-delà d'une reconfiguration de ses structures définis par les différents métiers et spécialités, Djezzy doit modifier ses processus et les adapter au contexte du marché actuel, dominé par le besoin de satisfaction du client. En plus de leur transversalité, ces nouveaux processus, doivent être performant et avoir 3 caractéristiques fondamentales :

- *L'empowerment*<sup>38</sup> ou la mise en puissance du personnel.  
Il s'agit d'élargir le pouvoir de décision des collaborateurs en contact avec le client, et des employés travaillant sur les opérations à forte valeurs ajoutée, afin de leur permettre

---

<sup>38</sup> *Empowerment : c'est l'octroi de plus de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent*

de prendre des décisions plus rapide, de proposer des offres plus compétitives que celles de la concurrence et d'améliorer la qualité du service rendu. Cela va bien au-delà de la délégation, qui reste utile en soi, mais limitée par le cadre réglementaire existant et ne permettant pas l'initiative et la prise de risque.

- La simplicité.

Il s'agit de regrouper un ensemble d'opérations et de procédés, avec un minimum d'intervenant dans le traitement et la validation des actions. Le processus doit être efficace et rapide, seule garantie d'un résultat satisfaisant pour le client.

- Le coût de fonctionnement.

Il garantit la compétitivité du produit ou du service sur le marché par les prix. Sa maîtrise est sujette à l'implication de tous les acteurs dans le processus. Ils doivent être formés, informés et surtout conscient de l'importance des coûts, dans leur contribution aux processus.

A travers la mise en place de nouveau processus, Djezzy doit ainsi rechercher une synergie entre les métiers et les compétences disponibles, afin d'améliorer sa réactivité sur le marché. Mais le marché évolue rapidement, et le besoin des clients aussi. C'est pourquoi, Djezzy doit inciter également ses équipes à animer et manager les processus, leur permettre d'être évolutifs, afin de les adaptés constamment à la réalité du terrain.

- **Les structures organisationnelles**

Les entreprises ont tendance à considérer l'insatisfaction de leur client en rapport avec la qualité du produit ou service offert. Ils mettent alors en cause les défauts de production et l'imperfection des procédures. Puis, ils agissent sur seulement une ou deux structures de l'organisation, concernées directement par le processus de fabrication.

Mais avoir une démarche qualité comme seul point de mire de la satisfaction client est une erreur. Combien même ils peuvent apporter de la rigueur, de la transparence et une application stricte des procédures, cela ne suffit plus à garantir que le client sera content de son produit, et restera fidèle. Dans un secteur à forte intensité concurrentiel, le consommateur a le choix et il compare.

La démarche client est plus complexe à envisager car elle implique tout un système de management, toute une organisation. Il s'agit de redéfinir les rôles et les règles du jeu entre les acteurs de ce système.

Mais avant de parler de réorganisation des structures, et de repenser les processus, la compagnie doit d'abord identifier quel est son cœur de métier.

Si jusqu'à présent Djezzy était centré production, ce qui lui a permis de créer un réseau GSM 2G et 3G à la pointe de la technologie, elle doit se rendre compte désormais, que l'avantage concurrentiel ne peut être obtenu que par l'approche client. Ses efforts et ses ressources doivent être orientés aujourd'hui vers le besoin du consommateur et la proximité avec ce dernier.

En recentrant son activité sur le besoin du client, Djezzy est amené à transformer son organisation. La prédominance des fonctions techniques et à moindre mesure celle des fonctions de soutiens comme les finances et la logistique doivent céder le pas à la fonction commerciale. Il ne s'agit pas là de faire disparaître certaines activités qui restent très importantes pour l'entreprise, mais d'optimiser leurs ressources et de les orienter vers la convergence de l'approche client.

- Les limites de l'organisation fonctionnelle

Aujourd'hui, Djezzy a une organisation fonctionnelle avec une déclinaison parfois en modèle projet, mais qui n'existe que le temps d'un travail spécifique sur un objectif technique ou commercial, délimité dans le temps. Ce modèle fonctionnel utilise un commandement unique. Les activités sont regroupées en entités spécialisées et homogènes, tels que les fonctions finances, techniques, commerciales, etc., placés sous la responsabilité de directeurs généraux adjoints. Les structures fonctionnelles de Djezzy se caractérisent par une formalisation des règles de travail, avec la réalisation d'un même ensemble de tâche pour chacune des fonctions où les relations de travail suivent une ligne hiérarchique bien définie.

Toutes ces caractéristiques de l'organisation fonctionnelle qui ont permis à Djezzy de se spécialiser dans ses projets de développement techniques et de distribution commerciale, entre autres, ne sont plus compatibles aujourd'hui avec l'environnement du marché concurrentiel et la focalisation sur les besoins du client.

Les structures fonctionnelles, qui se sont fortement développées sont devenues trop rigides, et la prise de décision y est ralentie, ce qui freine la réactivité et l'adaptation aux évolutions du marché. De plus, la spécialisation des fonctions a induit un cloisonnement des structures, qui empêche les collaborateurs de s'intéresser aux activités des autres, provoquant parfois des conflits que seul la Direction générale peut régler, quand elle en a le temps.

- L'organisation matricielle...une solution adaptée

Pour faire face à ses nouveaux défis dans le marché de la téléphonie et de l'internet mobile de l'Algérie de 2015, Djezzy a besoin d'être réactive, flexible, innovante, à l'écoute de ses clients. Toutes ces qualités qui caractérisent les entreprises qui réussissent dans leur secteur très concurrentiels nécessitent des systèmes d'organisations basés sur la transversalité de leurs activités. Un degré d'autonomie qui leur permettent d'agir sans lourdeur ni bureaucratie.

L'organisation matricielle avec un découpage par zone géographique, peut être une solution adaptée à Djezzy aujourd'hui, compte tenu de son environnement difficile, dominé par le besoin de fidéliser le client, de satisfaire ses besoins en termes de diversification de produit, de qualité de service, et de différenciation par rapport à la concurrence.

Il s'agit précisément de créer des directions régionales au vrai sens du terme, et non simplement des extensions des structures centrales, comme c'est le cas encore aujourd'hui.

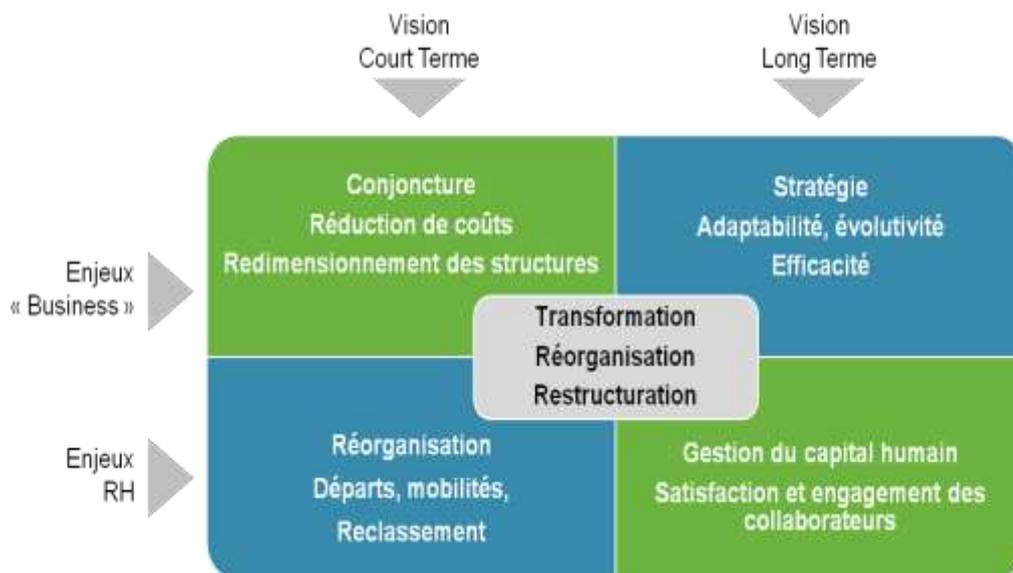
Ces pôles régionaux, Est centre et Ouest, fonctionneront avec l'ensemble des spécialités sous la responsabilité d'un directeur unique, qui aura une autonomie partielle, avec un budget adapté aux besoins de sa région, un contrôle direct sur les activités opérationnelles, commerciales et techniques, mais aussi sur les activités de soutien. Par ailleurs, il sera tenu de rendre des comptes sur les performances de sa région, avec une responsabilité directe sur les pertes et profits de sa zone d'activité. La direction générale aura un rôle de tour de contrôle. Elle définit la stratégie de la compagnie, et donne les orientations à suivre sur le volet opérationnel. Elle centralise les ressources nécessaires et distribue les budgets. Elle contrôle les résultats et coordonne les activités entre les structures régionales horizontalement, et le centre nerveux de l'entreprise, verticalement.

## **II.2. Quelques recommandations**

### **II.2.1. Optimisation de la ressource humaine**

Aujourd'hui, lorsque nous parcourons les couloirs et les bureaux de Djezzy, nous constatons clairement qu'il y a un surdimensionnement des effectifs dans tous les départements. Ce surnombre de personnel s'est produit pendant la phase exceptionnelle de croissance de la compagnie, qui avait besoin de main d'œuvre pour réaliser ses objectifs de déploiement des réseaux techniques et commerciaux, avec le soutien des départements supports qui ont grossi parallèlement. De plus, les lois du travail en Algérie en matière d'emplois incitent les compagnies travaillant sur son sol à établir avec ses employés des relations de travail à durée illimitée. Le contrat *CDD (contrat à durée limitée)* devant être justifié par un emploi saisonnier ou occasionnel.

Mais à présent que les infrastructures ont été réalisées, et que les réseaux fonctionnent, que faire de ce surplus d'employés qui cumulent pour la grande majorité d'entre eux, 4 heures de travail journalier effectif pour un salaire de 8 heures. De plus, l'expérience acquise par le personnel et les progrès technologiques ont permis d'introduire dans les systèmes de gestion des techniques de travail plus informatisées et digitalisées, permettant un gain de temps sur les tâches qui se répètent au niveau de chaque structure. Mais ce gain de temps ne se traduit pas forcément par une amélioration de la compétitivité, car les organigrammes très hiérarchisés ralentissent la fluidité des actions et la flexibilité des procédures.



*Figure 14 : Schéma de la restructuration RH de Djezzy.*

- Diagnostique de la fonction ressources humaines

Analyser la situation actuelle des ressources humaines, est un impératif essentiel avant toute intervention sur l'organisation. Afin d'avoir un regard objectif, il faudrait faire appel à un organisme extérieur, spécialisé et compétent, dans le but d'étudier dans le détail l'ensemble des postes de la compagnie, leur rôle dans les processus de gestion, leur utilité et la valeur qu'ils apportent à l'Entreprise.

Durant cette phase d'introspection des Ressources humaines, il y a lieu d'identifier et de prospecter les compétences futures dans les effectifs actuels. Bien souvent, il existe des employés à fort potentiel, pouvant constituer une richesse pour le développement de la compagnie, mais qui reste invisible sous le plafond de l'organisation fonctionnelle et de ses structures hiérarchiques.

- Allègement des effectifs

Il n'est pas question ici de pratiquer un licenciement collectif, tel que nous le voyons dans des pays anglo-saxon, où les entreprises ne se privent pas de se séparer de leurs collaborateurs de manière brusque, et pour des raisons aussi bien liées à leur survie économique qu'à de simple besoin de compétitivité.

Avec l'apport des résultats du diagnostic de la fonction RH et la nouvelle stratégie de réorganisation structurelle de la compagnie, centrée client, il est nécessaire désormais de procéder à une diminution des effectifs, à travers différents mode opératoires, tels que les départs en retraite anticipé, les plans de départ volontaire avec compensation financières, des propositions de transfert vers la sous-traitance, avec amélioration du revenu.

- Réallocation des ressources humaines

Dans la même perspective que la démarche d'allégement des effectifs, et après avoir épuisé toutes les procédures légales de départ volontaire, vient le moment de réaffectation des postes qui ne sont plus nécessaires à l'activité de leur département.

Il s'agit ici de déterminer d'abord les besoins des structures réadaptées au contexte du marché, ou créées dans le cadre de la nouvelle stratégie d'organisation. Affecter des employés à d'autres postes que ceux qu'ils occupaient jusqu'alors n'est pas chose aisée. Cela dépend de leurs compétences de bases, et de leur niveau d'instruction. Leur capacité de polyvalence est un atout majeur pour ce genre de projet. L'entreprise se devra de mettre en place un plan de formation ambitieux pour la majorité de ceux qui auront accepté de se repositionner dans la nouvelle configuration de l'organisation. Pour les autres, résistants à faire d'autres tâches que ceux pour lesquelles ils ont été recrutés, se verront proposer des transferts vers d'autres localités que leur lieu de résidence. Il est entendu à ce sujet, que l'entreprise ait pris le soin d'ajouter un article à tous les contrats de travail qu'elle a paraphé, mentionnant une mobilité inconditionnelle de son personnel, en cas de besoin économique. Ce qui est ici le cas de Djezzy.

- Réévaluation des postes

Dans la perspective de réorganiser les structures de l'entreprise sur un modèle matriciel, il est nécessaire de repenser le système d'évaluation des postes qui existait auparavant. Le cœur de métier étant recentré sur l'approche client, certaines fonctions de l'entreprise vont avoir plus d'importance que d'autres et il en va de même pour les postes qu'ils renferment.

Il est donc naturel de reconsidérer certaines activités, souvent commerciales, et de donner à leur effectif plus d'importance et plus de responsabilités que d'autres. Les titres des postes ayant jusqu'ici caractérisés les structures fonctionnelles et échelonnés le niveau de rémunération, ne sont plus la référence. Désormais, l'importance du poste en termes de valeur ajoutée à l'entreprise, prime sur le grade.

- Communication et collaboration

Une transformation majeure de Djezzy, de son organisation et de ses processus, ne peut réussir sans l'implication et l'adhésion de ses salariés, ou du moins de la majeure partie d'entre eux.

Il s'agit pour l'entreprise de faire participer activement son encadrement et son personnel au projet, en communiquant intelligemment sur sa stratégie, et en se concertant avec ses salariés. Il serait également utile d'envisager des négociations avec d'éventuelles organisations syndicales, si elles existent, afin de favoriser une démarche collaborative et conciliante. A l'inverse, vouloir développer et imposer le changement sans concertation, c'est courir sinon à l'échec, du moins à un blocage inévitable, à plus ou moins brève échéance.

## **II.2.2. La Sous-traitance**

Dans le cadre de sa transformation vers une entreprise qui intègre le client au cœur de son organisation, Djezzy est appelé à se concentrer sur son cœur de métier que lui impose l'environnement actuel du marché, le Customer centricity.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre de la chaîne de valeur, certaines fonctions vont être réduites par rapport à d'autres qui prendront plus d'importance, selon le besoin stratégique de la compagnie. Certaines activités pourraient même disparaître au profit de la sous-traitance qui reste une solution idéale pour une entreprise qui désire se focaliser sur un aspect de son activité économique, en y concentrant ses ressources et son énergie.

En effet, la sous-traitance permettra à Djezzy de continuer à se spécialiser sur certains métiers nécessaires à son activité mais qui demandent beaucoup de ressources. Elle lui permettra également de maîtriser la qualité de ses activités annexes, géré par des spécialistes en la matière qu'elle n'aura plus besoin de recruter.

Les activités que Djezzy pourrait sous-traiter font partie des fonctions qui ne sont plus dans le cœur de métier de sa nouvelle approche client.

Quelques Proposition d'activités à sous-traiter.

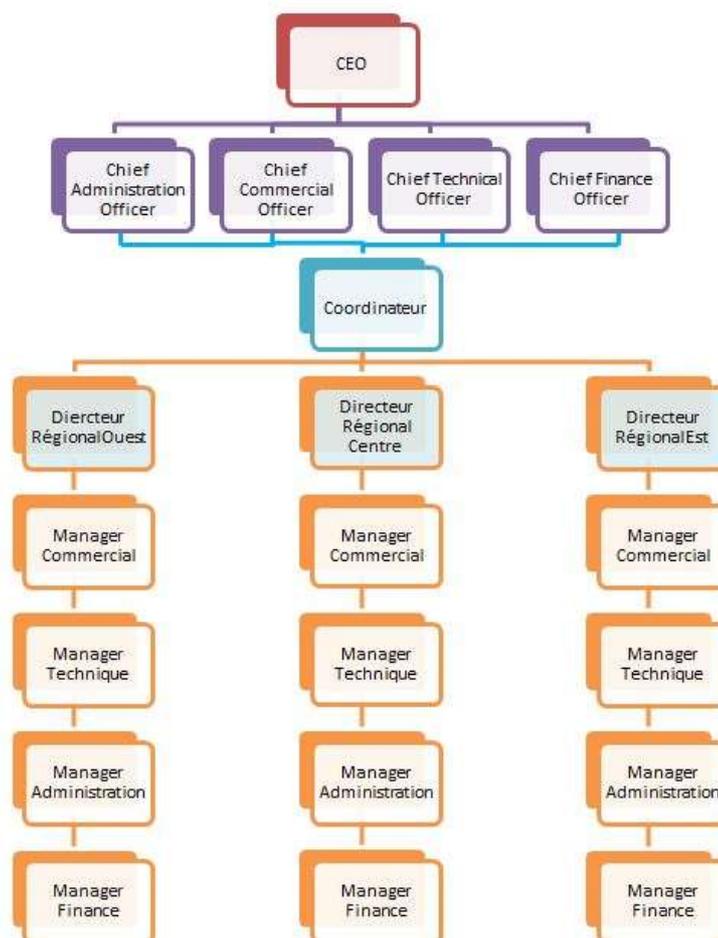
- Fonctions technique
  - Maintenance des équipements GSM
  - Prospection et location des sites
- Fonction Administration
  - Gestion des moyens généraux (transport, travel, construction & maintenance)
  - Gestion des contrats de location
  - Gestion des RH (Paiement des salaires, formations, Œuvres sociales)
  - Sécurité des sites
- Fonction logistique
  - Gestion des plateformes de logistique entrante
  - Livraison des équipements technique
  - Livraison des produits commerciaux.

## **II.2.3. Réorganisation des structures**

### **II.2.3.1. Transformation de la structure organisationnelle**

L'organisation fonctionnelle qui caractérise Djezzy aujourd'hui, telle que nous l'avons décrite plus haut, n'est plus adaptée à l'environnement concurrentiel du marché de la téléphonie mobile en Algérie. Dans ce type de système, le client n'est pas traité de façon globale et unique. Les temps de traitement sont longs et verticaux. Et lorsqu'il y a problème, les services se renvoient la balle sans se soucier des conséquences sur l'entreprise.

L'organisation matricielle que nous proposons, réponds au besoin pour Djezzy de recentrer ses activités vers le consommateur.



*Figure 15 : Schéma de l'organisation matricielle proposée pour Djezzy.*

### II.2.3.2. Décentralisation partielle

Cette organisation matricielle schématisé plus haut, nécessite que les processus soit plus flexibles et plus souple, pour augmenter le temps de réaction des intervenants. L'entreprise pourra ainsi répondre aux besoins du marché beaucoup plus rapidement et surtout de manière ciblée, sur une zone géographique précise, ou sur un client individuellement.

Une des conditions à la réussite de cette nouvelle organisation est la décentralisation partielle des pouvoirs. Le terme de partiel revient à dire que certaines décisions restent dans le giron de la direction générale, pour des raisons de gestion globale et macro-économique de la compagnie. Les décisions stratégiques sont évidemment du ressort du top management. Mais également les communications institutionnelle, externe ou encore interne. La création et la diffusion de l'image et de l'identité unique de la compagnie, est également une affaire qui se traite par le comité exécutif. D'autres prérogatives comme les questions budgétaires et financières sont aussi du ressort du quartier général, qui aura pour tâche d'allouer les budgets nécessaires aux pôles régionaux.

En revanche, il revient aux directeurs régionaux, de traiter les affaires locales, selon les spécificités et les besoins des zones dont ils ont la responsabilité. Que ce soit le management des

fonctions opérationnelles, ou bien celui des fonctions de soutien, les équipes locales, ont la possibilité de prendre les décisions adéquates et adaptées aux besoins de leurs clients. Mais ils auront à répondre de leurs résultats auprès de la Direction centrale. Leur autonomie partielle implique une responsabilité totale sur leurs pertes et profits.

#### **II.2.4. La culture d'entreprise**

Lors de la création d'une entreprise, la culture organisationnelle se met en place progressivement, selon le parcours que réalisera la compagnie, avec ses échecs, et ses réussites. Elle peut être développée par les dirigeants, en communiquant sur les valeurs qu'ils veulent donner à leur organisation, à conditions que celles-ci soient sincères et qu'elles reflètent la réalité du terrain.

Djezzy a une culture d'entreprise, qu'elle a construite depuis son démarrage, au fil des années. Son parcours exceptionnel durant les 10 premières années de son activité a forgé son identité. Son personnel se reconnaît dans des valeurs de réussite, de travail acharné, de courage, et de fidélité à l'Entreprise. Les dirigeants ont par ailleurs favorisé ce type de culture en y ajoutant les principes de transparence, d'éthique et de bonne conduite. Valeurs que l'on pouvait aisément constater chez les responsables et leurs collaborateurs.

Mais aujourd'hui Djezzy est à la croisée des chemins. Pour rester compétitives et profitables dans un marché difficile, elle doit s'y adapter, en transformant la compagnie vers un modèle qui met le client au centre de son organisation. Cela implique des modifications majeures au sein de ses activités, de ses structures, et de ses processus. Cela induit également le déplacement de certaines lignes jusque-là immuable, le changement des règles du jeu qui faisaient lois, et des mouvements au sein de ses effectifs. Certains s'en vont, d'autres arrivent, et le reste devra accepter une mobilité géographique ou un changement de rôle.

Dans cet environnement en mutation, le personnel a tendance à perdre ses repères dans une organisation qui se reconstruit, et dont l'encadrement est changeant.

Dans la conduite du changement, les dirigeants de Djezzy doivent considérer la reconstruction et le développement de la culture organisationnelle comme une priorité absolue. Elle va représenter le style de vie même de la nouvelle organisation qu'ils doivent mettre en place, et elle en sera le moteur de sa réussite.

La culture d'entreprise permettra à Djezzy de recruter plus facilement des candidats talentueux, qui s'identifient à ses valeurs de bien-être et de réussite. Elle favorisera également la fidélisation des collaborateurs en évitant à la compagnie de subir des turn-over réguliers, et des coûts qu'ils peuvent engendrer en remplacement et en formation, ainsi que la préservation de l'expérience et du savoir-faire acquis. Elle garantira enfin une qualité de service collective, à tous les niveaux de la chaîne de valeur, ce qui est essentiel pour la satisfaction et la fidélisation des clients.

Mais insuffler une culture d'entreprise dans son organisation ne garantit pas qu'elle soit pérenne et qu'elle garde ses valeurs vivantes.

L'entreprise se doit de la cultiver et la nourrir. D'abord, par une communication continue, à travers les différents canaux de communication interne. Mais aussi par une sensibilisation de l'encadrement à montrer une image exemplaire, sur les comportements, l'aspect vestimentaire, la ponctualité, le respect des autres et à forcerie, celui des clients. Egalement sur le degré d'implication dans les tâches quotidiennes, la rigueur et la responsabilité individuelle et collective. Et enfin par l'instauration de rites propres à la compagnie. Valoriser et récompenser la réussite, l'initiative et le succès. Développer une convivialité entre les employés d'un même service ou de structures différentes, par la mise en place de team building réguliers.

## Conclusion

Le secteur mondial des télécommunications connaît des évolutions profondes et rapides sous l'effet conjugué de la convergence télécom – Internet –multimédia, des innovations technologiques continues, de l'accélération des attentes du marché et des réglementations.

A travers son opération en Algérie, Djezzy subit aujourd'hui, l'onde de choc des mutations mondiales de l'environnement des télécommunications, dont le modèle économique se transforme progressivement en passant d'un marché de la voix, saturé et menacé par *les OTT*<sup>39</sup> (*Over The Top – service par contournement*), vers un nouveau mode de consommation, celui de l'internet mobile, des services à valeurs ajoutées avec des contenus multimédias, vidéos, jeux, musique, qui constituent aujourd'hui, les nouveaux relais de croissance.

Djezzy a d'abord traversé une période heureuse, riche en succès, qui lui a permis de réaliser ses objectifs de croissance et de profitabilité. Mais au bout de 7 ans d'activités, les tableaux de bord des indicateurs financiers ont commencé à clignoter, passant du vert à l'orange, indiquant une tendance à la stagnation, puis à la baisse. Les causes de cette contre-performance sont multiples.

D'abord il y a les facteurs externes, caractérisés par la modification de l'environnement aussi bien économique que socio-culturel. C'est l'augmentation de l'intensité concurrentielle, la maturité du marché de la voix, et les changements des modes de consommation des clients, guidé par les évolutions technologiques et l'innovation.

Ensuite, il y a les facteurs internes, liés à l'organisation de l'Entreprise, le fonctionnement de ses structures fonctionnelles, et l'intégration de ces processus de gestion.

Enfin, et selon mon point de vue personnel, il y a une responsabilité significative du top management de Djezzy, dans l'orientation de sa stratégie et des décisions prises, à un moment crucial de sa vie économique.

En 2007, *M. Hassan Kabbani* (ancien CEO de Djezzy de 2002 à 2007) qui a dirigé Djezzy pendant sa période faste, avait réuni tous ses cadres pour les sensibiliser sur l'avenir de l'entreprise, et sur les changements futurs de son environnement. Il avait par ailleurs averti son auditoire sur les capacités de la compagnie à s'adapter à l'évolution de son marché, compte tenu de sa taille importante la comparant à un éléphant. Il avait s'en doute anticiper les changements à venir et considéré qu'il était temps de changer de stratégie pour faire face aux futures mutations du secteur de la téléphonie.

Il avait cette qualité de visionnaire que possèdent les grands dirigeants. Mais il avait surtout l'avantage de connaître parfaitement le milieu dans lequel il travaillait. Non seulement la culture

---

<sup>39</sup> OTT : Mode de distribution de contenus à travers internet et sans action intermédiaire, au-delà de l'acheminement des données, des fournisseurs d'accès internet

de l'entreprise qu'il a participé à forger, mais aussi celle du marché et des consommateurs avec leurs spécificités régionales. Mais il a quitté l'entreprise quelques mois plus tard, remplacé par un nouveau CEO, arrivant d'un horizon différent, et méconnaissant les us et coutumes des acteurs du marché.

Cette instabilité à la tête de Djezzy a été un facteur déterminant dans la suite du parcours de l'entreprise. Les changements de CEO ont continués à se poursuivre les 7 années suivantes, créant un déficit de leadership et de vision à la tête de Djezzy. Le personnel était en manque de repère et démotivé. Ce qui explique en parti, la baisse du niveau de qualité des produits et services de Djezzy, induisant la diminution de ses performances financières.

*« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements »<sup>40</sup>.*

Cette citation de Darwin, convient parfaitement à la situation de Djezzy. Elle est une très grande compagnie, leader de son marché avec 18 millions d'abonnés, 1.5 Milliard de dollars de revenus et un Ebitda de 700 millions de dollars. Des chiffres qui font rêver. Mais lorsque l'on regarde de plus près l'évolution des courbes financières, nous constatons une régression inquiétante des parts de marché et du résultat opérationnel à partir de 2008.

L'organisation structurelle de Djezzy est l'une des causes de cette situation. Le modèle fonctionnel qui la caractérise aujourd'hui n'est plus adapté au besoin de ses clients. La centralisation du management, les procédures très réglementés, les nombreux niveaux hiérarchiques, et le cloisonnement des différentes fonctions sont un frein à ses activités opérationnelles. L'entreprise doit être réactive face aux changements du marché. Elle doit libérer les initiatives et les énergies.

Djezzy a besoin de changements. Sa stratégie doit s'orienter désormais vers le client et s'en rapprocher à travers différents canaux de rencontre et de communication, afin de l'écouter et de mieux le comprendre. Elle cherchera alors à obtenir un avantage concurrentiel, en proposant des produits et services adaptés, innovants, et de nouveaux modes de consommation.

La transformation doit s'opérer de façon méthodique et intelligente. Elle doit prendre en considération les nouvelles règles du jeu du marché. L'approche client consiste à s'organiser autour du consommateur, en lui proposant le service dont il a besoin, et non le produit que nous avons planifié de vendre. Le réseau technique doit être piloté en étroite collaboration avec la fonction commerciale, selon les besoins locaux. Cela revient à dire que l'allocation des ressources pour certaines fonctions tendront à diminuer, au profit d'autres structures afin d'augmenter la marge de la chaine de valeur de Djezzy.

La réussite de ce projet nécessite la mise en place de certaines démarches organisationnelle, et managériales que nous avons proposées dans la deuxième partie de ce document.

---

<sup>40</sup> Citation de Charles Robert Darwin, naturaliste anglais dont les travaux sur l'évolution des espèces vivantes ont révolutionné la biologie

Se rapprocher du client par différents moyens de communication. Alléger les processus de gestion, réduire le niveau de validation, et augmenter l'empowerment du personnel en contact avec le client, afin de leur permettre d'être plus réactif.

L'organisation adaptée à ce mode de fonctionnement est un modèle matriciel, avec 3 directions régionales, doté de pouvoir élargis. Une décentralisation partielle doit être mise en place, afin de permettre aux collaborateurs régionaux d'être plus autonome dans leur activité et garantir une meilleure qualité de service.

Cette nouvelle organisation doit s'accompagner d'une réallocation du personnel, voire d'un allègement des effectifs. La ressource humaine doit être optimisée et correspondre à la charge du travail. Le recours à la sous-traitance, permettra de se focaliser sur son cœur de métier, et concentrer ses efforts sur les activités pourvoyeuses de valeur.

Et pour consolider ce processus, et garantir sa réussite dans le temps, il faudra développer une culture d'entreprise basée sur de vraies valeurs qui seront appliquées et respectées par tous.

Pendant que nous étudions le cas de Djezzy, à travers le besoin de mettre le client au cœur de son organisation, la compagnie continue à vivre, et l'écriture de son histoire se poursuit avec de nouvelles informations et modifications.

En effet, depuis 3 mois, est arrivée une nouvelle directrice générale, ambitieuse et courageuse, Mme Ghada GEBARA, qui a justement le projet de transformer la compagnie. Cette nouvelle stratégie vient d'être adoptée, suite à un diagnostic complet, effectué par des organismes spécialisés, et qui ont abouti au constat d'une organisation actuelle non adaptée au marché.

Au moment où je suis en train de finir la rédaction de ce mémoire, les responsables de la compagnie ont commencé à mettre en place une réflexion sur la réévaluation des effectifs et des postes de travail, la révision des ressources allouées aux différents départements, et la nécessité de se redéployer structurellement sur les régions avec une décentralisation des activités opérationnelles et supports, dans le but évident de se recentrer sur le client.

Certaines décisions ont déjà été prises, telles que l'installation d'environ 500 centres de service à travers le territoire Algérien sur les 3 années à venir, soit une augmentation de plus 500%. Le passage à une activité digitale au sein de l'organisation, aussi bien en interne dans les processus de gestion, qu'en externe pour le service au client. Cela permettra ainsi d'améliorer la communication, le traitement de données et la fluidité des échanges commerciaux et logistiques, dans le cadre d'un système de gestion flexible et innovant.

La future organisation qui devra se mettre en place dans quelques mois, est un modèle matriciel, comme proposé dans ce document, mais plus large, avec 8 directions régionales, dotés d'une autonomie managériale permettant plus de réactivité et de proximité face aux besoins du client.

# Sommaire des illustrations

## Figures

<b>Figure 1</b> : Schéma de l'analyse PESTEL.....	13
<b>Figure 2</b> : Tableau du modèle arbitraire de J. Nizet et F. Pichault.....	21
<b>Figure 3</b> : Schéma du modèle entrepreneurial de H. Mintzberg.....	22
<b>Figure 4</b> : Tableau du modèle objectivant de J. Nizet et F. Pichault.....	22
<b>Figure 5</b> : Schéma du modèle de bureaucratie mécaniste de H. Mintzberg.....	23
<b>Figure 6</b> : Schéma de l'organigramme de Djezzy.....	24
<b>Figure 7</b> : Schéma du processus relationnel entre la direction central et la direction régionale de Djezzy.....	26
<b>Figure 8</b> : Schéma de l'organisation régionale de Djezzy.....	27
<b>Figure 9</b> : Schéma du modèle de Greiner.....	36
<b>Figure 10</b> : Processus d'achat de biens et services au sein de l'organisation de Djezzy. Cas du département Facilities (Moyens généraux) de la région Ouest (source Djezzy).....	40
<b>Figure 11</b> : Schéma du modèle des « 5+1 forces de Porter ».....	44
<b>Figure 12</b> : Schéma de l'hexagone sectoriel du secteur de téléphonie mobile en Algérie .....	47
<b>Figure 13</b> : Schéma de la chaîne de valeur de Djezzy.....	53
<b>Figure 14</b> : Schéma de la restructuration RH de Djezzy.....	61
<b>Figure 15</b> : Schéma de l'organisation matricielle proposée pour Djezzy.....	64

## Graphiques

<b>Graph 1</b> : Pénétration de la téléphonie fixe et mobile en Algérie de 2001 à 2013 (source ARPT 2013).....	18
<b>Graph 2</b> : Marché de la téléphonie mobile en Algérie.....	19
<b>Graph 3</b> : Evolution du nombre d'abonnés et des parts de marché de Djezzy (Source Djezzy).....	19
<b>Graph 4</b> : Evolution du CA (Chiffre d'Affaire) et de l'EBITDA de Djezzy (Source Djezzy).....	20
<b>Graph 5</b> : Evolution du pourcentage de la marge EBITDA de Djezzy (Source Djezzy).....	20
<b>Graph 6</b> : Evolution des Parts de Marché de Djezzy (Source Djezzy).....	31
<b>Graph 7</b> : Comparaison du nombre d'employés Djezzy par région avec le nombre d'abonnés en % (source Djezzy).....	31
<b>Graph 8</b> : Comparaison du nombre d'employés Djezzy par région avec le nombre de sites technique en % (source Djezzy).....	38
<b>Graph 9</b> : Comparaison du nombre d'employés Djezzy par région avec le nombre de CDS (centre de service) en % (source Djezzy).....	39
<b>Graph 10</b> : Comparaison du nombre d'employés Djezzy par région avec le nombre de PDV (point de vente) en % (source Djezzy).....	39
<b>Graph 11</b> : Comparaison des délais requis, théoriques et réels pour l'acte d'achat dans le département Facilities Ouest (Source Djezzy).....	42

## Tableaux

<b>Tableau 1</b> : Evolution en % des Indicateurs financier sur le CA et l'EBITDA de Djezzy (Source Djezzy).....	30
<b>Tableau 2</b> : Evolution du nombre d'abonné de Djezzy entre 2008 et 2014 (Source Djezzy).....	30
<b>Tableau 3</b> : Répartition du nombre d'employé comparée à l'activité de Djezzy par région (Source Djezzy).....	38
<b>Tableau 4</b> : Tableau comparatif des délais d'achat au dép. Facilities Ouest (Source Djezzy).....	41

## Table des sigles et abréviations

<b>ADSL :</b>	asymmetric digital subscriber line ( liaison numérique à débit asymétrique sur ligne d'abonné)
<b>ARPT :</b>	Autorité de régulation de la poste et des télécommunications
<b>ARPU :</b>	Average Revenue Per User (CA mensuel moyen réalisé par une entreprise avec un client)
<b>B2B:</b>	business to business (commerce entre entreprise)
<b>BTS:</b>	base transceiver station (station de transmission de base)
<b>CA:</b>	Chiffre d'affaire
<b>CDD:</b>	Contrat à durée déterminée
<b>CDS:</b>	Centre de service
<b>EBITDA:</b>	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (revenus avant intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions)
<b>FCS:</b>	Facteurs clés de succès
<b>ISO:</b>	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
<b>LTE:</b>	Long Term Evolution
<b>OTA :</b>	Orascom Télécom Algérie
<b>OTH :</b>	Orascom Telecom Holding
<b>OTT:</b>	Over the Top (diffuseur qui utilise l'infrastructure de l'opérateur pour fournir son service)
<b>PIB:</b>	produit intérieur brut
<b>R&amp;D:</b>	Recherche et développement
<b>RH :</b>	Ressources et humaines
<b>RH :</b>	ressources humaines
<b>SLA :</b>	service level agreement (contrat de niveau de service)
<b>SNMG :</b>	salaire national minimum garanti
<b>VoIP :</b>	Voice over IP (voix sur IP)
<b>VSAT:</b>	Very Small Aperture Terminal (terminal à très petite ouverture)

# Bibliographie

## Ouvrages

G.Johnson, R. Whittinton, K. Scholes, D. Angwin, P.Regner - Stratégique – Pearson  
M. Gervais, C. Herriau – Stratégie de l'entreprise – Broché  
N. Bertrand, Y. De Rongé – Contrôle de gestion - Pearson  
J.P. Helfer, J. Orsoni – Marketing - Vuibert  
B. Diridollou, C. Vincent – Le client au cœur de l'organisation – Broché  
P. Bernoux – La sociologie des organisations – Editions du seuil  
J. Morel – Management – Lextenso  
P. Volle, D. Darpy – Comportement du consommateur – Dunod  
C. Servin – Réseaux et telecom – Dunod  
P. Kotler, K.Keller, D. Manceau - Marketing management – Broché  
C. Stien - L'approche Supply Chain facile – Broché  
P.Volle, T.Delécollé - Élaborer une stratégie client – Pearson  
M.J. Hatch – Théorie des organisations – De Boek Université

## Sites internet

[www.djezzy.com](http://www.djezzy.com)  
[www.vimpelcom.com](http://www.vimpelcom.com)  
[www.mobilis.com](http://www.mobilis.com)  
[www.Ooredoo.com](http://www.Ooredoo.com)  
[www.crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/perso/fichiers/godelier\\_386\\_Structure\\_et\\_organisa\\_2006\\_.pdf](http://www.crg.polytechnique.fr/fichiers/crg/perso/fichiers/godelier_386_Structure_et_organisa_2006_.pdf)  
[www.fsip.ucad.sn/files/cours\\_ij/entreprise\\_env.pdf](http://www.fsip.ucad.sn/files/cours_ij/entreprise_env.pdf)  
[www.surfeco21.com/?p=1916](http://www.surfeco21.com/?p=1916)  
[www.ayeba.fr/2014/04/lean-startup-plus-quun-mot-cle-une-realite/](http://www.ayeba.fr/2014/04/lean-startup-plus-quun-mot-cle-une-realite/)  
[www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-analyse-pestel.html](http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-analyse-pestel.html)  
[www.surfeco21.com/?p=1585](http://www.surfeco21.com/?p=1585)  
[www.ipsos.ca/fr/research/loyalty/customer-relationship-satisfaction-management/](http://www.ipsos.ca/fr/research/loyalty/customer-relationship-satisfaction-management/)  
[www.delville-management.com/2011/07/drh-en-situation-de-changement-dorganisation/](http://www.delville-management.com/2011/07/drh-en-situation-de-changement-dorganisation/)  
[www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm](http://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.htm)  
[www.entreprendre.ma/Le-concept-de-chaine-de-valeur-porter\\_a3277.html](http://www.entreprendre.ma/Le-concept-de-chaine-de-valeur-porter_a3277.html)  
[www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaine-de-valeur](http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaine-de-valeur)  
[www.actionco.fr/Action-Commerciale/Article/-Mettre-le-client-au-coeur-de-son-organisation-une-question-de-survie--507-1.htm](http://www.actionco.fr/Action-Commerciale/Article/-Mettre-le-client-au-coeur-de-son-organisation-une-question-de-survie--507-1.htm)  
[www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-5-page-85.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-5-page-85.htm)  
[www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/dossier-reseaux-sociaux-relation-client-customer-centricity-201201.html](http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/dossier-reseaux-sociaux-relation-client-customer-centricity-201201.html)  
[www.dunod.com/interview/la-relation-client-mode-d-emploi](http://www.dunod.com/interview/la-relation-client-mode-d-emploi)