

INTRODUCTION :

Nous avons réalisés un stage d'une durée de deux mois au sein de l'entreprise étatique ALGERIE TELECOM à la wilaya de Mostaganem, ville d'Algérie. Notre rapport a eu pour mission l'étude des outils généraux de communication interne et externe ainsi les moyens utilisés par les grandes agences commerciales de Télécommunication en Algérie, à titre d'exemple : l'analyse stratégique de l'entreprise, domination par les coûts durant ces dernières années par Algérie Télécom afin de demeurer le « Leader » sur le marché.

La communication externe regroupe différent point : les systèmes de parrainage, la publicité, la vente, l'image de l'entreprise...etc. Dans l'univers de l'organisation, la définition est bien plus complexe, rassemblement de ressources et de compétences, des services de communication régissant divers actions et ceux en vue de préserver son image de marque sa notoriété, tout acteur dans l'entreprise participe à l'amélioration de la communication.

Nous nous sommes interrogés sur l'impact des actions de communication sur l'image de marque, la notoriété et le climat social de l'entreprise.

La spécificité du secteur de télécommunication est caractérisée par la particularité des services proposés. Ainsi, il nous a semblé intéressant de s'interroger sur la cohérence de la communication externe et interne d'Algérie Télécom car elle jouie d'une solidité financière importante, qui entre autre, favorise ces décisions stratégiques.

Nous avons émis des recommandations durant notre séjour à la direction de l'entreprise après avoir observé et constaté des faits saillants pour une amélioration continue de la qualité du service par des démarches de qualité à l'instar des plus grandes entreprises dans le monde.

Nous avons utilisé pour la rédaction de notre rapport des mots clés que nous vous communiquons afin de faciliter la compréhension :

Actel : agence commerciale de Mostaganem. **Algérie Télécom** : un opérateur de télécommunication. **Analyse** : décomposition. **Audit** : diagnostic. **Communication** : faire passer quelque chose. **Compte rendu** : un texte oral ou écrit destiné à transmettre des informations. **Interview** : conversation. **Logo** : meilleur moyen de publicité. **Management visuel** : une manière de gérer une activité par la vue. **NEDJMA et DJEZZY** : des opérateurs de télécommunications. **Notoriété** : célébrité, réputation. **Parrainage** : appui, recommandation. **Publicité** : message, un moyen de communication. **Secteur** : domaine de compétence. **Stratégique** : une tactique, méthode. **Wilaya** : ville.

1.Présentation du pays d'accueil : « Algérie »

Algérie, République Algérienne Démocratique et Populaire, est un pays du continent de l'Afrique du Nord, qui fait partie du Maghreb. Sa capitale, Alger. S'étalant sur une superficie de 2 381 741 km². Ce pays constitue le plus grand pays d'Afrique en superficie après le Soudan.

L'Algérie partage ses frontières avec le Maroc à l'ouest, Mauritanie au Sud Ouest, le Mali et le Niger au Sud, la Tunisie à l'Est et la Lybie au sud Est.

Après une longue période sous le régime de l'économie socialiste, l'Algérie s'est convertit au système libéralisme adhérente à l'OMC depuis 2006 après une longue période de concertation, le système national lance le défi de la mondialisation.

2.Présentation de la ville d'accueil Mostaganem :

Mostaganem, est une ville de 140 000 habitants, située à l'Est d'Oran à l'Ouest du pays, une ville à 104 mètres d'altitude sur le rebord d'un plateau côtier, La ville de Mostaganem est une grande métropole économique. Avec ses 18 plages, elle connaît une immense activité touristique durant période estivale été.

Riche de ces vestiges et de son histoire, Mostaganem connaît par ailleurs de grandes activités culturelles (Exemple : le festival du théâtre amateur), cette dynamique culturelle et festive font de cette métropole un pôle à l'investissement encore vierge à exploiter et promoteur. Elle est une cible très convoitée par les investisseurs Par ailleurs, Mostaganem jouit d'une position géo- stratégique grâce à son port de commerce, et de son réseau de voies de communication qui la lie à plusieurs Wilaya.



Centre ville de Mostaganem, tout au fond, un aperçu du lieu de notre stage Algérie Télécom.



3.Présentation de l'entreprise d'accueil :

Algérie Télécom est le premier opérateur algérien en téléphonie et télécommunication. Pour une clientèle sans cesse diversifiée, il propose une gamme complète de services. Pour apporter satisfaction à une clientèle qui s'avère de plus en plus exigeante, il s'est doté d'une vision d'innovation performante et moderne.

Algérie Télécom : Il s'agit là d'une entreprise par actions à capitaux publics (S.P.A) qui opère sur le marché de la communication électronique. Appartenant à l'Etat algérien, Algérie télécom souhaite veu se faire une place sur la scène internationale et participer ainsi à la promotion de la société de l'information en Algérie.

L'entreprise s'est fixée comme défi à relever la satisfaction des besoins de sa clientèle qui tend à se moderniser, son souci offrir la meilleure qualité de service. Il est aujourd'hui détenteur d'un programme de développement du réseau de télécommunications (2004- 2009) ; le montant global *des investissements à consentir est évalué à 203.976 Millions de DA soit l'équivalent de 2.5 Milliards de Dollars.*

Ces investissements mobilisent tous les segments d'activité d'Algérie Télécom notamment ceux des fonctions de communication, de transmission, des moyens auxiliaires des télécommunications (énergie et gestion réseau), les communications satellitaires, Internet, la logistique des télécommunications, les systèmes informatiques et management.

Algérie Télécom connaît la problématique des sociétés commerciales et des organismes administratifs en matière de communication. Ainsi, elle a mis au point une politique adaptée à la catégorie ces clients pour se plier à leurs exigences lorsqu'il s'agit de compétitivité, de réductions des coûts, de qualité et de confidentialité.

3-1)Naissance d'Algérie Télécom :

L'entreprise est née le 05 août 2000, après une restructuration visant le secteur des Postes et Télécommunications et séparant les domaines d'activités Postales de celles des Télécommunications.

L'entrée en activité officielle remonte au 1^{er} Janvier 2003. Depuis, cette entreprise jeune et motivée s'implique dans l'univers des technologies de l'information et de la communication (N.T.I.C).

Sa politique d'innovation s'est fixé trois objectifs :

- Rentabilité
- Qualité des services

- Satisfaction

Algérie Télécom se définit par un fort niveau de réussite technique, économique et social pour se positionner en continuation leader dans son domaine dans un milieu devenu fortement concurrentiel et veut ainsi étaler sa dimension internationale.

3-2) Ses fonctions essentielles :

Quelles sont ses fonctions ?

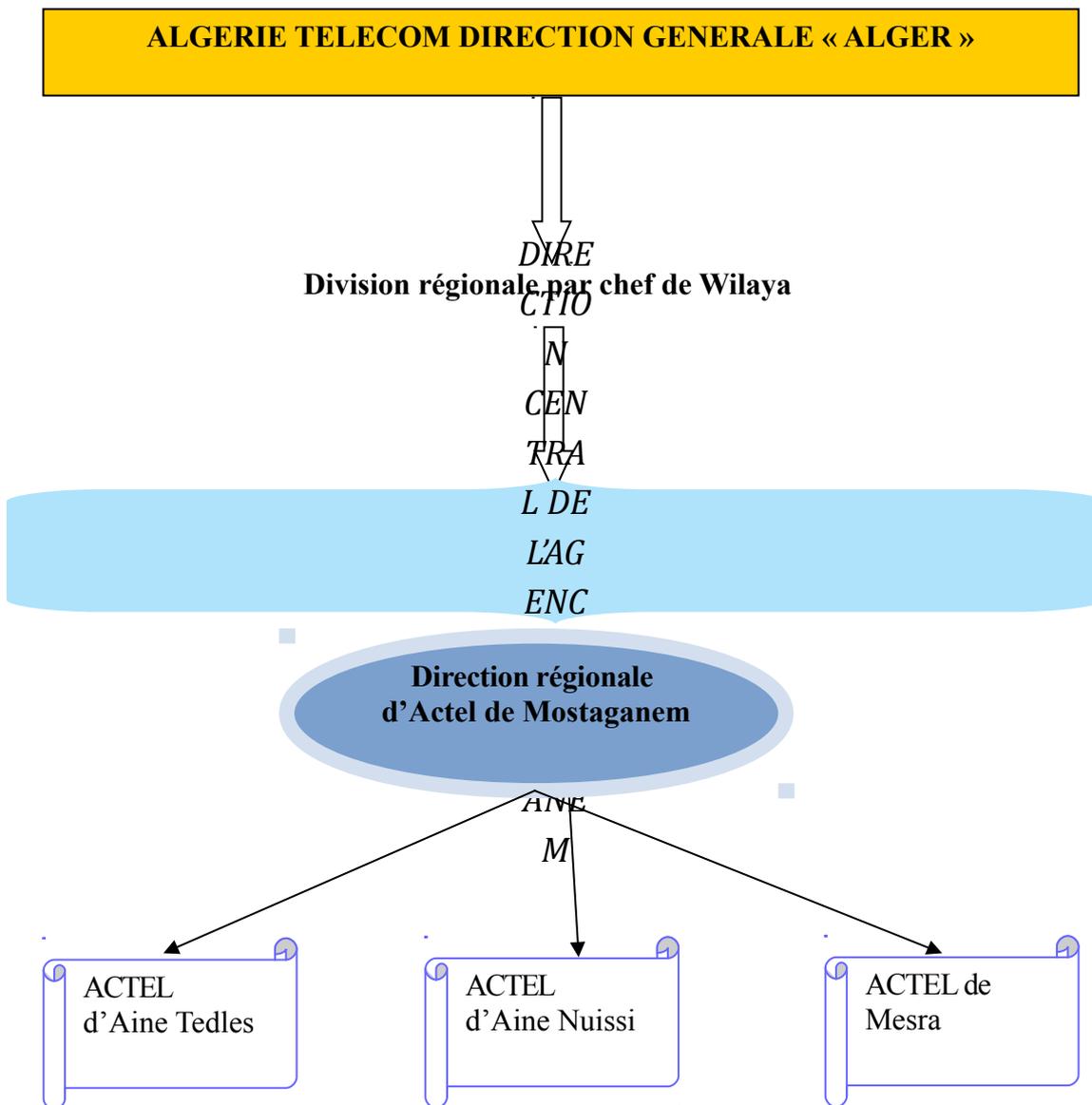
- ❖ Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles.
- ❖ Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- ❖ Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

ALGERIE TELECOM s'est investie dans le monde des technologies de l'information et de la communication (N.T.I.C) avec les objectifs suivants :

- ❖ Multiplier l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales non desservies ;
- ❖ Améliorer la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- ❖ Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

3-3) L'entreprise et son organisation :

Nous pouvons présenter l'organisation d'Algérie Télécom de la manière suivante :



Cette structure de base a par la suite laissé paraître des filiales d'Algérie Télécom. Ces filiales concernent la téléphonie mobile avec l'opérateur « Mobilise », l'Internet avec l'opérateur « Dja web » et la télécommunication spatiale avec l'opérateur « Res Sat ».

Dja web est le fournisseur d'accès par excellence. Il demeure incontournable par la qualité de services qu'il propose et surtout par ses prix qui défit toute concurrence. Djaweb propose une batterie de services alliant performance, efficacité et fiabilité grâce à des connexions par liaison spécialisées à différents débits allant de 64 Kbits/ Seconde à 2 Mbits/ Seconde et des serveurs répartis sur l'ensemble du territoire algérien.

Le leader national en ADSL demeure « Algérie Télécom- Internet « Dja web » qui offre une gamme complète de produits et services : Internet, voix et data sur mesure destinés aux particuliers et aux professionnels, dont ils trouvent dans la gamme de ses produits une panoplie d'offres répondant à leurs attentes, facilitant leurs besoins de communication.

4. Présentation de l'agence commerciale « Actel de Mostaganem » :

En quoi consiste le rôle de l'agence d'Actel ? Au niveau de l'agence de Mostaganem, on saisit les demandes des clients tous azimuts, leurs coordonnées, leurs adresses et on fait en sorte que tout ce qui est papier soit supprimé afin de développer l'outil informatisé via Internet.

4-1) Lieu d'accueil de notre stage : Département Commercial

Nous avons effectués notre stage cadre au sein du département commercial, ayant les tâches suivantes :

Service « Taxiphone »

- ❖ Concerne le portefeuille des clients désireux investir dans l'activité des taxiphones et/ou des cybers cafés.

Service « Contrôle assainissement »

- ❖ Encaissement (factures, autres).
- ❖ Validation des achats (tampons).
- ❖ Contrôle journalier de la caisse qui s'effectue entre le caissier et le comptable, sur le physique et ce qui est informatisé.

Service de «Commandes Clients»

- ❖ Enregistrement des demandes commerciales manuscrites (réclamations, instances, suivi...etc.)
- ❖ Edite / envoie les courriers aux clients
- ❖ Traitement des moyens de rappel (appel téléphonique et par courrier) des clients ayant dépassé le délai légal de paiement
- ❖ Traitement des demandes de lignes téléphoniques arrivées à expiration
- ❖ Traitement des différentes demandes d'informations clients.

Service «Grands comptes»

- ❖ Un service, en relation permanence avec les entreprises et les institutions, par exemple : les banques, les hôpitaux, les écoles, les mairies...etc. il a pour principale tâche : la gestion des contrats, l'encaissement des factures, suivi des litiges, en relation continue avec le service technique sur tous ce qui des problèmes de panne, de dérangement...etc.

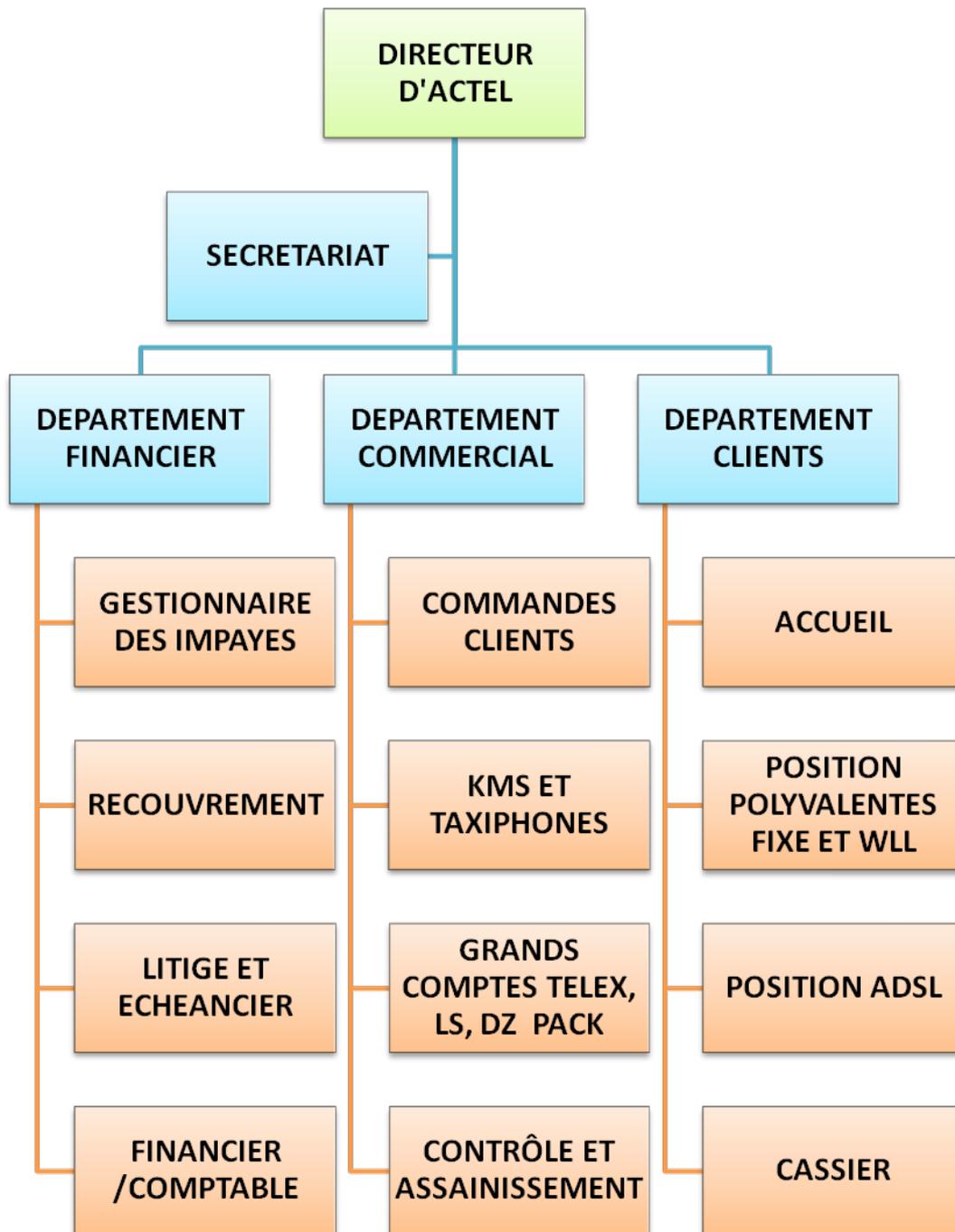
Service « Technique »

- ❖ Le service technique est composé d'un directeur technique et d'une assistante. Sa mission : Parer aux pannes qui peuvent subvenir.
- ❖ Il s'engage à tout mettre en œuvre pour répondre aux inquiétudes de la clientèle qui vient réclamer un dysfonctionnement ou une panne.
- ❖ Il vérifie le rythme des interventions et des réparations.
- ❖ Le responsable de ce service examine le suivi horaire, s'assure de l'organisation du travail et du suivi des réparations, fait un compte-rendu au directeur de l'agence commerciale.

Service « Comptable et financier »

- ❖ Ce service est responsable de l'établissement, de la réalisation, de l'amélioration et de la tenue des « systèmes comptables » pour rationaliser les actes, en fonction des normes et de la politique d'Algérie télécom.
- ❖ Le service combine et vérifie les fonctions comptables, la préparation des bilans mensuels et annuels, la préparation d'analyses financières et la gestion des placements et liquidités de l'agence.
- ❖ Le responsable du service de Comptabilité/Finance établit le suivi et prépare les dossiers de vérification et collabore avec le vérificateur externe.
- ❖ Le service accomplit généralement certaines tâches spécifiques, rédige différents rapports et participe à la prise de décisions.

4-2). Organigramme de l'entreprise Actel de Mostaganem :



5.PARTIE STRATIGIQUE

5-1)-Analyse externe :

En collaboration avec notre responsable de stage, nous avons eu comme mission de définir l'impact de la communication interne sur la communication externe.

Il s'agit de voir suite à une analyse approfondie comment il serait possible à une entreprise qui développe ses capacités de communication interne d'arriver à communiquer avec son environnement extérieur. L'objectif de cette communication étant de créer une chaîne de communication allant de salarié à salarié puis de salarié à entreprise pour aller vers une clientèle externe et autres partenaires ayant quelque lien direct ou indirect avec l'entreprise.

a. Recueil de données :

« Nous avons procédé à une collecte de données aussi bien quantitatives que qualitatives, tâche qui nous n'a pas été aisée, du fait que notre stage s'étant déroulé chez Algérie Télécom, entreprise publique et qui, au niveau de ses agences ne détient pas vraiment ce genre des données, Les quelles données il faut aller les recueillir à un niveau plus élevé et centralisé. Ceci pour dire que nous, en tant que stagiaires, nous n'avons pas vraiment eu accès à ces données. »

Selon le responsable marketing, l'entreprise est jeune et souffre encore de faiblesse au niveau partenariat, comparé à des entreprises du même secteur des pays voisins tel que « **Maroc Télécom** », qui jouit de partenaires de grande renommée à l'instar de « **France Télécom** », « **British Télécom** », « **MBC** » et « **EL-DJAZEERA** ».

En revanche, l'exploitation du site d'Algérie Télécom et en s'entretenant avec le responsable du service, nous avons pu compiler certaines de ces données :

QUELQUES DONNEES EN CHIFFRES***

Téléphonie

- ❖ Equipements d'abonnés : **5.128.262**
- ❖ Nombre d'abonnés fixe : **2.922.731**
- ❖ Demande en instance : **53471**
- ❖ Densité téléphonique globale en Algérie Fixe : **8,91%**

Réseau commercial

- ❖ Agences commerciales des télécommunications (ACTEL) : **171**
- ❖ Divisions commerciales : **110**
- ❖ Lignes Kiosques Multiservices (KMS) : **212.040**
- ❖ Taxiphones : **4.425**

Réseau de transmission

- ❖ Réseau Transmission : 2,5 GB/s, 10 GB/s, et 80GB/s en cours de réalisation.
Réseau radio rural : 103 réseaux intégrant plus de 1500 localités
961 communes (APC) rattachées en fibres optiques.

Algérie Télécom Mobile (MOBILIS)

- ❖ Plus de **9 millions d'abonnés** actifs.
- ❖ Algérie Télécom Satellite (ATS) :
- ❖ Stations terriennes domestiques : **47**
- ❖ Stations internationales : **04**
- ❖ Station côtière INMARSAT : **01**
- ❖ Réseaux VSAT : **02**

- ❖ Mobile par satellite (GMPCS) : Provider THURAYA en Algérie avec 1400 abonnés.

Réseau International

- Liaisons sous marine à fibre optique reliant l'Algérie au réseau mondial de télécommunications ALPAL II + SEA ME IV.

Internet Djaweb

- ❖ Accès liaisons Spécialisées : **3.000**
- ❖ Ce qui permet d'offrir des services à **100.000 clients, 4.046 cybercafés, 35 ISP** Internet Provider Services, **1 500 000** Utilisateurs Internet en Algérie.

Autres chiffres

- ❖ Rattachement de **11.148** établissements scolaires au réseau téléphonique (internet) sur un total :21 233.

Informatisation des bureaux de postes : **3023** sur un total de 3 282
GESTION TECHNIQUE DU RESEAU.

Diagnostic externe :

b.Délimitation du champ d'action :

Le Champ d'action de l'entreprise est le :

- Secteur de la téléphonie
- Secteur de l'implantation de réseaux Internet.

c. Segmentation du champ d'action :

Il s'agit de mettre en évidence le critère de pertinence dont il s'agit du secteur de la téléphonie et celui des réseaux Internet.

Par ailleurs, constituent-ils des champs d'action différents ?

Le constat est que l'entreprise n'engage pas les mêmes facteurs de productions (humain, matériel et financier) pour entamer les deux actions conjointement. Il existe des entreprises

qui font soit la téléphonie, exemple : l'opérateur privé Nedjma et/ou les deux à la fois, exemple : le nouveau opérateur privé Assila box.

d-Characterisation de l'offre :

Au niveau de l'agence de Mostaganem, il faut préciser que l'offre est relativement faible à cause d'une faiblesse des infrastructures et d'une des installations vétustes qui demandent à être revues et perfectionnées.

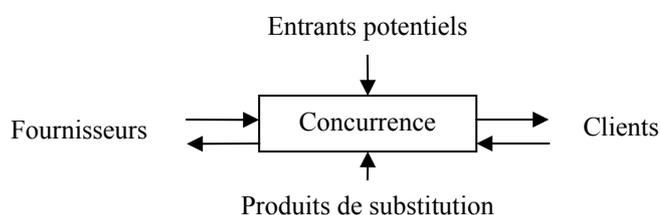
Algérie Télécom, agence de Mostaganem, ne dispose pas d'un service d'archivage qui se consacre à consolider l'état des contacts avec sa clientèle, régit les dossiers et les archive. Chose ayant aboutit à une désorganisation produisant souvent mécontentement au sein de la clientèle idoine d'un client qui avait introduit une demande sollicitant un remplacement de son matériel Internet défectueux, la demande a été égarée obligeant le client à faire des allées et retour interminables. Resté vain, le client a résilié son contrat définitivement.

e-Characterisation de la demande :

Dans le cas présent, les offres d'Algérie Télécom au niveau de la Wilaya sont très sollicitées. A cet effet, l'entreprise doit faire face aux demandeurs en matière de téléphonie et en matière de connexion Internet ; les demandeurs métropolitains et ceux résidents en zone géographique difficile d'accès ou mal investie par le réseau, exemple : la zone Est de Achâacha.

5-2) LES CINQ FORCES DE PORTEE

*Pour mesurer la valeur du champ d'action nous avons fait appel au modèle de Michael Porter, professeur à l'université de l'université de Harvard dans les 80.****



- ✓ *Intensité de la concurrence : peu de concurrent*
- ✓ *Pression et pouvoir de négociation du fournisseur*

- ✓ *Pression et pouvoir de négociation du client : le client est en position de faiblesse du fait qu'il n'a pas des concurrents vers qui s'orienter en cas d'insatisfaction. (Les concurrents sont nombrables : Nedjma et Djezzy proposent des services similaires à des coûts un peu plus).*
- ✓ *Produits de substitution : l'entreprise ne s'est pas encore lancée dans cette l'offre¹.*

LES Faiblesses

- Non respect de la réglementation de travail par les salariés, à titre d'exemple : il est convenu un nombre de 6h de travail par jour. Or, il n'est accompli que 4h ou 5h/ par jour ;
- Des fuites simultanées des salariés de leur poste de travail durant la journée ;
- Ecartement de certains salariés du fait de leur non adaptation aux nouvelles technologies, telle que l'informatisation des systèmes ;
- La non transmission du savoir faire des anciens salariés dans l'entreprise aux jeunes recrues ;
- Absence totale de planning de remplacement des postes de travail vacant lors des arrêts de maladie, de maternité...etc. ;
- Impossibilité d'attirer les consommateurs clients de l'opérateur privé Nedjma qui trouvent ce concurrent bien meilleur.

LES FORCES

- Algérie Télécom demeure le leader incontournable sur le marché.
- Prix de l'offre très attractant, à titre exemple : un abonnement téléphonique chez Algérie Télécom coûte 5.00 DA/Mois, chez son concurrent privé notamment Nedjma est de 2.500 DA/Mois ;
- Dégradation du pouvoir d'achat, le consommateur tend à chercher le moins cher.
- Situation monétaire de l'entreprise très favorable.
- Facilité de paiement des clients de leur abonnement.
- Implication de l'entreprise en an 2005 dans la politique du développement durable.
- Plan stratégique « E-Algérie » d'ici l'horizon 2013 qui vise à la construction d'infrastructure de haut débit et à l'amélioration de la qualité de service avec un objectif d'atteindre six millions d'abonnés [L'ARTICLE QUOTIDIEN D'ORAN](#)

¹ Vu en cours de Mr BENGUE durant le premier semestre : stratégie de l'entreprise, au titre de l'année universitaire 2008/2009.

LES MENACES

- ❖ Situation sécuritaire reste très préoccupante qui entrave la rentrée des investisseurs étrangers malgré les programmes alléchantes qu'offrent l'Etat (Guichet unique de l'ANDE, des fiscales et foncières....etc.) ;
- ❖ Les mauvaises techniques dans le domaine de la communication défavorise et diminue les chances de réussite ;
- ❖ Résiliation des contrats d'abonnement qui de plus en plus sont attirés par la concurrence ;
- ❖ Organisation régulière des foires l'opérateur privé « Nedjma », offre des puces gratuit, tombola, des forfaits de communication...etc.

LES OPPORTUNITES

- Confiance des clients dans leur opérateur étatique, de part les faillites des opérateurs privés jadis, tel que l'affaire du groupe El- Khalifa, la B.C.I.A Bank (il s'agit de la banque commerciale d'industrie d'Algérie dissoute il y a moins d'une décennie) ;
- Un plan de formation destiné aux salariés de l'entreprise pour plus de rentabilité ;
- Positionnement de l'agence, lieu de notre stage, au cœur du centre ville de la Wilaya de Mostaganem ;
- Marché encore fertile en faveur de l'opérateur historique (Algérie Télécom).

5-3) QQOCQP

QQOCQP

Qui ?

Comme il a été cité plus haut, notre tâche consiste à définir l'impact de la communication interne sur la communication externe. Nous nous sommes penchés par la suite sur la recherche des moyens mis en œuvre pour rendre facile ce type de communication.

Il est à noter le mal que nous avons eu dans le recueil de l'information. L'entreprise est dotée d'une culture du silence sur tout ce qui a trait aux employés, aux salaires, aux chiffres... etc., il a fallu œuvrer par le biais de contact pour que notre mission soit expliquée et que notre présence en tant que stagiaire soit acceptée au sein de l'entreprise.

Quoi ?

Dans un premier temps, il nous a fallu expliquer notre mission qui semblait incomprise au début. En présence de l'intérimaire, nous avons expliqué que notre tâche était d'établir un diagnostic dans le cadre d'un stage de formation en entreprise. En fonction de ce diagnostic aboutir à la formulation de solutions et recommandations pour parer aux différentes failles rencontrées.

Où?

Notre mission aura pour lieu d'exercice l'agence d'accueil d'Algérie Télécom à Mostaganem, plus précisément auprès du service commercial.

Comment ?

Par le biais d'entretiens avec différents opérateurs notamment des chefs de services et des responsables commerciaux

Par le biais aussi de questionnaires auxquels salariés et responsables ont accepté de répondre.

Quand ?

Cette étude s'est étalée sur la période du 26 Janvier 2009 au 22 Mars 2009.

Pourquoi ?

Comprendre le pourquoi des faiblesses dont souffre l'entreprise. Ce qui l'affaiblit face aux concurrents menaçants et ce qui déplaît à la clientèle qui s'oriente vers la concurrence.

5-4)-analyse interne :

a.La communication interne :

La communication interne est la communication propre à son environnement interne qui vise à la transmission de l'information et la cohésion entre les salariés et sa direction, matérialisée par le journal d'entreprise, le tableau d'affiche...etc.

Autrement dit, « La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre...aujourd'hui il convient de communiquer, de mobiliser les énergies pour emporter l'adhésion des intelligences et des cœurs à des valeurs et des objectifs communs²

b.Les objectifs de la communication interne :

Communiquer au niveau interne dans une entreprise est un tout qui se fixe d'emblée des objectifs, lesquels objectifs doivent se doter de moyens et d'outils adéquats.

Il n'est pas aisé de définir une procédure de communication spécifique du fait que chaque entreprise vise des objectifs spécifiques dans des environnements. Il est donc primordial de faire ressortir ses objectifs afin de pouvoir concevoir, appliquer et évaluer une communication au niveau interne.

b-1.La coordination du travail entre les salariés :

La compétence communicative, aujourd'hui, est une qualité indispensable dont devrait jouir chaque salarié au sein de l'entité. Pour un fonctionnement fluide et efficace, les différents services de l'entreprise doivent compter sur une communication rationnelle et rapide pour qu'une fluidité dans les différentes actions à entreprendre soit assurée.

Henri MINZBERG, dans son ouvrage, parle de l'ajustement mutuel par le biais duquel se réalise la coordination et ce par simple organisation informationnelle. C'est cet échange d'information en continu qui va permettre au travail d'avancer compte tenu de ce qui a été fait et de ce qui reste à faire.

² Marie Hélène WESTPHALEN, « Communication : le guide de la communication d'entreprise », 3^{ème} édition, éditions : DUNOD, Paris 1998, Page63.

Il parle, par ailleurs, de la « standardisation des processus » qui permet de normaliser les notions et de simplifier la compréhension et par conséquent ne pas entravé le processus de production et de productivité.

b-2.Création et renforcement des liens :

Par le biais de la communication interne, on peut mettre ensemble des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité au sein de l'entreprise. C'est en instaurant ce genre de communication que des services sont soudés, cohérents et solidaires pourraient être mis en place. Cette solidarité sise sur le partage des mêmes valeurs, des mêmes objectifs le tout pour faire naître en eux le sens du souci commun, celui de faire avancer l'entreprise.

Le management des ressources humaines, justement, qui tend à relier les membres du personnel est orienté vers la réduction maximale des écarts et des divergences et permettre ainsi l'instauration d'un climat social et une bonne harmonie dans l'entreprise.

b-3.Faire agir le personnel :

Etant le levier principal de l'entreprise, c'est à partir de la communication interne que l'employé se construit une image de sa propre entreprise. Cette image visant à être positive, va contribuer à une meilleure qualité des services, des produits, une bonne motivation et une grande implication. Des études poussées entretenues par des spécialistes dans le domaine de la gestion des ressources humaines ont mis en exergue l'importance du comportement humain dans la vie de l'entreprise.

5-6) Analyse sur le terrain :

-Analyse interne de la communication au sein de l'entreprise :

Constats :

Notre observation au niveau de l'agence d'accueil nous a permis de constater que la communication interne s'établit par le biais de notes de service qui représentent un amas de règles de fonctionnement interne et des informations sur les modifications des divers fonctions de l'entreprise.

Ces notes permettent ainsi aux dirigeants de diffuser une information ponctuelle autour de sujets concernant l'organisation du travail. Hormis les notes de service, il y a aussi les flashes d'information lorsqu'il s'agit de diffuser une information Urgente telle l'annonce de nouvelles décisions.

Ce qui fait défaut dans l'agence d'accueil :

- Absence totale du panneau d'affichage qui permet d'informer les salariés des nouveautés au sein de l'entreprise, des consignes de sécurité et autres informations utiles ;
- Absence du journal officiel dans l'entreprise, il faut s'approcher de la direction générale ou des cadres dirigeants ce qui établit une coupure nocive entre dirigeants et non dirigeant et éradique ainsi ce sentiment d'appartenance tant espéré. Par cette absence qui brille, inutile d'espérer voir naître une ambiance de dialogue qui viendrait renforcer l'information orale.

-La communication verbale (orale) :

Les réunions : des réunions sont tenues pour diffuser certaines informations et ce de manière unilatérale, informations sur la création de nouveaux services, d'une nouvelle implantation de réseau...etc. Mais ce qui, selon nous, fait défaut ce sont les réunions d'échange telles les séances de brainstorming, le salarié écoute mais ne s'exprime pas, il est tenu informé sans plus.

6. L'audit au service de l'analyse d'Algérie Télécom :

Nous avons élaboré une grille d'entretien afin d'analyser et évaluer la communication interne de l'entreprise d'Algérie télécom.

1) Qui vous informe ?

A la sortie des six entretiens que nous avons réalisés auprès des salariés de l'agence, nous sommes arrivés à six réponses différentes à cette question. Les personnes sollicitées ont répondu dans l'anonymat.

Première réponse : par les notes de services, les fax de la direction régionale.

Deuxième réponse : par la direction directement régionale, puis nous traduisons tout cela par des notes adressées aux différents services.

Troisième réponse : dans ACTEL, nous souffrons pour avoir l'information, en l'absence de moyens d'affichage, telle que le tableau de bord, l'affichage se fait sur les portes de bureaux ce qui empêche une bonne diffusion de l'information et engendre souvent le mécontentement des salariés non ou mal informés.

Quatrième réponse : nous recevons notre information directement par notre hiérarchie, par fax ou par le biais de réunions que nous tenons hebdomadairement.

Autres réponses : par certaines catégories de personnel, information de couloirs.

Nous avons constaté que l'information dans l'agence d'Algérie Télécom de la wilaya (ville) de Mostaganem est descendante c'est à dire qu'elle vient du haut vers le bas mais nous avons constaté que l'absence de moyens de communications telle que le tableau d'affichage peut être un facteur de conflit, un facteur de démotivation , de dysfonctionnement . Nous avons constaté aussi que l'information dans cette entreprise a des moyens de diffusion qui sont facile (affichage dans les fenêtres, la porte du manager de la direction).

Dans quel cadre quoi ?

2) ***L'information est-elle contrôlée ?***

Salarié du service personnel	Salarié du service marketing	Salarié du service commercial	Salarié du service comptabilité	Salarié du service sécurité
---	---	--	--	--

Oui, à notre niveau l'information est officielle et contrôlée par la direction	Toutes les informations reçues sont contrôlées par nos soins, (comme les fax de la direction d'UTO)	Souvent, l'information que nous recevons à notre niveau et les bruits de couloir : dans la plus part du temps est officielle, mais souvent il ne s'agit que de rumeurs	L'information est confirmée. car elle Vient directement de notre hiérarchie.	Dans la plus part du temps, l'information est officielle, car elle Vient directement des responsables, sauf certaines rumeurs constatées chez des subordonnés. Telle que les agents de sécurité par exemple ; « Nous sommes armés »
--	---	--	--	--

Quand ?

3) Les flux d'information sont-ils réguliers ou occasionnels ?

Salarié de service « Personnel » : notre entreprise est une organisation importante, c'est la 2^{ème} après l'entreprise publique des hydrocarbures « **Sonatrach** ». L'information est toujours présente afin de nous guider, nous informer sur les nouveautés et sur les changements de notre environnement.

Salarié du service « Marketing » : l'information est imposée dans certaines circonstances, telle que dans l'urgence, les crises, et autres anomalies telles des constats de résiliation de contrats. Là nous utilisons le système Gaya pour nous rendre compte des situations et œuvrer pour améliorer la satisfaction des clients.

Salarié de service « Commercial » : nous ne faisons pas la différence entre une information régulière, et une information imprévue. On est presque écarté sur cette entreprise.

Salarié du service « Comptabilité » : notre service est très important et notre mission est vraiment compliquée, le flux de l'information est régulier au niveau de notre service, c'est une nécessité. Nous sommes obligés de faire le point tous les jours, nos bilans, nos analyses analytiques et chaque mois des comptes rendus adressés à la tutelle (direction régionale).

Salarié du service « Sécurité de l'entreprise » : en général, les instructions sont toujours les mêmes, elles n'ont pas changé depuis la période d'instabilité sécuritaire que l'Algérie avait connue. Concernant les questions de réglementation : comme le port du badge, les règles d'hygiène, nous recevons des instructions émanant des responsables. Il est à noter que

l'information est tantôt régulière tantôt occasionnelle. Que dans certain cas le message passe mal ou ne passe pas du tout ce qui a abouti à une certaine démotivation chez beaucoup de salariés et développer un sentiment de non appartenance à l'entreprise.

Comment ?

4) Comment sont les attentes du personnel en matière d'information ?

Salarié du service « Personnel » : nous aimerions que l'information puisse avoir plus de fluidité afin d'habituer le salarié à s'informer et de réagir en fonction de l'information reçue.

Salarié du service « Marketing » : il faudrait que l'information soit au service de l'entreprise pour que par la suite soit mise au service de la clientèle. Informer et bien informer c'est la clé de voûte de toute entreprise.

Salarié du service « Commercial » : l'information doit respecter le temps. Une information n'a de valeur que lorsqu'elle arrive au moment opportun.

Salarié du service « Comptabilité » : l'information doit être claire, facile à comprendre, et au même temps stricte.

Salarié du service « Sécurité de l'entreprise » : le respect de l'information c'est le respect des décisions menées par nos responsables et par la suite la sécurité de notre entreprise.

✚ *Le constat est que les membres du personnel attendent de l'information à ce qu'elle soit mise à leur service et qu'elle aborde le côté socioprofessionnel telle l'offre de parrainage, et du côté des responsables, on attend d'elle à ce qu'elle soit un vecteur de rentabilité et de productivité.*

Pourquoi ?

5) Quelle est l'image de l'entreprise chez le personnel ? En parle-t-il à l'extérieur?

Salarié du service « Personnel » : nos salariés doivent d'abord être l'exemple, il faut qu'ils soient le reflet d'une entreprise moderne afin de faire face à la concurrence et développer ainsi l'image de l'entreprise à l'extérieur.

Salarié du service « Marketing » : nous sommes honorés d'être responsables de cette fonction qui n'est pas facile à mener, nous devons être l'exemple. Nous essayons d'être à l'écoute de nos clients qui souvent expriment leur mécontentement à travers la radio locale et on essaye de leur expliquer que des pannes qui peuvent sévir se retrouvent dans les plus grandes entreprises du monde.

Salarié de service « Commercial » : d'abord une belle image interne, puis une belle image à externe. Impossible que nous parlions de notre entreprise devant nos clients ou devant les concurrents. Même lorsque des clients communiquent leurs réclamations ou expriment leur insatisfaction, nous évitons d'afficher avec eux une critique de l'entreprise.

Salarié du service « Comptabilité » : l'image de l'entreprise est le levier de notre réussite, nous devons en prendre soin et doit être notre première préoccupation.

Salarié du service « Sécurité de l'entreprise » : l'image que nous donnons de notre entreprise est celle d'une entreprise sûre et sécurisée.

Cet entretien a révélé un grand esprit de responsabilité chez les salariés. Il a laissé paraître un grand degré de conscience quant à l'image de l'entreprise et son entretien.

6-1) Analyse générale de l'entretien :

Il faut avouer que l'entretien avec les salariés nous a fort bien éclairés sur la vision que portent ces derniers sur leur propre entreprise., des salariés conscients de leur impact en tant que personnes sur la vie de l'entreprise. Ils ont su définir leurs rôles respectifs ainsi que le rôle de la communication aussi bien interne qu'externe dans la réussite et la promotion d'une entreprise comme la leur.

Nous avons aussi pu dégager à travers cet entretien les lacunes à combler et les ambitions de chacun, des éléments à priori imperceptibles.

Sur l'absence du tableau d'affichage dans l'agence Actel, la réponse de la direction, questionnée sur ce point, nous a révélé que par manque d'espace suffisant qu'ils ne peuvent envisager un tel aménagement de peur que l'information souhaitant être diffusé ne le sera point.

Nonobstant, notre initiative a été la mise à disposition aux salariés **d'une boîte à idée qui** à priori, devait nous servir à collecter suffisamment d'information sur l'univers interne et externe à l'entité à partir des suggestions de ces derniers. Confectionnée par nos soins, à cet effet, **la boîte à idée n'a** pas fait l'objet d'exposition aux salariés. De part le point de vue de la direction de l'agence, notre action leur a semblé inerte à toute initiative managériale quant à la résolution des problèmes actuellement pertinents.

Notre objectif non escomptable sur le terrain a été triple, d'une part, pouvoir rapprocher la hiérarchie de ces subordonnés en étant un moyen judicieux de communication et de connaître les attentes de ces acteurs, et d'autres part, elle nous devait servir d'un gouffre d'analyse personnelle interne et externe dont il pouvait encore enrichir notre diagnostic.

7. La communication externe :

Dans la vie d'une entreprise que signifie cette notion?

Pour se faire une place sur le marché, une entreprise doit pouvoir communiquer avec son environnement extérieur. Cet environnement se définit par tout ce qui lui est lié directement ou indirectement: sa clientèle, ses partenaires, ses promoteurs, ses sponsors, ses concurrents...etc. Ainsi, toute entreprise soucieuse de se pérenniser sur le marché de la concurrence doit se doter d'un budget destiné à la communication avec cet environnement.

La deuxième grande mission de notre stage concernait l'analyse de la communication externe au sein d'Algérie Télécom. Plus concrètement observer et analyser les moyens mis en œuvre pour ce type de communication. Quel budget y est consacré? Quelle publicité fait-on et par quels canaux? Quels atouts exploite t on?

Les résultats obtenus se trouvent dans cette partie.

❖ Pour communiquer avec son environnement externe, Algérie Télécom utilise:

- Les grands panneaux publicitaires à l'enceinte de toute la ville de Mostaganem et ses périphéries, ce sont des panneaux pivotants, souvent lumineux qui présentent les nouveautés et les nouvelles offres ;
- Personnel de l'entreprise externe d'Algérie Télécom (agent technique de l'entreprise...etc.) ;
- Site Internet : www.algeriatelecom.dz
- Les partenaires D'Algérie Télécom ;

- Registre de réclamations de la clientèle adressé chaque fin de semaine aux responsables du service marketing qui adresse ses recommandations ;
- La radio locale de la wilaya de Mostaganem (Eldaharha) ;
- La publicité par l'intermédiaire de la télévision locale algérienne (pour les nouvelles offres, nouveaux services, les nouveaux tarifs) ;
- Le système exploitation interne de l'entreprise Gaya qui affiche quotidiennement un tableau informatisé sur l'état des clients : les nouveaux clients, les clients qui déposent leur demande de résiliation de contrat...etc.

a. Période d'observation :

Après une période d'observation et d'analyse, nous n'avons constaté que l'entreprise à une grande difficulté de communication avec ses clients plus spécialement avec ceux qui sont insatisfait. La réunion informelle que nous avons tenue avec les différents services : client – technique et commercial, nous a laissé comprendre qu'il y avait chute du taux de clients en raison d'une mauvaise qualité de service mais qu'aujourd'hui un regain de confiance commençait à se faire sentir. Nous avons creusé pour remonter à la source du problème et pour sortir avec la conclusion suivante: Algérie Télécom souffre d'une mauvaise communication interne et cette faiblesse a affecté son environnement extérieur. Comme ce fut le cas dans plusieurs entreprises d'une grande notoriété sur le marché, à titre d'exemple : *l'entreprise « Danone » qui a perdu la confiance de ces clients français.* *** Pour Chaque entreprise, la communication externe ou interne joue un rôle très important pour son image et sa notoriété. C'est suite aux actions de communication que les partenaires, les clients, construiront leur idée sur elle ; il est essentiel qu'elle puisse leur offrir une image positive basée sur la performance de ces services en communiquant sur l'actualité de la présence de nouveaux services, Algérie Télécom va pouvoir creuser une nouvelle image et qui permettra un regain de confiance et plus d'adhésion.

b.La communication au service de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources ouvre de nombreuses perspectives, intervenant à tous les stades de la vie des salariés dans l'organisation, le recrutement, la gestion des carrières, la

gestion des conflits, nous nous sommes penchés sur l'étude d'un seul volet qui est la formation et sa relation directe avec la fonction de communication.

b-1) LA FORMATION :

/ Définition de la formation ;

*****«Ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi. »*/**³***

Dans le cadre de la formation, Algérie télécom met en place des dispositions d'identification des compétences et des potentiels de ses employés.

Algérie télécom veille à ce que la formation soit systématiquement incorporée dans sa stratégie, a mis aussi en place des processus d'évaluation des actions de formation des salariés dans le but de développer les compétences de ses employés.

Comme elle a développé le budget consacré à la formation et puis par la suite a impliqué la hiérarchie de l'entreprise dans le processus de formation, avec une programmation annuelle élaborée au niveau des structures opérationnelles de base, renforcé au niveau central soumis à la déclaration du comité de participation dans les conditions fixées par ***l'article 94 de la loi N° 90-11 du 21/avril 1990 relative aux relations de travail.***

b-2) Les Modes De Formation Dans L'entreprise :

Les actions de formations organisées par l'entreprise sont définies comme suit :

La formation professionnelle spécialisée (FPS) : *c'est une action qui vise l'acquisition par le travailleur d'une qualification professionnelle pour occuper un emploi ou une fonction déterminé dans une structure de l'entreprise.*

Le perfectionnement professionnel (PF) : *Ce sont des actions qui visent l'adaptation permanente du travailleur avec son environnement y compris l'apprentissage des langues (arabe, français, anglais).*

Pour améliorer les performances, et permettre au salarié une mise à jour avec les évolutions dans les différents domaines : technique, technologique, gestion...etc.

***La formation professionnelle** : destinée pour les nouveaux recrutés afin de leur permettre une spécialisation et un meilleur rendement.*

*Article 39-1 e la réglementation intérieur de l'entreprise : « **Le travailleur est tenu de suivre des cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'entreprise en vue d'améliorer ses connaissances.***

Tout refus non motivé de suivre une formation, organisée dans le but d'acquérir une qualification nécessaire à la maîtrise du poste, un perfectionnement ou un recyclage, est assimilé à une faute et sanctionné conformément aux dispositions du présent règlement intérieur ».

Pour chaque salarié Algérie télécom dispose d'un système d'appréciation, informatisé. Ainsi que pour chaque salarié ayant subi une formation une fiche d'évaluation rendant compte de l'efficacité de la formation suivie.

b-3) Système d'appréciation :

Opérations visant le personnel :	Information individuelle :	Activités et absentéismes :
Affectation, lieu de travail Mutation d'un salarié Annulation et mutation	Nom : xx Prénom : xx Date de naissance : xx/xx/xx Formation professionnelle : Type de contrat : gestion de carrière, suivi carrière, historique échelon. Prime de rendement individuelle.	Les types d'absences : Mise à jour collective : Saisie de masse :
Gestion des structures :	Les règles de la gestion des individus à Algérie Télécom :	Donnée individuelle de la paie
Algérie Télécom est entrain de former ses cadres pour ce type de gestion de structure. -	Pour rappeler le personnel à l'ordre, Algérie Télécom procède comme suit : La mise en demeure. La sanction de garde et de responsabilité. Licenciement	Elément de paie : les salaires, les augmentations...etc.) Consultation : Résultat de la paie : augmentation de MR xx----résultat, une motivation et un perfectionnement constaté à la fin du trimestre. Autre exemple : une réduction de la paie pour cause d'absentéisme ---résultat : Indifférence constatée.

b-4) Le rôle de la communication pour l'élaboration d'un bon plan de communication.

La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite plusieurs attentes et mobilise des moyens très importants en matière de communication :

- La formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et réglementaires, ce qui impose l'élaboration d'un plan de formation, les responsables de cette fonction doivent établir un plan de formation en vue d'établir le type de formation, les objectifs et les compétences visées, le public concerné, la durée, la période le budget à investir ainsi que les modes d'évaluation ;
- Dans un second temps, et toujours afin d'aboutir à un plan de formation, communiquer avec les salariés en vue de recenser leurs besoins en matière de formation, de cibler leurs lacunes et leurs faiblesses et de dresser un bilan des priorités ;

- Communiquer les objectifs de la formation ou cadre dirigeants, ceux qui s'occupent du management stratégique. Algérie Télécom prend à sa charge la formation de ses salariés et fait souvent appel à des formateurs algériens résidents en France, au Canada ou aux USA.

❖ CONCLUSION

Interne ou externe, la communication a pour objectif d'établir des liens socioprofessionnels permettant à l'entreprise de vivre dans un climat de sérénité, d'avancer au rythme des ambitions affichées, de connaître l'évolution requise, instaurer sa notoriété sur le marché et par conséquent de réaliser les bénéfices recherchés.

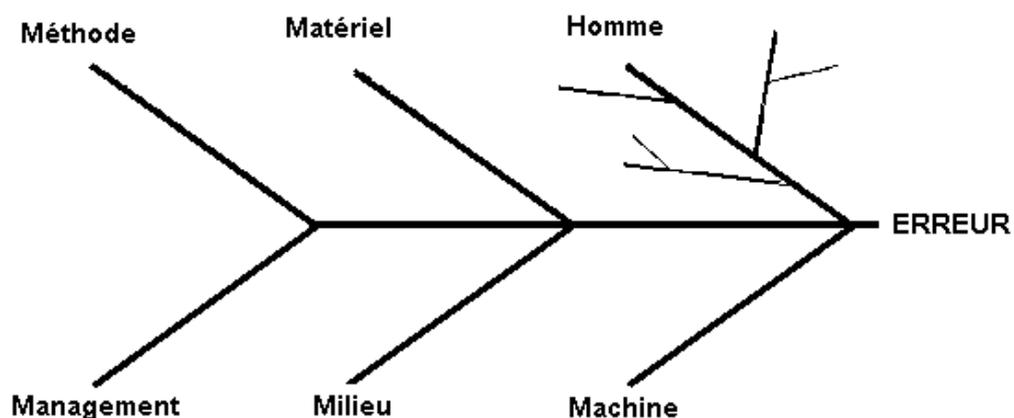
L'agence Actel d'Algérie Télécom affiche une déliquescence de sa communication conjointement interne et externe. A l'externe, elle devra déployer plus d'effort pour fructifier des actions et de se faire connaître davantage, prendre en charge les doléances de sa clientèle...etc. A l'interne, tout acteur est concerné par la vie de son entreprise, lui consacré une place majeure ne peut qu'être favorable à son épanouissement, par conséquent, d'excellente résultat.

C. Identification des problèmes par l'utilisation de la méthode Ishikawa :

c-1) Le Diagramme d'ISHIKAWA (cause/effet) :

Définition :

Les diagrammes d'Ishikawa, ou diagrammes en arête de poisson, sont des diagrammes où les différentes causes d'une erreur sont représentées d'une manière hiérarchique. Au niveau supérieur on distingue six "domaines standards" de causes. Chacun de ces niveaux est développé jusqu'au niveau des causes élémentaire. (1)*



L'avantage de cette méthode est que les causes principales des erreurs sont énumérées rapidement.

Elle comporte cependant un grand désavantage, en effet, le diagramme ne permet pas de représenter des relations logiques comme c'est le cas avec l'arbre des erreurs. L'erreur "moteur surchauffé", qui est la conséquence d'un manque de liquide de refroidissement et d'une lampe témoin défectueuse, ne sera montrée clairement qu'à l'aide d'un arbre des erreurs. Il n'est pas non plus possible de juger de la fiabilité du système étant donné l'absence de relations logiques.

La construction du diagramme d'Ishikawa est basée sur un travail de groupe. Il est élaboré en plusieurs étapes :

✓ *Décrire clairement le problème.*

Par un Brainstorming, déterminer les principales catégories de causes. Souvent on utilise un ensemble de catégories que l'on nomme les 5M : Main d'œuvre, Méthodes, Machines, Matériaux, Milieu.

- 1) Tracer le squelette du diagramme d'Ishikawa et y inscrire les catégories.*
- 2) Pour chaque catégorie inscrire les causes suggérées par les membres du groupe en posant à chaque fois la question : pourquoi cette cause produit-elle cet effet ?*
- 3) Classer, si possible, les causes suggérées en sous-catégories.*
- 4) Déterminer les causes premières qu'il est possible d'éliminer.*
- 5) Agir sur la ou les causes pour corriger le défaut en donnant des solutions et en mettant en place des actions correctives. ****

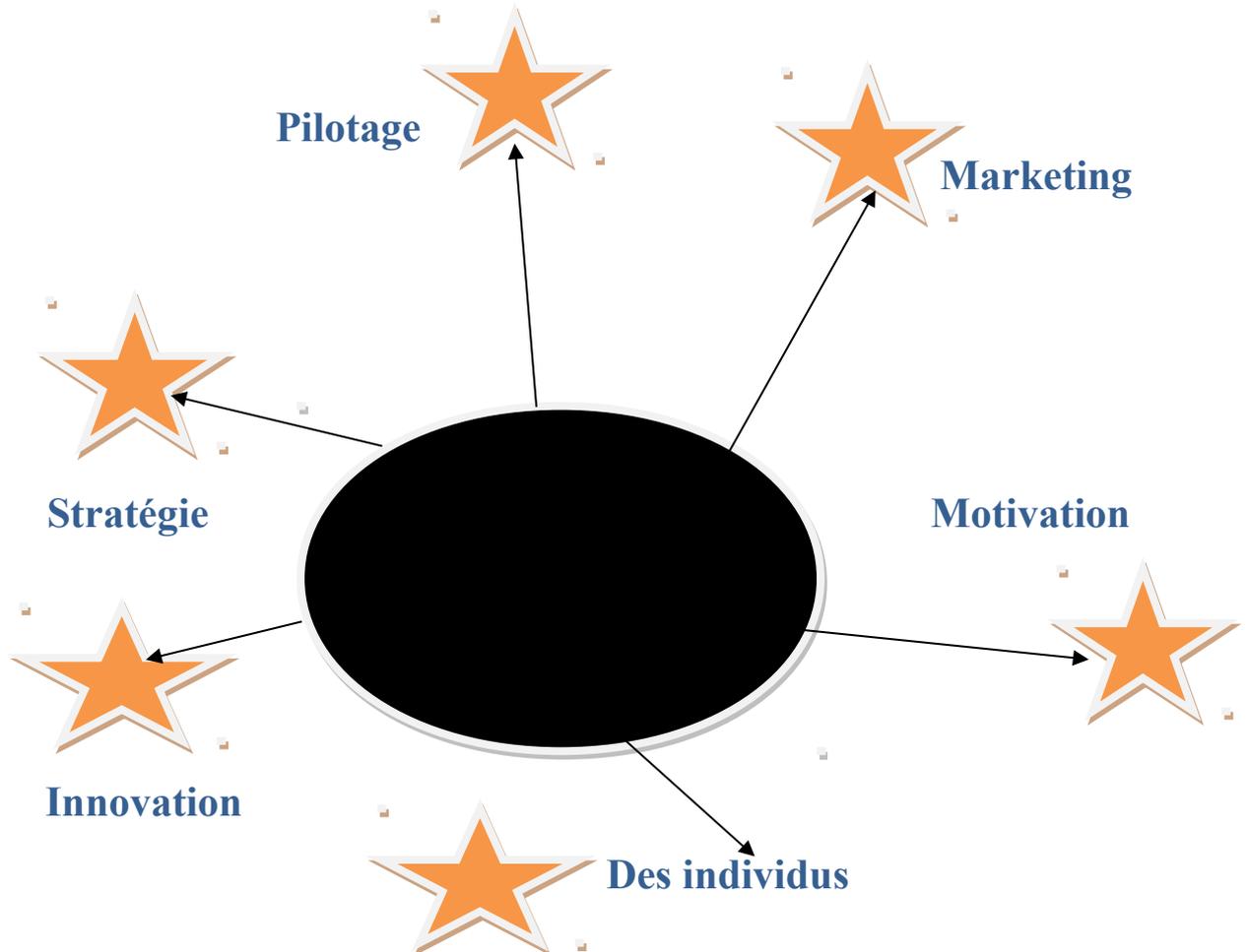
c-2) Résumé des causes et ses effets ; dans le tableau suivants :

*** CAUSES :**

Clients non satisfaits	pannes récurrentes – mauvais débit- défaut de connexion – mauvais accueil
------------------------	---

Entreprise	Personnel mal formé à la communication – mal formé aux technologies nouvelles Sans maîtrise de certains logiciels
------------	---

***EFFET**

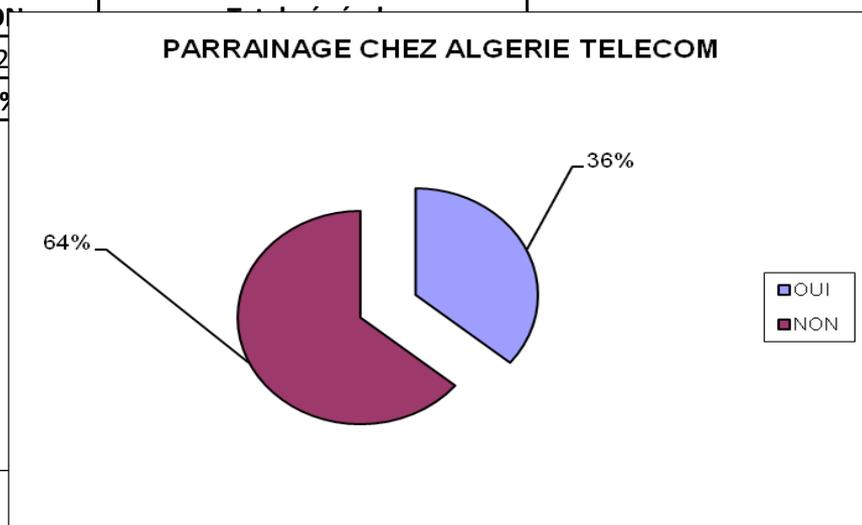


Conclusion sur le rôle de la communication.

d. analyse du questionnaire.

avez-vous parrainé quelqu'un à rejoindre Algérie Télécom?

OUI	NON
18	32
36%	64%



Graphique, du parrainage chez ALGERIE Télécom :

- Sur l'échantillon de 50 clients, 64% des personnes interrogées ont parrainés une ou plusieurs personnes à rejoindre l'opérateur historique "**Algérie Télécom**" contre 36%.

Les raisons du refus des 34% n'ayant pas parrainés d'autres personnes :

Les raisons sont multiples, à savoir :

- Ils sont déjà clients chez Algérie Télécom ;
- Les clients sont dessus de la qualité de services et ont quitté pour un opérateur privé tel que NEDJMA ou DJEZZY ;
- Les clients ne sont pas encore disposés à avoir le téléphone et l'Internet chez eux, par manque de budget mais ils envisagent dans le futur d'y être ;
- Le lieu de leur résidence n'est encore pas doté d'infrastructure adéquat à la réception de tel installation relatif au haut débit et que l'Etat envisage à travers ses futurs plans d'infrastructure de reliés ces zones non desservie ;
- Ces personnes n'ont pas trouvé l'utilité d'en parler à leur proche en quelque sorte faire du marketing populaire.

Sur la question de notoriété de l'entreprise, étant que celle-ci est issue d'une grande entreprise publique, qui est la poste, demeure toujours dans l'esprit du grand public même la séparation et le changement n'a pas du tout affecté la fréquentation du grand public. A cet effet, 75% des personnes interrogées connaissent l'entreprise de bouche à oreille, 18% via la télévision et 7% par la publicité.

La fréquentation de la clientèle est d'une durée maximale de 22 ans, le minimum est de (06) mois.

La question qui renvoie à la masse de la publicité, 60% évoquent l'insuffisance des campagnes de publicité sur ces produits, 24% pensent le contraire et seulement 16% qui sont sans réponse.

66% des clients estiment que l'orientation est efficace contre 30% insatisfait à cela et 8% sans avis.

La moitié des personnes questionnées estiment que **la qualité de l'accueil du personnel** est moyenne, 25% sont partagés voient en accueil est jugé bien et l'autre moitié (25%) leur semble mauvais.

8. Phase comparative : Le marketing comme facteur de compétitif

« Les entreprises en concurrence peuvent s'affronter sur différents terrains ; ces terrains correspondent à ce que Michael PORTER considère comme les grandes catégories de stratégie face à la concurrence^{31()}. Il s'agit de : la domination globale au niveau des coûts, la différenciation et la concentration de l'activité. »*

Nous allons procéder à une analyse comparative des entreprises entre *Algérie Télécom* et l'opérateur privé *Nedjma*. Cette comparaison portera sur les stratégies menées par les deux concurrents.

Stratégie :

- Etre moins cher.
- Etre différent des autres.

8-1). La stratégie de domination globale par les coûts

Parmi les concurrents, il se trouve probablement au moins un qui pratique une stratégie de domination par les coûts. Cette entreprise réussit à maintenir les coûts de production et de distribution les plus bas dans son secteur. Les entreprises qui emploient cette stratégie doivent être efficaces dans les domaines de la conception, des achats, de la fabrication et de la distribution. La commercialisation prend alors une place moins grande. Grâce à des coûts moindres, le chef de file peut établir des prix inférieurs à ceux de ses concurrents afin de gagner une part de marché

*importante. Les entreprises détenant une grosse part de marché réussissent généralement à minimiser leurs coûts grâce à des économies d'échelle et à l'effet d'expérience.****

« Algérie Télécom propose des services moins chers que les concurrents. »

Algérie Télécom, pratique une stratégie de domination par les coûts. Cette entreprise parvient à tenir les coûts de commercialisation les plus bas dans son secteur. Grâce à des coûts inférieurs, Algérie Télécom réussit à acquérir une part de marché sérieuse.

Algérie Télécom dispose d'une grande part du marché en terme de chiffre d'affaires et de nombre d'abonnés, parvient généralement à minimiser ses coûts grâce à des économies d'échelle et à l'effet d'expérience.

Trois moyens sont utilisés par Algérie Télécom pour mettre cette stratégie en place :

➤ **Stratégie de réorganisation du processus :**

- Réduire la masse salariale c'est-à-dire délocaliser ses services à travers tout le territoire national ;
- Avoir une organisation plus efficace, autrement dit proposer des services en grande quantité (différents choix) et moins cher.
- Avoir une technologie économique.

➤ **Stratégie de volume/coûts :**

- ✓ **Economie d'échelle** : on foisonne ses services et on baisse ses coûts.
- ✓ **Economie de bout de chandelle** : chasse au gaspillage en utilisant le système Gaya qui a pour but de réduire le gaspillage (papier, encre...etc)

Les conditions requises :

Pour permettre une stratégie globale par les coûts :

- **En termes d'outils** : avoir une bonne comptabilité analytique,  Algérie Télécom dispose d'une très bonne comptabilité analytique, la preuve les gains qu'elle a réalisés ses trois dernières années et son chiffre d'affaires qui s'accroît d'une année à l'autre.
- **En termes de personnes** : gens disciplinés, respectueux et économes, qui connaissent les standards.

- **En termes de risques** : ne pas perdre de vue qu'il y a un degré minimal de qualité 
Algérie Télécom certes réduit ces coûts de services mais ces derniers souffrent de qualité insuffisante**
- **En 2006 Algérie Télécom dispense gratuitement la ligne d'abonnement téléphonique « WLL » gratuitement pour parer à la concurrence de Djezzy et ce au prix de milliards de dinars.**
- **Elle est à ce jour le leader sur le marché du téléphone fixe.**

8-2) Stratégie de différenciation :

La différenciation :

La différenciation du produit ou du service vise à le rendre unique, sinon, à le démarquer des autres produits ou services de sa catégorie. La démarche de différenciation peut prendre diverses formes : conception ou présentation du produit, performance, etc. Dans ce cas, les caractéristiques objectives ou subjectives du produit empêchent la comparaison avec d'autres produits et peuvent amener les acheteurs à accepter un prix plus élevé.

En effet, comme le souligne PORTER^{33()}, lorsque la différenciation est réussie, la firme peut obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. De plus c'est un moyen de fidéliser la clientèle et de faire face aux produits de remplacement.*

*Ainsi, avec la différenciation des produits, l'affrontement concurrentiel est déplacé sur le terrain du qualitatif. Pour cause, seul, le prix ne suffit plus pour conquérir de nouveaux clients. C'est pour cette raison, que les entreprises s'intéressent aux caractéristiques du produit telles que ses caractéristiques d'usage (durabilité, confort, commodité, puissance, fiabilité), son statut social (prestige, séduction) ou son esthétique.****

a. Présentation de l'entreprise Nedjma :

Nedjma qui signifie étoile en arabe ; est le 3^e opérateur de téléphone mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Telecom Algérie, elle-même étant la filiale de l'entreprise [Wataniya Telecom](#) Koweït. L'opérateur compte aujourd'hui plus de 4,5 millions d'abonnés.

*Wataniya Telecom Algérie (WTA), le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 2 décembre 2003, grâce à une soumission gagnante de 421 millions de dollars US. Le 25 août 2004, Wataniya a procédé au lancement commercial de sa marque Nedjma, assorti de services et d'avantages encore jamais égalés dans le pays. Nedjma introduit de nouveaux standards dans l'industrie des télécommunications en Algérie. ****

Pour l'opérateur privé NEDJMA, la différence doit être perceptible c'est-à-dire elle veut se faire connaître pour que les clients l'adoptent. Pour cela NEDJMA fait de la publicité pour informer ses clients en usant de grands programmes publicitaires, en sponsorisant des jeux télévisés ou aussi en faisant appel à des stars telle la grande star du football: " Zidane" ou encore Cheb Khaled et autres stars de la chanson ou du cinéma.

NEDJMA, communique avec ses clients à travers d'autres moyens de publicité par les affiches publicitaires, les tracs, les brochures d'information sur ses nouveaux services proposés directement aux clients dans leurs agences, aussi par l'organisation de foires commerciales. Tous ces services dont elle dispose seront mis en valeur devant ses abonnés et ses futurs clients tout le long de la foire. Pour bien faire, Nedjma aménage un stand où les conseillers clients accueilleront les visiteurs afin de répondre à leurs questions, configurer leurs téléphones mobiles aux services multimédia. Nedjma effectue des démonstrations des différents services proposés.

Nedjma offre régulièrement un cadeau pour chaque vente d'une puce au nouveau client. Aussi, tout au long de ses foires des quiz quotidiens seront organisés pour faire gagner aux participants des cadeaux et une super tombola promise pour faire gagner des lots de cadeaux très attrayants.



Suite à un entretien informel avec un des *dirigeants de l'agence NEDJMA*, nous avons su que l'entreprise envisageait de recruter des agents commerciaux sur tout le territoire national qui vont faire du porte a porte pour se rapprocher ses atouts et sa différence. Chose qu'Algérie Télécom n'a pas du tout envisagée.



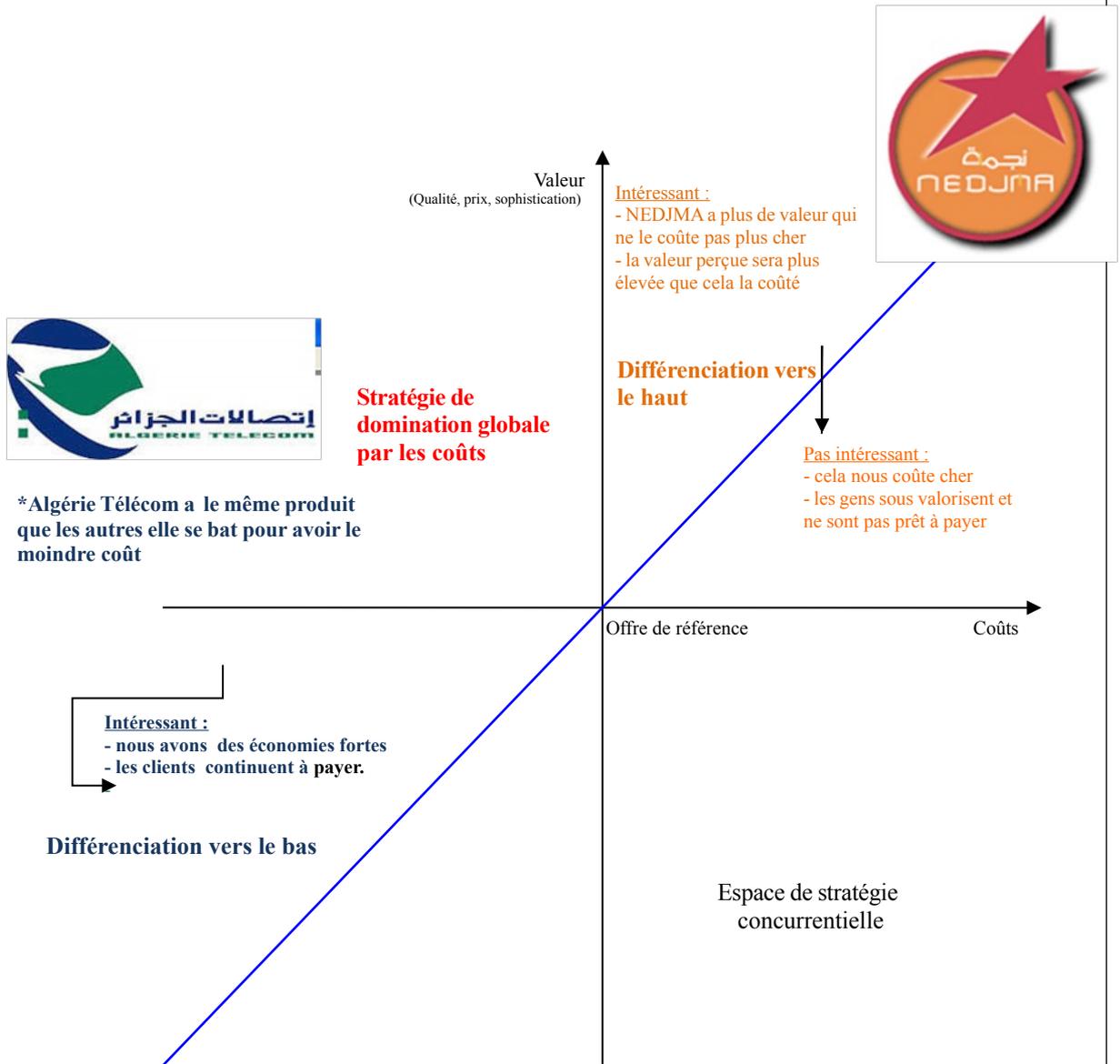
NEDJMA a essayé d'exprimer une différence avec Algérie Télécom. **La différence doit être valorisable.**

NEDJMA a montré que ses services étaient de meilleure qualité. Ainsi, elle tente d'intéresser ses clients par ses services puis le valoriser, (la valeur perçue par l'utilisateur). L'utilisateur accepte de payer plus cher mais en contre partie veut avoir un service de qualité.

En Algérie, les investissements en communication des entreprises ont été multipliés ses dernières années Les investissements publicitaires (IP) bruts prévisionnels pour l'année 2008 sont estimés à 12,9 milliards de dinars, soit 179 millions de dollars, selon Sigma Conseil Algérie. Ils sont en légère progression par rapport à l'année 2007 où ils étaient de 110 millions de dollars. La presse écrite accapare 4,5 milliards de dinars du total des IP, contre 5 milliards de dinars pour la télévision, 1,3 milliard DA pour la radio et 2,1%

*pour l'affichage. C'est ce qui ressort, en substance, de la rencontre du Groupe de bureaux d'études spécialisés dans la recherche marketing et média Sigma.****

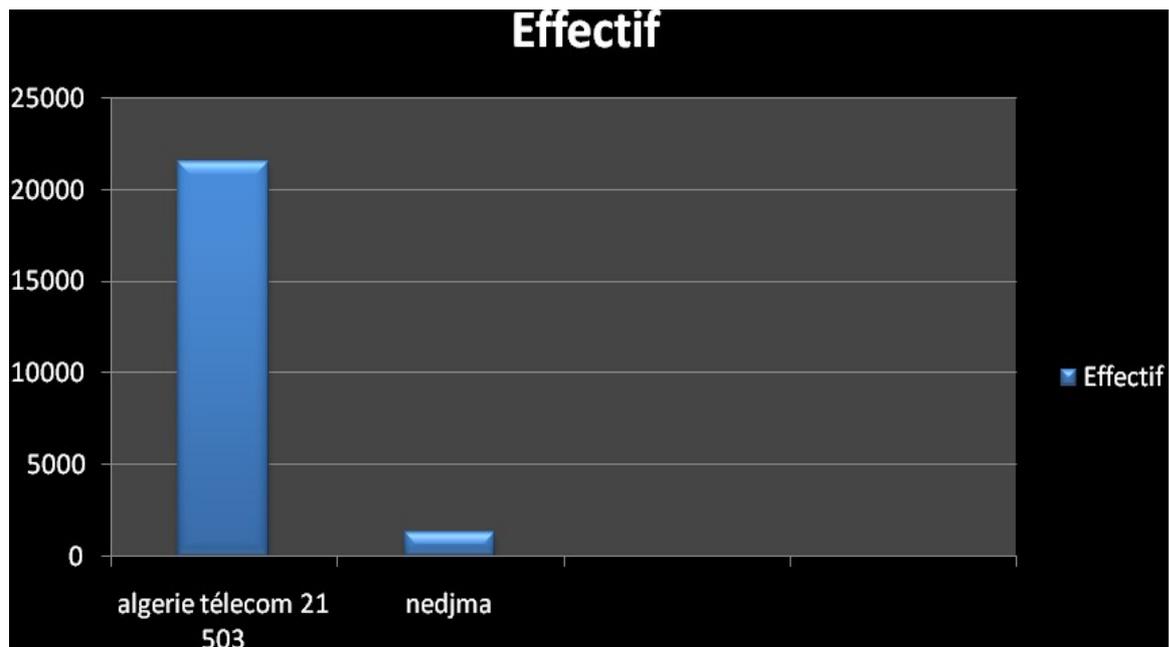
b. schéma comparatif de la stratégie : ALGERIE TELECOM et NEDJMA.



8-3) tableau de comparatif :

Entreprise	Algérie télécom	NEDJMA
------------	-----------------	--------

Logo l'entreprise		
Personnages clés	Ministère des télécommunications, président directeur général,	<u>Joseph Ged</u>
Forme juridique	Entreprise publique économique par actions :2.4 milliard de \$	Société par action au capital de DA 100.000.000
Slogans	« le bon choix »	« je l'aime et j'aime celui qui l'aime »
Activités	Opérateur de télécommunication.	Opérateur de télécommunication.
Produits	téléphonie mobile Internet télécommunication spatiale	<u>Abonnement Nedjma</u> , <u>Carte Star</u> , <u>La 55</u> , <u>Nedjma Plus</u> , <u>Nedjma Entreprise</u> , <u>Clé N'ernet</u>
Dates clés	5 août 2000	25 août 2004
Filiale	Mobilise : téléphonie mobile - Dja web : Internet - Res Sat : télécommunication spatiale	QTEL
Le siège social	Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammedia - Alger - Algérie	Lotissement 4 - No 11 - DOUERA - 16000 ALGER
Site d'entreprise	www.algerietelecom.fr	www.nedjma.fr



Ce graphe nous permet de mettre en branle l'effectif de l'opérateur historique d'Algérie Télécom est bien plus élevé que celui de l'opérateur privé **Nedjma** : 21503 salariés contre 1300 salariés respectivement.

❖ **Conclusion :**

Par une stratégie de différenciation, **Nedjma** réussit à fidéliser sa clientèle, arrive à augmenter ses marges en appliquant des taux plus élevés du fait que le client accepte de payer plus cher contre un meilleur service.

Algérie télécom : fait l'analyser de positionnement de l'offre, des cibles, de limage de ces concurrent. Et utilisation des indicateurs tels que l'économie d'échelle pour savoir le niveau de dépassement des couts ciblés.



9. Nos recommandations suite à la réalisation de notre mission

9-1. L'entreprise et sa clientèle : les principaux atouts d'une bonne relation :

- L'écoute des clients.
- L'attention portée à tous les types de clients.
- La réactivité face aux insatisfactions des clients (demandes et réclamations).
- La disponibilité des employés.
- Le professionnalisme des employés.
- Réduction de La durée d'attente dans les bureaux de l'agence commerciale.
- Amélioration de la qualité de l'accueil dans les bureaux du département commercial.
- Le dynamisme des employés.

9-2. L'entreprise elle-même :

Donner un sens à la communication : Aux responsables.

Communiquer	S'approprier la stratégie, les projets de transformation, les nouvelles offres, les objectifs, les expliquer à ses collaborateurs.
Piloter l'équipe et l'évaluer	Faire un rappel à l'ordre et au règlement intérieur de l'entreprise. Etre à l'écoute des subordonnés Veiller au respect de l'entreprise.
Conduire le changement dans l'équipe	Suivre l'activité Recueillir tous les éléments important d'évaluation et de soutien. Soutenir les subordonnés au besoin

<p>Se reporter à sa hiérarchie</p>	<p>Emettre des propositions pour la mise en place de changements. Mesurer les résultats Proposer les actions correctives en cas de dérive. Rendre compte à son manager du niveau de mobilisation de l'équipe et du contexte social</p>
<p>Produire les moyens de Motivation</p>	<p>Organiser des réunions plus fréquemment. Réaliser des cercles de qualité : composés de petits groupes de salariés qui se réunissent pour résoudre certains problèmes liés à leur situation de travail dans l'entreprise. Féliciter la réussite des subordonnés (reconnaissance de l'entreprise par des cadeaux) Encourager le partage des expériences et donner du sens aux bonnes idées (par l'organisation de séances de brainstormings, des échelons) Mobiliser l'équipe à œuvrer pour la satisfaction du client.</p>

➤ En outre, nous suggérons à la direction de l'agence Actel l'apprentissage à ses agents la méthode dite « **SONCAS** » à l'instar du modèle de France Télécom.

➤ En outre, nous **suggérons à la direction de l'agence Actel** l'apprentissage à ses agents la méthode dite « **SONCAS**⁴ » à l'instar du modèle de France Télécom.

➤ **Qu'est ce que la méthode « SONCAS » ?**



IL s'agit d'une méthode qui a fait preuve d'efficacité lorsqu'il s'agit de repérer chez la personne en face de nous le côté dominant de sa personnalité. En milieu commercial, elle permet de cerner les attentes, les besoins ou encore les réticences d'un client.
« S.O.N.C.A.S » Ici, chaque lettre renvoie à une expression qui désigne un caractère prédominant chez une personne.

⁴ Nous avons eu connaissance de cette méthode par le biais de nos camarades du parcours : marketing.

« S » renvoie à **sécurité**. Il s'agit de repérer chez la personne cette recherche de la sécurité lorsqu'il s'agit d'acquérir un produit. Voyant que le consommateur cherche à être sécurisé, il faut le mettre en confiance face au produit qu'il projette d'acheter.

« O » Par cette lettre qui renvoie à l'**orgueil**, on définit le client qui cherche à être valorisé par le produit qu'il tente de s'approprier. Là, il s'agit de lui présenter le produit qui élève son image.

« N » Lettre qui renvoie à la **nouveauté**. Il existe des personnes attirées par ce qui est nouveau et veulent constamment être à jour lorsqu'il s'agit d'aller vers un produit.

« C » comme **confort**. Le caractère d'une personne qui attend du produit qu'il soit pratique, simple d'usage sans complications.

« A » comme **argent** synonyme d'économie. Repérer par là l'importance qu'accorde la personne au porte-monnaie. La personne qui veut acheter bien mais pas cher.

« S » **sympathie**. Il existe évidemment des personnes qui réagissent en fonction du type de contact qu'on a avec eux. Qui laissent parler leur télépathie.

➤ *La connaissance et la maîtrise de cette méthode en milieu commercial procure une meilleure connaissance du client et permet de mieux répondre à ces attentes.*

Hormis ces recommandations, on pourrait suggérer ce qui suit :

- **Il faut assurer la coordination entre les différents services d'Algérie Télécom** à travers une meilleure maîtrise de l'information ; qui passe par la mise en place d'un service de communication à l'intérieur même de l'agence commerciale, Service à même de piloter la stratégie communicative et en mesure d'en évaluer l'efficacité ;
- **Un bon système de communication** repose sur la mise en place d'indicateurs tels que l'audit, les formations, les remises à niveau par apprentissage ainsi par l'amélioration des systèmes informatiques, création de bases de données en connexion avec tous les départements de l'entreprise.

Adopter une stratégie de fidélisation du client :

Objet :	Moyens d'actions :
Connaître le client	Base de données.

Communiquer avec lui	Revue consommateurs, courrier personnalisé, Site web.
L'écouter	Etablir des enquêtes de satisfaction, développer le service clients, favoriser les centres d'appels
Le récompenser	Cartes points de fidélité***

10. Bilan de notre mission :

Dans cette partie nous aborderons les points forts et les points faibles de notre mission.

10-1) Les points positifs :

Notre démarche à scinder la problématique ainsi la vérification de la véracité de nos hypothèses grâce à l'observation et à la collecte des premières données auprès des salariés de l'entreprise qui nous ont favorisé à cette démarche. Cette démarche timidement exploitée par notre part nous a conduit à une maîtrise plus au moins efficace.

Le problème apparent de l'entreprise Algérie Télécom est la désorganisation au sein de l'agence qui entrave la circulation de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entité qui se répercute, par conséquent, sur la circulation de l'information à l'externe.

Nous avons formulé trois hypothèses à cet effet :

1. Est-ce que le manager, entre lui et les salariés de l'agence, est en face d'un conflit de rôle ?
2. Est-ce qu'il existe un climat convivial entre les salariés ?
3. Est-ce qu'une organisation interne a un impact direct sur la communication externe ?

De part notre séjour au cœur de l'agence ACTEL de Mostaganem, nous avons vérifié la véracité de nos hypothèses à travers :

- ✓ La première hypothèse qui renvoie à l'existence d'un conflit de rôle est pertinent car le manager accuse une ancienneté dans l'entreprise connaît ses salariés (collègues) au

bout des doigts, il demeure une certaine mixité apparente, de ce qui est appelé dans le jargon du ressources humaines la culture d'entreprise.

- ✓ Effectivement, le comportement des salariés laisse apparaître une complicité congrue au point de faire naître des clans mais sans guerre, qui entre autre, centralise l'information à leur niveau sur une durée importante avant qu'elle ne soit diffusée à l'ensemble de leurs collègues.
- ✓ Notre constat est affirmatif à la troisième hypothèse car la communication interne sous jacente à une bonne organisation interne devra faciliter l'accomplissement des tâches aux salariés face à une clientèle houleuse, pressées, demandent à être servit sur le tas.

Il faut bien le noter qu'il s'agit d'une première pour une entreprise comme Algérie Télécom d'accueillir au sein de ses services des stagiaires étrangers. Cette nouveauté n'a pas empêché les employés de nous accueillir avec enthousiasme et engouement, dirigeants et salariés ont trouvé notre présence valorisante pour leur entreprise. Nous avons été charmés par l'ambiance amicale et sereine qui a régné pendant toute la durée du stage.

Ce stage nous a été d'un grand apport en matière de connaissance dans la gestion des ressources humaines, il a développé nos connaissances, notre expérience et notre esprit critique.

La mission nous a aussi permis de mettre à l'épreuve nos connaissances théoriques pré acquises, il nous a donné l'occasion d'évaluer des méthodes telles : **GANTT, Ishikawa**, élaborer des entretiens, des questionnaires, faire une analyse stratégique de l'entreprise, établir une analyse comparative. Enfin, le stage fut pour nous une occasion pour développer notre autonomie.

10-2) Les points négatifs :

Il est à noter la difficulté rencontrée au début de la mission pour s'intégrer dans l'entreprise, beaucoup des acteurs sollicités n'avaient pas saisi le motif de notre visite et c'est ainsi que se faisait sentir au début une certaine réticence pour ne pas dire rejet. Chose qui a fortement entravé le lancement de la mission.

Il est, par ailleurs, regrettable de constater une certaine politique du silence, de méfiance dès qu'il s'agit de certains types d'information. Nous n'avons pas eu accès à toutes les informations désirées tel le chiffre d'affaire, le taux de licenciement...etc.

Enfin, n'ayant pas de budget pour les stages, nous avons dû déboursier de nos poches pour réaliser certains travaux, feuilles, encre, stylos, registres, boîte à idées... etc.

« Nous avons réalisés au cours de notre séjour en entreprise, une note d'information (Cf. à la page suivante du présent rapport) destinée à l'ensemble du personnel de l'entité ayant trait au respect de la réglementation du travail et au règlement intérieur dans ces articles y afférent. Notre proposition a été soumise à la direction de l'agence Actel de Mostaganem, qui à son tour la soumettra à son hiérarchie, qui devrait faire l'objet d'une diffusion dans les prochains jours à venir. »

*République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de la Télécommunication et de l'Information
Direction Générale de la Poste et de la Télécommunication
Direction Régionale Ouest*

Mostaganem, le 09

Mars 2009

Réf: MM/FH, N° XXX/09

Objet: Rappel à l'ordre

Nous portons à la connaissance de l'ensemble du personnel de l'agence Actel de Mostaganem un rappel à l'ordre, conformément à l'article 75 de la loi N° 90/11 du 21 Avril 1990 qui régit les relations de travail règlement ayant trait au règlement intérieur de l'entreprise du 20 Avril 2004 notamment dans ces articles qui stipulent :

Article 28 : « Le travailleur est tenu d'assurer ses fonctions jusqu'à ce qu'il soit relevé »

Article 31 : « Les sortie durant l'horaire officiel doivent être accompagnées d'autorisation émanant de la hiérarchie »

Article 33 : « la carte professionnelle est strictement personnelle est doit être présenté à tous réquisition»

Article 36 : « tous retard non justifié est passible de l'une sanction prévues par le présent règlement»

Article 46 : « En raison de la nature particulière des activités techniques des télécommunications, l'hygiène et la sécurité revêtent une importance primordiale dans l'ensemble des installations et ouvrages de l'entreprise ».

La présente note d'information est diffusée à l'ensemble des structures rattachées à l'agence Actel de Mostaganem à effet immédiat.

P/Directeur Régionale Agence Actel de Mostaganem :

MENAD

Ampliatives :

- Agences Actel de Mostaganem.
- Direction régionale de Mostaganem.
- Direction du personnel (D.P) Alger.

Archives.

Réunion : organisée au sein de l'entreprise dans le cadre du stage.

Compte rendu de réunion. (Réalisé par nos soins)

Intitulé de la réunion : réunion d'information « la communication »

Membres conviés à la réunion :

Membres présents :

Membres absents :

LANGUES EMPLOYEES : Arabe / Français.

COMPTE RENDU DE LA REUNION :

L'an 2009 ; le mercredi neuf du mois de Mars ; s'est tenue une réunion à l'agence commerciale de MOSTAGANANEM ; présidé par MR le directeur D'ACTEL.

Ordre du jour : les courriers de clients adressant leurs requêtes à la direction d'ACTEL.

Rappel du rôle de la communication au sein de l'entreprise.

Le directeur d'ACTEL après avoir souhaité la bienvenue et remercié les éléments de l'entreprise qui ont répondu par leur présence, a débuté son discours en partant d'un constat. Lequel constat provoquait en lui une certaine insatisfaction car, comme il l'a expliqué, n'était que le résultat d'un processus de Communication défaillant.

Le constat fut que des clients adressaient leurs requêtes à la direction d'ACTEL qui outre ces requêtes recevait leur lettres de mécontentement, leurs interrogations et autre courrier qui était destiné à des Services compétents de l'entreprise. Cela voulait dire, et c'est là l'objet de l'insatisfaction, que ces Services ne jouaient par leurs rôles respectifs et qu'entre services compétents et clients il n'y a guère de Message qui passe. Ainsi la réunion fut une occasion pour expliquer à tous le rôle de la communication entre les différents Services et l'intérêt qu'ils ont à garder un contact permanent avec leurs clients.

Le directeur n'a pas hésité à dresser un bilan des failles en matière de communication pour ensuite blâmer certains services mis en cause.

Ensuite la porte fut ouverte pour un Brainstorming⁵ à partir duquel ont jailli certaines propositions visant à améliorer la communication entre services telle L'Intranet.

Le directeur a par ailleurs rappelé l'enjeu de la communication dans la réalisation des bénéfices et le manque à gagner avec les failles enregistrées. Il a appelé à une prise de conscience sur la valeur de la Communication dans la vie de l'entreprise.

La réunion s'est terminée par la rédaction d'un PV adressé notamment au directeur de l'agence Commerciale de Mostaganem et une série de directives adressées aux chefs de services.

Notre conclusion

Le management des ressources humaines selon la définition que nous nous sommes faite consiste à construire une équipe, à la faire progresser, y

⁵ Nous n'étalerons pas sur la définition de ce concept, vu en cours de Mme Laetitia IETHIELLEUX ; au cours du premier semestre «GPQ », au titre de l'année universitaire 2008/2009.

instaurer une communication efficace, gérer les conflits éventuels et parvenir enfin à la diriger. Si cela peut paraître simple au premier abord, c'est un formidable défi dans la réalité quotidienne. C'est là qu'intervient la communication en leadership pour s'intégrer dans le processus comme facilitateur de tâche.

Notre mission achevée, elle n'a pu que confirmer ces données théoriques. Ainsi, notre satisfaction est liée au fait que nous ayons choisi une entreprise qui, tout en ayant compris l'intérêt de la communication pour instaurer une notoriété sur le marché, a du mal à mettre en place un processus de communication efficace.

Pour nous stagiaires, ces lacunes ont été des exemples révélateurs et ont consolidé notre théorie de départ qui consistait à mettre en évidence l'impact de la communication pour une entreprise en bonne santé économique.

Nous avons été heureux d'apporter notre part de participation en émettant nos suggestions et nos recommandations et nous serions bien plus heureux de voir une fois appliqués, quels changements ils pourraient apporter.

B.SCHEMA SUR LA DIFFERENCE DES DEUX STRATEGIES DES ALGERIE TELECOM ET NEDJMA.