

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. KOLEA  
MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS  
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES  
THEME**

***La veille stratégique et le benchmarking  
Cas : Optimum Télécom Algérie  
Djezzy***

**Présenté par :**

**Mlle. MERABTI AMINA**

**Encadré par :**

**Dr. GOURINE Réda**

**Année universitaire : 2015-2016**

# **Remerciement**

*Tout d'abord, je tiens à remercier le bon Dieu, le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la volonté afin de mener à bien ce travail.*

*Je tiens à exprimer toute ma gratitude et profonde reconnaissance à mon encadreur **Dr GOURINE Réda** pour son soutien, sa patience, ses conseils et son encouragement qu'il n'a cessé de me communiquer.*

*Mes vifs remerciements à l'ensemble du personnel de l'**entreprise Djezzy**, en particulier **Mme ROUAZ Lamia**, mes tuteurs **Jouda Imad** et **TAIBI Karima**. Mais aussi toute l'équipe du service **Market-Intelligence and Geomarketing** » pour leur aide et leur soutien.*

*Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel de l'**ENSM** et particulièrement le corps professoral qui a bien voulu partager ses connaissances durant notre passage.*

*Je remercie vivement les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail.*

*Je n'oublie pas mes chers parents et grands parent, mes deux sœurs et deux frères pour leur contribution et leur soutien.*

*Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes amis, qui m'ont toujours encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.*

## ***Résumé***

Nous tentons par ce travail de recherche de savoir en quoi la veille stratégique pourrait contribuer à la réalisation d'un benchmarking optimal au sein de l'entreprise OTA Djezzy.

Pour ce faire, nous avons essayé dans un premier temps, de présenter à travers une étude descriptive et analytique les pratiques de veille et du benchmarking au sein du service « Market-Intelligence » afin de comprendre comment ces pratiques sont organisées.

Dans un second temps, nous avons essayé de mettre en évidence le lien entre la veille et le benchmarking, et de savoir quel est le fruit de cette relation.

## **Mots clés**

Veille stratégique, benchmarking, concurrence, meilleures pratiques, intelligence économique, surveillance, environnement concurrentiel.

## ***Abstract***

We try by this research to know how the Strategic foresight could contribute to the achievement of the optimal benchmarking within the business OTA Djezzy.

To do this, we tried at first to present through a descriptive and analytical study the practices of the foresight and benchmarking practices within the service “Market- Intelligence” to understand how these practices are organized.

Secondly, we tried to Secondly, we tried to highlight the link between sleep and benchmarking bring out the link between the foresight and benchmarking, and what is the fruit of that relationship.

## **Key words**

Strategic foresight, benchmarking, competition, best practices, competitive intelligence, surveillance, competitive environment.

## ملخص

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معرفة فيما تكمن مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق "تحليل مقارن" امثلي على مستوى شركة الاتصالات جازي

للقيام بذلك، ارتأينا في البداية إلى تقديم من خلال دراسة وصفية وتحليلية ممارسات اليقظة و التحليل المقارن على مستوى مصلحة معلومات السوق لفهم كيفية تنظيم هذه الممارسات.

في المرحلة الثانية، حاولنا تسليط الضوء على العلاقة بين اليقظة و التحليل المقارن و معرفة ثمرة تلك العلاقة.

## الكلمات الدالة

اليقظة الإستراتيجية، التحليل المقارن، المنافسة، أفضل الممارسات، اليقظة، بيئة تنافسية

# Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre 1 : Choix méthodologique et présentation du cas .....</b>	<b>07</b>
<b>Section 1 : Méthodologie de recherche .....</b>	<b>08</b>
<b>Section 2 : Présentation du terrain de recherche .....</b>	<b>14</b>
<b>Section 3 : Présentation du dispositif de veille stratégique d’Optimum Télécom</b>	
<b>Algérie : DJEZZY.....</b>	<b>30</b>
<b>Chapitre 2 : La veille stratégique au service du benchmarking.....</b>	<b>62</b>
<b>Section 1 : Les pratiques du benchmarking au sein d’OTA : Djezzy.....</b>	<b>63</b>
<b>Section 2 : La mise en évidence du lien entre la veille et le benchmarking.....</b>	<b>80</b>
<b>Sections 3 : Analyse des dysfonctionnements et recommandations.....</b>	<b>90</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>106</b>

## Bibliographie

## Annexes.

## LISTE DES ABREVIATIONS

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
<b>BTL</b>	Below The Line
<b>M-I</b>	Market Intelligence
<b>OTA</b>	Optimum Télécom Algérie
<b>IT</b>	Information Technology
<b>FNI</b>	Fond Monétaire d'Investissement
<b>GTH</b>	Global Télécom Holding
<b>CEO</b>	Chef Exécutif Officier
<b>ATM</b>	Algérie Télécom Mobile
<b>WTA</b>	Wataniya Télécom Algérie

## LISTE DES TABLEAUX

<i>Numéro</i>	<i>Titre du tableau</i>	<i>Page</i>
<b>N°1</b>	Parts de marché des trois opérateurs mobiles	<b>14</b>
<b>N°2</b>	les parts de marché de la téléphonie mobile prépayé et post payé	<b>15</b>
<b>N°3</b>	Les requêtes envoyées au service Market Intelligence	<b>46</b>
<b>N°4</b>	Les différentes actions de communication et du sponsoring des trois opérateurs durant le moi de mars	<b>54</b>
<b>N°5</b>	La présence des trois opérateurs dans les réseaux sociaux (mars 2016)	<b>56</b>
<b>N°6</b>	Les actions BTL des trois opérateurs du moi de mars 2016	<b>58</b>
<b>N°7</b>	La célébration de la journée de la femme	<b>59</b>
<b>N°8</b>	Typologie du benchmarking	<b>67</b>
<b>N°9</b>	Exemple d'une analyse comparative du service 3G des trois opérateurs pour : Le segment des particuliers : offres prépayées	<b>71</b>
<b>N°10</b>	Le segment des particuliers : offres prépayées	<b>73</b>
<b>N°11</b>	Le benchmarking des produits prépayés des trois opérateurs	<b>76</b>
<b>N°12</b>	Comparaison des produits des trois opérateurs	<b>77</b>
<b>N°13</b>	La relation entre les étapes du cycle de l'information et les compétences et taches qui lui sont liées.	<b>102</b>

## LISTE DES FIGURES

<i>Numéro</i>	<i>Titre de la figure</i>	<i>Page</i>
<b>N°1</b>	Triangulation de trois principales sources de données	<b>10</b>
<b>N°2</b>	La relation entre le service « Market-Intelligence and Géomarketing » les services de la direction Marketing	<b>11</b>
<b>N°3</b>	L'organisation des actionnaires d'OTA	<b>19</b>
<b>N°4</b>	L'organigramme global d'OTA	<b>24</b>
<b>N°5</b>	Organigramme de la direction commerciale	<b>27</b>
<b>N°6</b>	Organigramme de la direction Marketing	<b>28</b>
<b>N°7</b>	La structure du service Market-Intelligence and Géomarketing	<b>30</b>
<b>N°8</b>	Interaction veille stratégique et intelligence économique	<b>34</b>
<b>N°9</b>	Le modèle de Daft et Weick	<b>34</b>
<b>N°10</b>	Les quatre grands types de veille associés aux cinq forces de PORTER	<b>47</b>
<b>N°11</b>	Le programme des offres, services et promotions des trois opérateurs du moi de mars 2016	<b>51</b>
<b>N°12</b>	Le processus du benchmarking à la demande	<b>79</b>
<b>N°13</b>	La démarche du benchmarking de Robert. C CAMP	<b>81</b>
<b>N°14</b>	Les trois voies d'accès au benchmarking (François Jakobiak)	<b>83</b>
<b>N°15</b>	La démarche d'analyse comparative	<b>88</b>
<b>N°16</b>	le modèle PESTEL	<b>99</b>
<b>N°17</b>	le cheminement de notre travail de recherche	<b>106</b>

## **LISTE DES ENCADRES**

<i>Numéro</i>	<i>Titre de l'encadré</i>	<i>Page</i>
<b>N°1</b>	Guide d'entretien	<b>12</b>
<b>N°2</b>	Fiche signalétique	<b>17</b>
<b>N°3</b>	Le Radar	<b>40</b>
<b>N°4</b>	Le flash	<b>42</b>
<b>N°5</b>	Advertising review (la revue publicitaire)	<b>45</b>

# **INTRODUCTION**

## Introduction

---

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement qui est composé de facteurs qui sont hors de contrôle mais affectent directement l'orientation de l'entreprise. Ces facteurs pourraient constituer une menace pour l'entreprise, comme ils peuvent contribuer à son développement.

De plus, la situation d'incertitude est considérée comme étant la caractéristique principale de cet environnement. Celle-ci se compose de deux variables importantes à savoir : la complexité et la variabilité (Boyd B.K., Fulk J 1996), ce qui entrave la vie de l'entreprise et rend difficile son développement.

Le secteur de télécommunication, entre autre, est affecté par cette situation. Il subit une très grande pression en raison des évolutions importantes et rapides : des innovations technologiques incessantes ainsi que l'accélération des attentes du marché, ce qui a poussé le secteur à devenir de plus en plus instable.

Pour croître et réussir, l'industrie de télécommunications est tenue de s'adapter rapidement à ces mutations. Une adaptation qui doit prendre en considération toutes les composantes de l'environnement qui pourraient influencer négativement ou positivement les choix stratégiques de l'organisation.

En effet, une entreprise appartenant à cette industrie, où la performance est liée à la capacité à adapter la stratégie au changement de l'environnement externe, la quête de l'information sur celui-ci est si indispensable, dans la mesure où l'impact négatif de l'incertitude sera réduit.

Mettre en place une activité de 'veille stratégique' constitue une réponse à cette volonté d'adaptation, cette activité occupe actuellement une place importante dans les entreprises. Elle doit être organisée d'une manière à enrichir l'organisation en information qui pourrait être considérée comme ressource stratégique.

Dans ce nouveau contexte, la veille stratégique est devenue un outil essentiel visant à répondre aux différents besoins en information pour les décideurs. Cela va permettre d'anticiper les variations de l'environnement externe, pour une meilleure visibilité. Celle-ci peut être renforcée grâce à un autre outil qui a vu le jour ces dernières années, à savoir « le benchmarking ». Il s'agit d'une démarche d'analyse permettant de se comparer aux

## Introduction

---

meilleurs dans le but de s'approprier les méthodes les plus efficaces afin de s'aligner ou devancer la concurrence.

Dans ce cadre, notre question principale se présente comme suit :

### **En quoi la veille stratégique est-elle utile pour mener un benchmarking optimal dans une entreprise de télécommunication ?**

De cette question principale découle trois interrogations qui se présentent comme suit :

- Comment la veille stratégique et le benchmarking sont mis en pratique par l'entreprise?
- Quelle est la relation qui existe entre une activité de veille et le benchmarking ?
- Quelle serait l'apport de ces deux outils pour une entreprise de télécommunication ?

Durant notre recherche exploratoire qui a précédé la conception de notre problématique, nous avons effectué des lectures dans la littérature qui concernent la veille stratégique et le benchmarking. Cela nous a permis de trouver une réflexion qui traite notre question de départ.

En effet d'après Nathalie Costa : « *Le benchmarking concurrentiel est l'un des plus délicats à mettre en place, il suppose l'obtention de données de toute sorte, d'informations, de renseignements si bien qu'il peut être considéré comme une suite logique de la veille concurrentielle. L'analyse de la concurrence va donc s'imposer, et avec elle l'analyse des stratégies des concurrents<sup>1</sup>.* ».

Par rapport à cette affirmation, nous formulons notre hypothèse centrale :

- La veille stratégique est une activité amont qui renforce l'efficacité du benchmarking pour une meilleure prise de décision.

Nous allons vérifier la validité de cette hypothèse dans un terrain de recherche particulier. Il s'agit de l'entreprise Djezzy. Etant donné que cette dernière est une compagnie de télécommunications, elle évolue dans un environnement concurrentiel national très actif.

En Algérie le secteur des télécommunications est caractérisé par une concurrence qui n'admet pas le partage de l'information entre les opérateurs (absence de coopération).

---

<sup>1</sup> Nathalie COSTA, Veille et benchmarking, Ellipses Edition marketing S.A., paris, 2008, P87.

# Introduction

---

A travers l'étude empirique que nous avons menée, nous avons tenté de connaître :

- ✓ la place que réserve un opérateur de téléphonie mobile à une activité de veille et au benchmarking, dans un environnement caractérisé par de grandes mutations et une concurrence agressive et menaçante.
- ✓ Comprendre comment ces outils sont mis en pratique.
- ✓ la valeur ajoutée que peuvent apporter à l'entreprise.

Le choix d'une entreprise opérant dans un secteur des télécoms est motivé par le fait que cette industrie subit ces dernières années des changements rapides et sans cesse, en raison de la nouvelle ère technologique, affectant ainsi directement le devenir de l'entreprise. De plus, l'ouverture de ce secteur à la concurrence en Algérie, a donné naissance à une compétitivité phénoménale entre les trois opérateurs présents dans le marché algérien. Cette situation a favorisé la satisfaction de la demande des clients qui sont de plus en plus exigeants, ce qui a rendu difficile le maintien de la position de « leader » pour l'entreprise.

Nous avons opté pour l'opérateur DJEZZY, puisque il maintient constamment cette position sur le marché algérien de télécommunication malgré la conjoncture actuelle que connaît le secteur, et nous tentons de savoir comment la veille stratégique et le benchmarking contribuent à l'adaptation de l'entreprise aux transformations de son environnement externe.

Pour mieux présenter les informations obtenues à travers notre étude, nous avons jugé nécessaire de diviser notre travail de recherche en deux chapitres :

- Le premier chapitre aborde, la méthodologie adoptée pour effectuer cette étude, la présentation du terrain de recherche ainsi que la description du dispositif de veille stratégique de l'entreprise.
- Le second chapitre est consacré en premier lieu à la présentation des pratiques du benchmarking et sa relation avec la veille stratégique. Nous nous attacherons par la suite à analyser les dysfonctionnements liés aux pratiques de veille et proposer des actions d'améliorations.

## Introduction

---

Pour réaliser notre travail, nous nous sommes basés sur une méthodologie de recherche basée sur une étude de cas dans une démarche que nous abordons en détail dans le premier chapitre.

**CHAPITRE I**

**CHOIX METHODOLOGIQUE ET  
PRESENTATION DU CAS**

## **Chapitre I : Choix méthodologique et présentation du cas**

---

Nous abordons dans ce chapitre la méthodologie que nous avons choisi de suivre, ainsi que la présentation du terrain de recherche.

Puis dans un troisième temps, nous présentons le dispositif de veille stratégique d'Optimum Télécom Algérie Djezzy, en abordant les détails relatifs à ces pratiques.

### Section 1 : Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous présentons les choix méthodologiques de notre recherche ainsi que la manière dont elle a été conduite. Dans la construction de notre démarche, nous nous sommes particulièrement inspiré des cours de méthodologie dispensés au master recherche et des différents travaux des auteurs en la matière.

#### 1. Le mode de raisonnement mobilisé

Pour produire des connaissances, le chercheur a la possibilité de mobiliser trois modes de raisonnement à savoir : l'approche hypothético-déductive, l'approche inductive ou bien abductive. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour la démarche hybride qui inclut à priori l'approche hypothético-déductive mais aussi l'approche inductive pour répondre à notre question principale et ce, pour les raisons suivantes :

- La revue de littérature que nous avons établie n'a pas été réalisée d'une manière continue mais, cela bien au contraire, elle a été réalisée au fur et à mesure de l'avancement de notre travail. Cela a été pertinent dans le sens où nous nous sommes concentrés uniquement sur les aspects qui nous ont permis de cerner directement les différentes parties qui constituent le cas traité.
- Cette revue de littérature nous a servi aussi de base pour produire notre hypothèse centrale pour notre étude de cas.
- Les résultats attendus peuvent aller au delà de l'explication de notre hypothèse. En effet notre ambition va dans le sens de chercher une inférence empirique en mettant en lien deux principaux concepts.

Le thème de notre étude (veille stratégique et benchmarking) a été largement abordé par la littérature en sciences de gestion, sauf que ces deux concepts qui constituent notre thème de recherche ont été abordés d'une manière séparée. En revanche, dans ce présent mémoire nous avons abordé notre question de départ en associant ces deux concepts.

#### 2. Le choix d'une méthodologie qualitative centrée sur une étude de cas

Notre étude s'inscrit dans le cadre des recherches qualitatives en sciences de gestion. Elle est centrée sur une étude de cas unique au sein d'une Société de télécommunications. La méthode qualitative nous a paru la plus appropriée dans la mesure où elle permet

d'appréhender et de répondre à la question de départ, à savoir : En quoi la veille stratégique est-elle utile pour mener un benchmarking optimal dans une entreprise de télécommunication ?

La méthode qualitative nous permet par ailleurs, la prise en compte :

- ✓ De la richesse des mots employés par les acteurs de la société. Comme le soulignent (Huberman et Miles, 1991), les mots possèdent un caractère « évocateur », « concret » et « significatif » qui s'avère plus convaincant que des « chiffres ».
- ✓ D'étudier des faits socioéconomiques à travers la documentation, les entretiens semi directifs et l'observation dans leur "milieu naturel".

Ces deux raisons nous ont permis de mieux cerner la complexité du phénomène à étudier.

Quant au choix d'une étude de cas, comme stratégie de recherche, tel qu'elle est définie par (Yin, 1994) « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le contexte et le phénomène n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle de multiples sources d'évidence sont utilisées* », elle nous a semblé la plus appropriée pour aborder notre question centrale de recherche qui est de type « En quoi ? ».

L'étude de cas est considérée comme une stratégie de recherche particulièrement adaptée pour comprendre l'organisation, le management stratégique des entreprises, cerner la réalité des structures organisationnelles (Wacheux, 1996 ; Giroux, 2003) et ainsi appréhender l'impact de la veille stratégique sur le benchmarking.

### **3. Délimitation du périmètre d'investigation**

Nos investigations sur terrain n'ont pas concerné toutes les structures de l'entreprise. Notre choix était sélectif. Concrètement cela concernait le service « Market-intelligence and Géomarketing » qui s'occupe de l'activité de veille et du benchmarking au sein de l'entreprise Djezzy, ainsi que les structures qui ont une relation directe avec celui-ci.

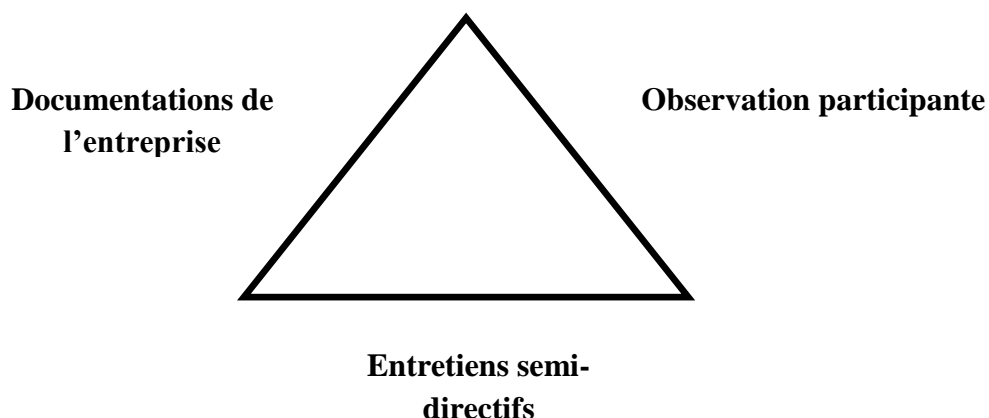
Il s'agit des services de la direction marketing. Nous présenterons les détails de ces structures dans la section suivante.

### 4. Recueil des données

Selon (Yin, 1994), il existe six sources de données mobilisables dans le cadre d'études de cas : la documentation, les archives, les entretiens, l'observation participante, l'observation directe et la simulation. Cette diversité de sources permet d'obtenir une image fidèle et valide de l'entreprise étudiée.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons mobilisé trois approches parmi celles identifiées par (Yin, 1994), à savoir : l'observation participante, l'étude documentaire et les entretiens, que nous présenterons successivement selon le principe de triangulation.

**Figure N° 1:** Triangulation de trois principales sources de données



#### 4.1 L'entretien

L'entretien est considéré comme principal mode de collecte de données primaires dans notre recherche. Selon (Thiéart et Coll 2007), « *l'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus*<sup>1</sup> ».

---

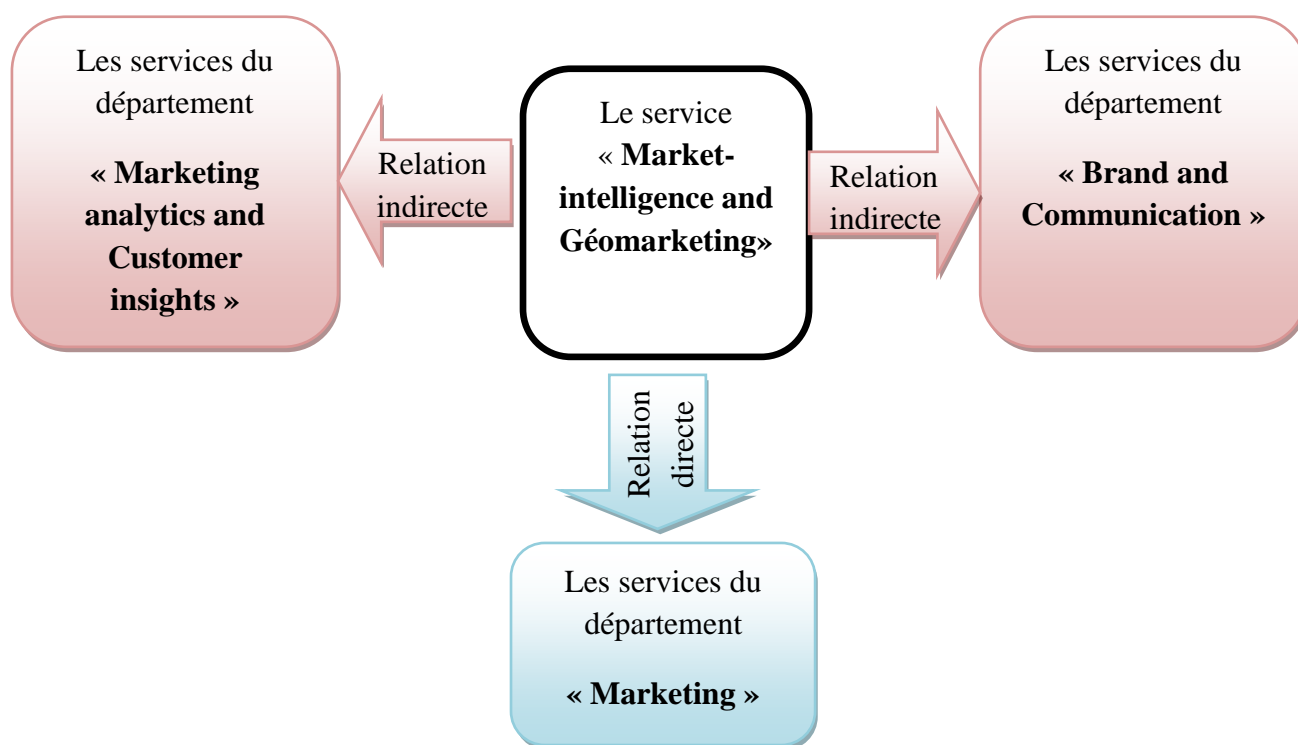
<sup>1</sup> Raymond-Alain Thiéart et Coll, Méthode de recherche en management, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2007, p241.

## Chapitre I : Choix méthodologique et présentation du cas

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui permet de centrer le discours des acteurs interviewés autour de différents thèmes définis au préalable dans un guide d'entretien.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec les différents acteurs intervenants dans la réalisation de l'activité de veille et le benchmarking. De plus, nous avons interviewé les acteurs utilisateurs de l'information issue du service « Market- intelligence and Géomarketing ». Il s'agit des trois départements faisant partie de la direction « Marketing ». Le schéma suivant explique la relation entre les structures concernées.

**Figure N°2 :** La relation entre le service « Market-Intelligence and Géomarketing » et les services de la direction Marketing



Source : élaboré par nous-mêmes

Ces entretiens ont été effectués sur la base d'un guide d'entretien élaboré au préalable<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Voir encadré N°01

### Encadré N° 1: Guide d'entretien

#### **\*\*Guide d'entretien\*\***

- Identification : Nom, prénom et fonction
- Missions et tâches
- Parcours dans l'entreprise

#### ☞ **Les conditions de travail au sein d'OTA**

Que pourriez-vous me dire sur les tâches qui vous en étaient assignées ?

Jugez-vous que les moyens alloués pour la réalisation de vos tâches soient suffisants ?

Quelles sont les informations que vous jugez indispensables et que vous n'avez pas le temps pour les obtenir ?

#### ☞ **La communication, coordination et concertation au sein d'OTA**

Quels sont les moyens que vous utilisez pour communiquer avec vos collaborateurs directs et indirects ?

Pensez-vous que l'information arrive à temps et la personne concernée ?

#### ☞ **L'activité de veille stratégique au sein d'OTA**

Comment définissez-vous la veille stratégique ?

Est-ce que vous pensez que la veille est intégrée à la stratégie de l'entreprise ?

Que pourriez-vous me dire sur les pratiques de veille stratégique au niveau de votre entreprise ?

Quelle est la finalité de l'activité de veille pour votre entreprise ?

Comment jugez-vous la qualité des rapports diffusés ?

Que pourriez-vous proposer pour l'amélioration de vos pratiques de veille ?

#### ☞ **Les pratiques de benchmarking au sein d'OTA ?**

Que pensez-vous du benchmarking et quels sont les types que vous mobilisez ?

Pensez-vous que ces types semblent les plus adaptés aux besoins de votre entreprise ?

Qu'entendez-vous d'une démarche de benchmarking ?

Quelle est la valeur ajoutée que peut apporter cette démarche à l'entreprise ?

Que pourriez-vous proposer pour l'amélioration de vos pratiques de benchmarking ?

Est-ce que vous pensez qu'il existe une relation entre la veille et le benchmarking ?

### 4.2 L'observation participante

L'observation est notre deuxième source de données. Elle peut être définie comme étant « *une technique de collecte de données primaires visibles et audibles*<sup>1</sup> ».

Nous considérons que cette source d'information n'est pas une source de données mineur par rapport à l'entretien mais elle revête toute l'importance nécessaire à la complémentarité de nos données. En effet, l'objet de notre recherche qui est axé sur la veille stratégique et le benchmarking nous oblige à étudier ce dernier sur le vif de l'action. Ce processus nécessite d'être observé en réelle situation professionnelle.

Nos observations ont été réalisées au fur et à mesure de l'avancement de nos investigations commençant par l'observation des faits et des dires qui nous ont permis de formaliser notre problématique jusqu'à l'achèvement de la démarche benchmarking.

Enfin, toutes nos observations ont été suivies par des prises de notes et des commentaires pris d'une part, sur le vif des actions, et d'autre part, quelques heures après avec un certain recul de notre part.

### 4.3 Collecte de documents:

La documentation est la troisième source de données que nous avons mobilisée, le rôle des documents consiste essentiellement à corroborer des informations et à augmenter la validité des autres sources.

Nos principaux supports documentaires sont :

Les fiches de poste, organigrammes, présentations de l'ensemble des rapports de veille et de benchmarking.

En effet, la confrontation des trois sources d'information (l'entretien, l'observation et la documentation de l'entreprise) nous permet de comparer entre ce qu'on dit (données issues des entretiens), ce qu'on fait (données issues de l'observation) et ce qu'on écrit (données issues de la documentation).

---

<sup>1</sup> Marie-LAURE et autres, *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Pearson édition, France, 2008, P140.

### Section 2 : Présentation du terrain de recherche

#### 1. Présentation du marché de la téléphonie mobile en Algérie

Depuis son ouverture à la concurrence, le marché de la téléphonie mobile ne cesse de croître. En 2014, le marché a connu une croissance de **9,26%** en passant de 39,630 millions d'abonnés en 2013 à 43,298 millions abonnés en 2014. Cette croissance est due essentiellement au lancement de la 3G.

##### 1.1 Les parts de marché des trois opérateurs mobiles

Tableau N° 1: Parts de marché des trois opérateurs mobiles

Part de marché	2012	2013	2014
ATM : Mobilis	28,31%	31,64%	30,08%
OTA : Djazzy	47,55%	44,37%	42,99%
WTA : Ooredoo	24,14%	23,99%	26,94%

Source : rapport annuel de l'autorité de régulation (ARPT) 2014, p48.

En termes de parts de marché, l'opérateur OTA arrive en tête sur le marché de la téléphonie mobile en 2014 avec **42,99%**, suivi respectivement d'ATM (Mobilis) et de WTA (Ooredoo) avec **30,08%** et **26,94%**.

##### 1.2 Les parts de marché de la téléphonie mobile prépayé et post-payé

Avant de présenter les parts de marché, nous expliquons d'abord qu'est-ce qu'une formule prépayé et post-payé.

###### ✓ La formule prépayée :

Dans le cadre des offres de téléphonie mobile, « *la formule prépayée permet aux utilisateurs de gérer « à la demande » leur consommation téléphonique et data (internet mobile), par un système de recharges (crédits) de montants variables.<sup>1</sup> ».*

###### ✓ La formule post payé :

Pour la formule post payé la liberté de communiquer est garantie sans interruption avec des abonnements. « *Elle a été conçue pour une cible spécifique et offre au client la liberté de*

<sup>1</sup> Définition accordée par le service prépayé.

## Chapitre I : Choix méthodologique et présentation du cas

*communiquer à tout moment sans la contrainte de rechargement. Le client reçoit chaque fin du mois une facture correspondante à ses consommations mensuelles<sup>1</sup>».*

**Tableau N°2** : les parts de marché de la téléphonie mobile prépayé et post payé.

Répartition des abonnés	2012	2013	2014
Prépayé	34 914 236	36050727	38502333
	<b>93,04%</b>	<b>90,97%</b>	<b>88,92%</b>
Post payé	2613467	3579620	4795841
	<b>6,96%</b>	<b>9,03%</b>	<b>11,08</b>

Source : rapport annuel de l'autorité de régulation 2014, p49.

Une grande majorité du parc abonné est sous la formule prépayée, le consommateur algérien préfère opter pour cette formule puisque elle lui permet de gérer ses consommations et budget.

### 1.3 Les acteurs du secteur de la téléphonie mobile

Suite à son ouverture à la concurrence, le marché de la téléphonie mobile est devenu un centre d'interaction entre les acteurs institutionnels et opérateurs téléphonique.

#### ➤ L'Autorité de Régulation des Postes et de Télécommunications

Pour Veiller à l'existence d'une concurrence effective, loyale et non discriminatoire sur le marché postal et des télécommunications, un cadre législatif et réglementaire fixant les règles et mesures relatives à l'exploitation, l'établissement et la fourniture des services de télécommunications dans des conditions objectives de la concurrence a été mis en place.

Il s'agit de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT), c'est une « *institution indépendante dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Créée dans le cadre de la libéralisation des marchés postal et des télécommunications, elle vise à favoriser l'essor du secteur à travers plusieurs actions<sup>2</sup>».*

<sup>1</sup> Définition accordée par le service Post payé.

<sup>2</sup> Le rapport annuel de l'autorité de régulation 2014, P9.

### ➤ **Les opérateurs de la téléphonie mobile**

#### ☞ **Algérie télécom**

Algérie Télécom est un opérateur public de téléphonie fixe, d'Internet et de télécommunications par satellite, il est considéré comme étant le concurrent indirect de l'opérateur Djazzy.

#### ☞ **Algérie Télécom Mobile (ATM) : Mobilis**

Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie, filiale d'Algérie Télécom, il compte 13,022 millions d'abonnés en 2014.

#### ☞ **Watanya Télécom Algérie WTA : Ooredoo**

Ooredoo a obtenu sa licence en 2004 avec la marque commerciale Ooredoo, il dispose d'un parc d'abonné d'environ 11, 663 millions en 2014.

#### ☞ **Optimum Télécom Algérie OTA : Djazzy :**

Djazzy est le deuxième opérateur mobile en Algérie, il a obtenu sa licence en 2001, il compte environ 18,612 d'abonnés en 2014. Djazzy est notre terrain global de recherche, nous allons le présenter en détail dans la partie suivante.

## **2. Présentation de Djazzy, Optimum Télécom Algérie (OTA)**

Il est question dans un premier temps, de présenter les informations relatives à notre organisme d'accueil à savoir son activité, ses engagements, l'organisation de ses actionnaires et sa stratégie. Et dans un second temps, nous aborderons le côté organisationnel de l'entreprise

Optimum Télécom Algérie (OTA), propriétaire de la marque commerciale «Djazzy», est un opérateur de télécommunications algérien. Créé en juillet 2001, il est devenu leader dans le domaine de la téléphonie mobile avec plus de 16 millions d'abonnés. Djazzy est autorisé par le gouvernement algérien à exploiter les services de téléphonie mobile de type GSM et 3G et bientôt 4G sur le territoire Algérien conformément aux licences octroyées.

### 2.1 Fiche signalétique

Encadré N°2 : Fiche signalétique

*Nom de l'entreprise : Optimum Télécom Algérie*

*Création : Juillet 2001*

*Activité : Opérateur de télécommunications*

*Capital social : 164 002 000 000,00 DA*

*Forme juridique: Société par actions (SPA)*

*Siège social : Route de wilaya, Lot n°37/4, Dar El Beida, Alger, Algérie*

*Effectif : 3691*

*Nombre d'abonnés : 16981 (fin janvier 2016)*

**Source :** données accordées par le Service « Market-Intelligence and Géomarketing ».

L'activité d'OTA se présente comme suit :

- Gestion des réseaux de télécommunication
- Exploitation des services internet
- Commerce de gros de carte à puce post-payées et prépayées de téléphonie mobile
- Commerce de gros de tous matériels et produits liés au domaine de la télécommunication, radiocommunication, leurs accessoires et pièces détachées.

### 2.2 Les engagements de Djezzy<sup>1</sup>

Djezzy est reconnu par ses clients, ses utilisateurs et ses partenaires comme opérateur d'excellence, ses engagements se présentent sous forme de vision, mission et valeurs.

---

<sup>1</sup> [www.Djezzy.dz](http://www.Djezzy.dz), consulté le 17/06/2016 à 17 :00.

### ➤ **Vision**

La vision d'OTA est d'être l'Opérateur de Télécommunications préféré des algériens, leader sur son marché, apportant constamment de la valeur à tous ses partenaires.

OTA veut être une référence pour son « orientation client » avec la qualité de son environnement de travail.

### ➤ **Missions**

Pour réaliser la vision de l'entreprise, Djazzy s'engage à :

- Offrir les meilleurs produits, de qualité, à des prix compétitifs
- Déployer des infrastructures à la pointe de la technologie
- Créer pour les employés le meilleur environnement de travail et d'épanouissement
- Contribuer activement au bien-être des algériens
- Optimiser la création de valeur pour les actionnaires, à travers un contrôle strict des coûts.
- Appliquer rigoureusement la politique environnementale
- Améliorer sans cesse les processus internes dans le respect de la politique qualité menée par l'entreprise.

### ➤ **Valeurs**

**Engagement à l'accomplissement** : C'est le travail dur et dévoué qui mènera à se distinguer des autres et à être les meilleurs, et ce, en positionnant OTA comme étant la compagnie dominante en Algérie dans le monde de la télécommunication.

**Travail d'équipe** : coopérer avec la complexité, sans cesse croissante de l'environnement télécom incite les membres d'OTA à agir de façon unie et corrélative et surtout cohérente. L'esprit d'équipe, le partage et une coopération consentante sont les choix et devises de Djazzy.

**Transparence** : les employés de Djazzy partagent les informations entre eux et communiquent de façon claire. Les relations d'affaires internes et externes d'OTA doivent être menées dans la transparence et aucun facteur externe ne doit influencer sur les attitudes.

**Apprentissage :** L'opérateur Djazzy croit à la nécessité de gérer l'apprentissage et de s'adapter au changement afin de survivre dans cet environnement compétitif chargé de grands défis. Malgré que l'erreur est humaine, mais Djazzy doit assumer la responsabilité d'apprendre de ses erreurs.

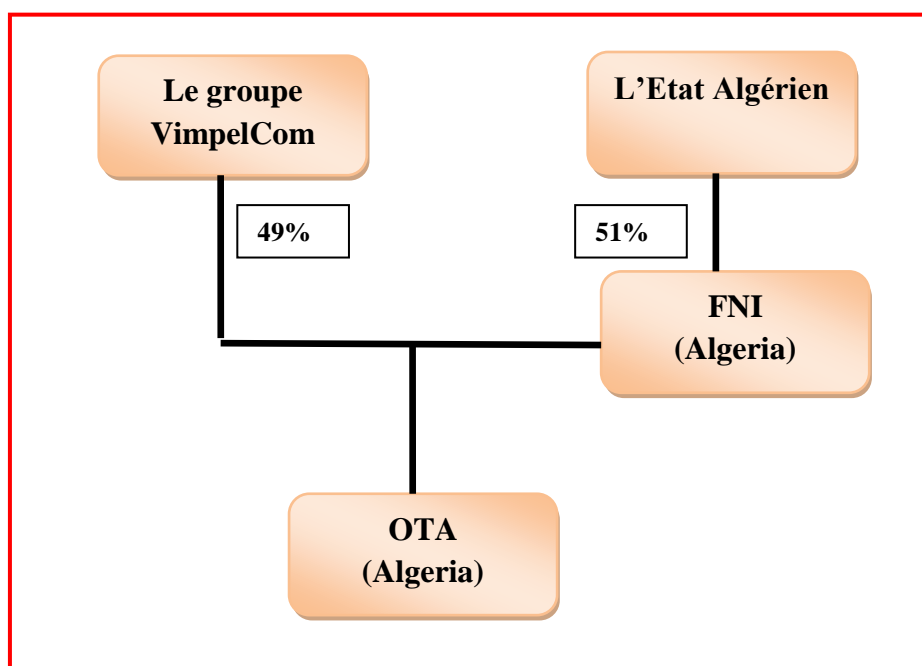
**Initiative :** La pensée constructive est la stratégie de l'entreprise pour trouver les solutions et les alternatives. L'initiative doit être omniprésente dans les actions à entreprendre pour résoudre les problèmes et braver les obstacles.

**Intégrité :** les employés ne doivent pas se laisser corrompre et aucun facteur externe ne doit venir influencer leurs engagements envers la compagnie vis-à-vis de laquelle ils doivent rester toujours honnêtes.

### 2.3 L'organisation des actionnaires d'OTA

L'organisation des actionnaires d'OTA se présente comme suit :

**Figure 3 :** L'organisation des actionnaires d'OTA



**Source :** élaboré par nos soins

Après de longues négociations qui ont duré trois années, l'Etat algérien rachète Djezzy à hauteur de 51% du capital pour un montant de 2,642 milliards de dollars.

Le ministère des finances a précisé dans un communiqué que le « FNI » est désormais en partenariat avec Global Télécom Holding (GTH)", une filiale majoritairement détenue par la société VimpelCom, selon les modalités définies par le pacte d'actionnaires qui a été conclu entre les parties.

En termes de gouvernance, ce partenariat 'public privé', laisse à VimpelCom le management opérationnel d'OTA et confère au FNI des droits de veto sur les grandes décisions stratégiques.

### ➤ **Le Fonds National d'Investissement**

C'est une banque d'investissement qui a comme tâche de stimuler les investissements et la croissance du pays, il a finalisé vendredi 30 janvier 2015, l'acquisition d'OTA (Djezzy). *« Le Fonds prend des participations notamment, dans le capital des petites et moyennes entreprises du secteur privé national qui le souhaiteront, dans les secteurs d'activités en relation avec ses orientations stratégiques <sup>1</sup> ».*

### ➤ **Le groupe Vimpelcom**

C'est la maison-mère russe de l'opérateur Djezzy, c'est une entreprise de télécommunication, elle est considérée comme l'un des plus grands et importants fournisseurs mondiaux des services de télécommunication située à Amsterdam (Pays-Bas). Son premier marché est la Russie, elle possède plusieurs filiales partout dans le monde comme le Pakistan, l'Italie, L'Ukraine, l'Arménie et l'Algérie...etc.

## **2.4 Le Plan de transformation mis en œuvre par Djezzy**

Il s'agit d'un changement en profondeur, il peut même être qualifié de radical, et ce pour ce qui est de la stratégie de l'entreprise avec une vision très claire qui consiste à :

- ✓ vouloir devenir un opérateur numérique,
- ✓ être leader,

---

<sup>1</sup> [www.fni.dz](http://www.fni.dz), consulté le 18/06/2016 à 18 :00.

- ✓ allez au-delà des télécoms.

Djezzy entame un tournant décisif dans son parcours historique et part pour de nouveaux défis qu'impose la nouvelle ère technologique. De l'accès à l'information et au savoir en passant par cette facilité déconcertante à rapprocher les personnes qui vivent dans les contrées les plus éloignées du monde grâce aux réseaux sociaux, comme Facebook et Twitter notamment, jusqu'aux divers outils qu'offre la toile Web. L'internet mobile présente aujourd'hui des opportunités de nature à tirer l'opération vers le haut.

Et c'est dans cette nouvelle vision qui recentre d'avantage les efforts autour du client, plus roi que jamais que s'inscrit le plan de transformation mis en œuvre par Djezzy. Riche de l'expertise du groupe Vimpelcom, ce projet tend à créer le nouveau Djezzy de demain, à réinventer l'entreprise et à retrouver cette synergie pour relancer la croissance jusqu'à établir des positions solides sur le marché.

Face à ce nouveau challenge, Djezzy a déjà tracé les étapes de cet ambitieux programme de transformation accéléré qui a commencé il ya presque une année, elle a touché au premier lieu la fonction « Finance ». D'autres fonctions sont également concernées aujourd'hui par ce processus de transformation, le cap est ainsi mis sur la direction commerciale.

« Market-Intelligence and Géomarketing » est le service où nous avons effectué notre étude terrain, il fait parti de la direction commerciale, cela nous a permis de vivre le changement avec tout ce qu'il peut avoir comme conséquences sur l'état des employés.

### ➤ **Les nouveaux axes stratégiques de Djezzy**

- ☞ L'investissement dans les nouveaux métiers numériques :

Cela va être quelque chose de passionnant pour Djezzy et le FNI de pousser les nouveaux métiers et de nouvelles opportunités pour l'ensemble des consommateurs en Algérie,

- ☞ La modernisation du réseau 3G, et bien entendu adopter la 4G :

Avec l'idée de rattraper le retard accusé dans le lancement de la 3G, avec une volonté d'être en position de leader sur la 4G,

- ☞ Optimiser les ressources matérielles et humaines,
- ☞ Réduire les couts d'exploitation et d'investissement.

« C'est un milliard de dollars que le groupe a projeté en termes d'investissement sur les cinq années à venir pour la réalisation de ces axes stratégiques<sup>1</sup> », confirme JEAN- YVES CHARLIER, le CEO du groupe Vimpelcom.

### 3. L'organisation générale d'OTA

L'organisme comprend plusieurs directions qui sont sous l'autorité de deux sommets : le CEO et le Chairman.

Le Chef Exécutif Officier (CEO) est chargé du management de l'entreprise, quant au président exécutif (le Chairman), il est chargé des relations publiques et les relations avec le gouvernement.

Les directions suivantes sont sous l'autorité du CEO :

- La direction commerciale
- La direction de la technologie de l'information
- La direction technique
- La direction finance
- La direction ressources humaines et administration
- La direction supply chain
- La direction PMO

On note l'existence de trois structures liées directement au CEO, il s'agit de :

- L'audit interne,
- Compliance
- Forensic.

Quant à la direction « réglementation et affaires gouvernementales », elle est uniquement sous l'autorité du Chairman de l'entreprise.

Les quatre autres directions sont sous une double autorité, le CEO et le président exécutif, il s'agit de :

---

<sup>1</sup> Djezzy deviendra le leader du digital en Algérie, article de presse communiqué par le journal « LIBERTE » le dimanche 17 avril 2016.

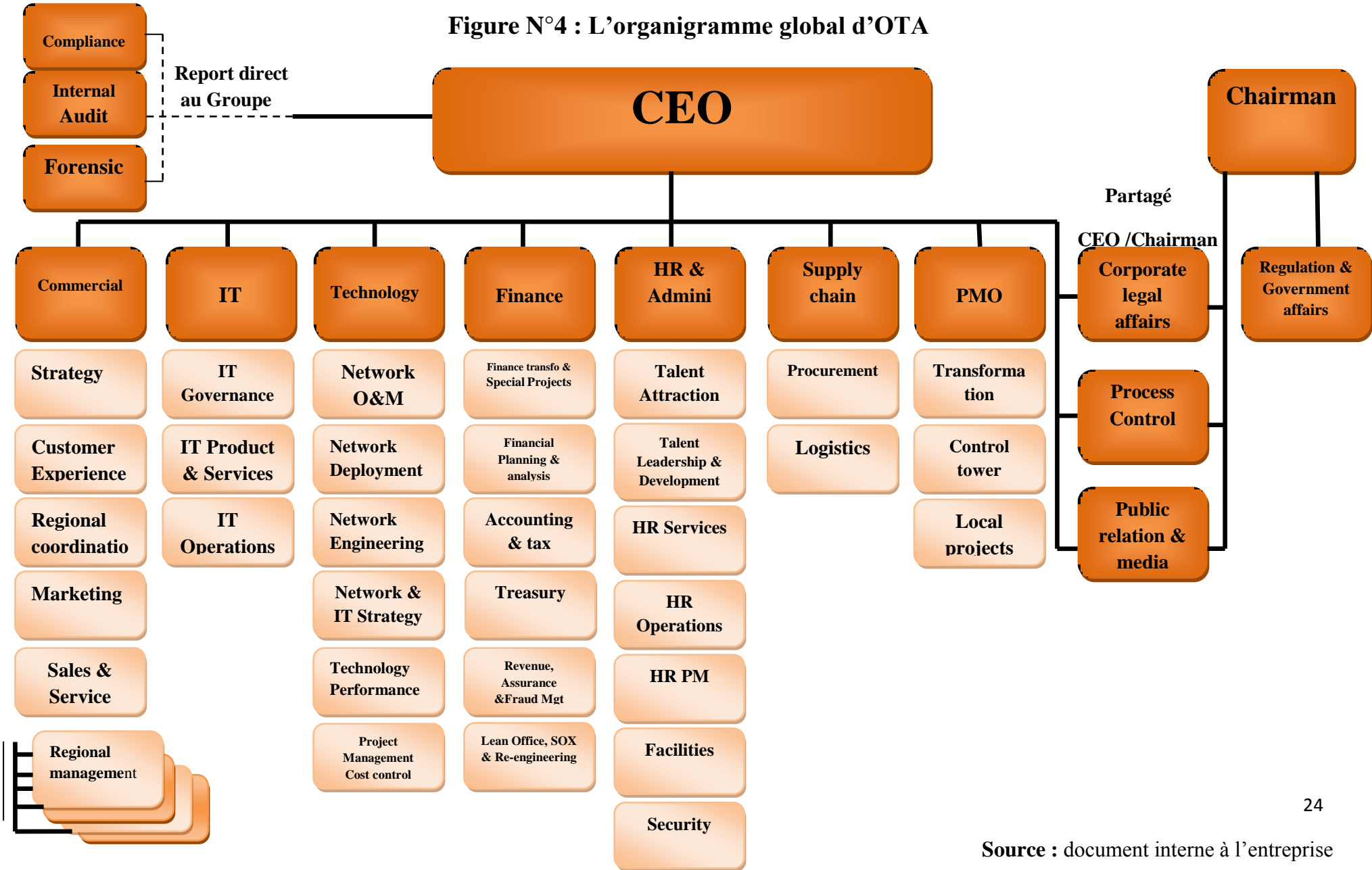
## Chapitre I : Choix méthodologique et présentation du cas

---

- La direction des affaires juridiques
- La direction contrôle des processus
- La direction relation public et media

Le schéma suivant représente l'organigramme de la Direction Générale.

Figure N°4 : L’organigramme global d’OTA



### 3.1 La Direction Commerciale

Nous avons effectué notre stage au niveau de la direction commerciale, qui est notre terrain global de recherche. Nous allons la présenter en bref et nous passons ensuite au service qui nous a accueilli tout au long de notre période de stage.

C'est la direction la plus importante de la compagnie, ses missions et tâches sont :

- Définir et conduire la stratégie commerciale de l'entreprise
- Mettre en œuvre la stratégie d'approche marché-produit
- Fixer les objectifs et les axes prioritaires des actions commerciales de l'entreprise
- Veiller attentivement aux évolutions du marché et aux offres de la concurrence afin d'adapter en permanence sa stratégie
- Elaborer un plan d'action commercial
- Assurer et renforcer la relation commerciale entre l'entreprise et les distributeurs afin de développer et de suivre le réseau de distribution
- Etudier le marché et analyser les ventes

### 3.2 Le plan de transformation de la direction commerciale :

Dans ce parcours vers le Djazzy de demain, un Djazzy axé exclusivement sur le client, le défi sera de réussir à changer, à transformer et à développer le modèle de fonctionnement de l'entreprise. Les hauts responsables du groupe ont décidé d'amorcer la révision de la stratégie commerciale, un choix inévitable pour l'adapter aux nouvelles réalités du marché et du monde des télécoms.

A cet effet, le groupe VimpelCom a mis en place un plan de transformation et a établi un programme pour toutes ses filiales, dont l'entreprise Djazzy. L'objectif est de faire de VimpelCom l'une des entreprises de télécommunication les plus agiles du marché, capable de se différencier dans un environnement concurrentiel très agressif. Cette différenciation exige des changements profonds dans la fonction commerciale.

#### ➤ Les axes du plan de transformation

Quatre initiatives commerciales sont déjà sur la table, qui consistent à :

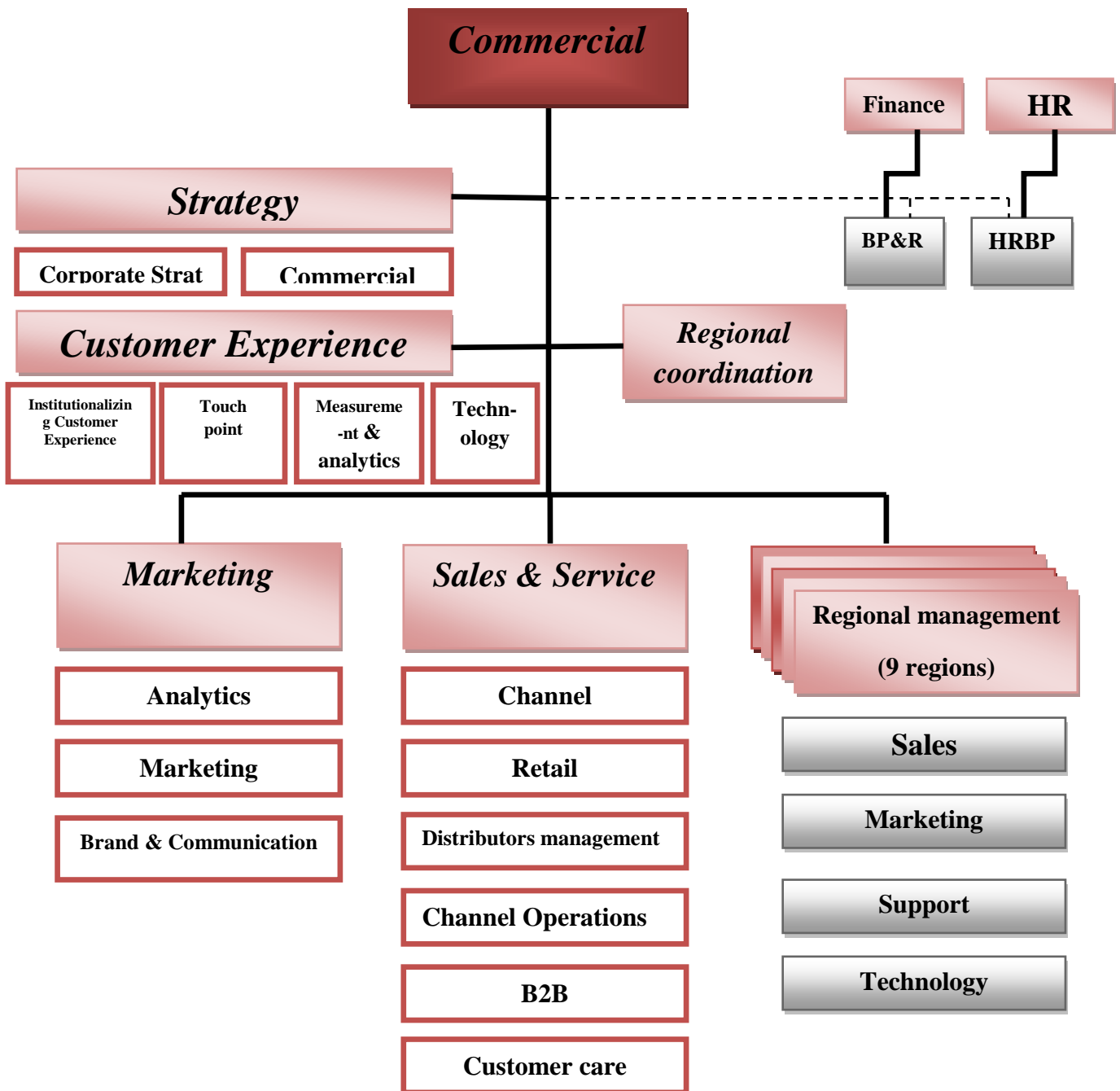
- Simplifier le portefeuille de produit

- Revoir le modèle organisationnel
- Attirer et développer une nouvelle génération de talents.
- L'objectif du nouveau projet de processus axé sur le client est précisément de définir les outils, les activités et les compétences dont l'entreprise a besoin afin de s'élever au statut de meilleure marque au monde

### **3.3 L'organisation de la direction commerciale**

La direction commerciale est structurée comme suit :

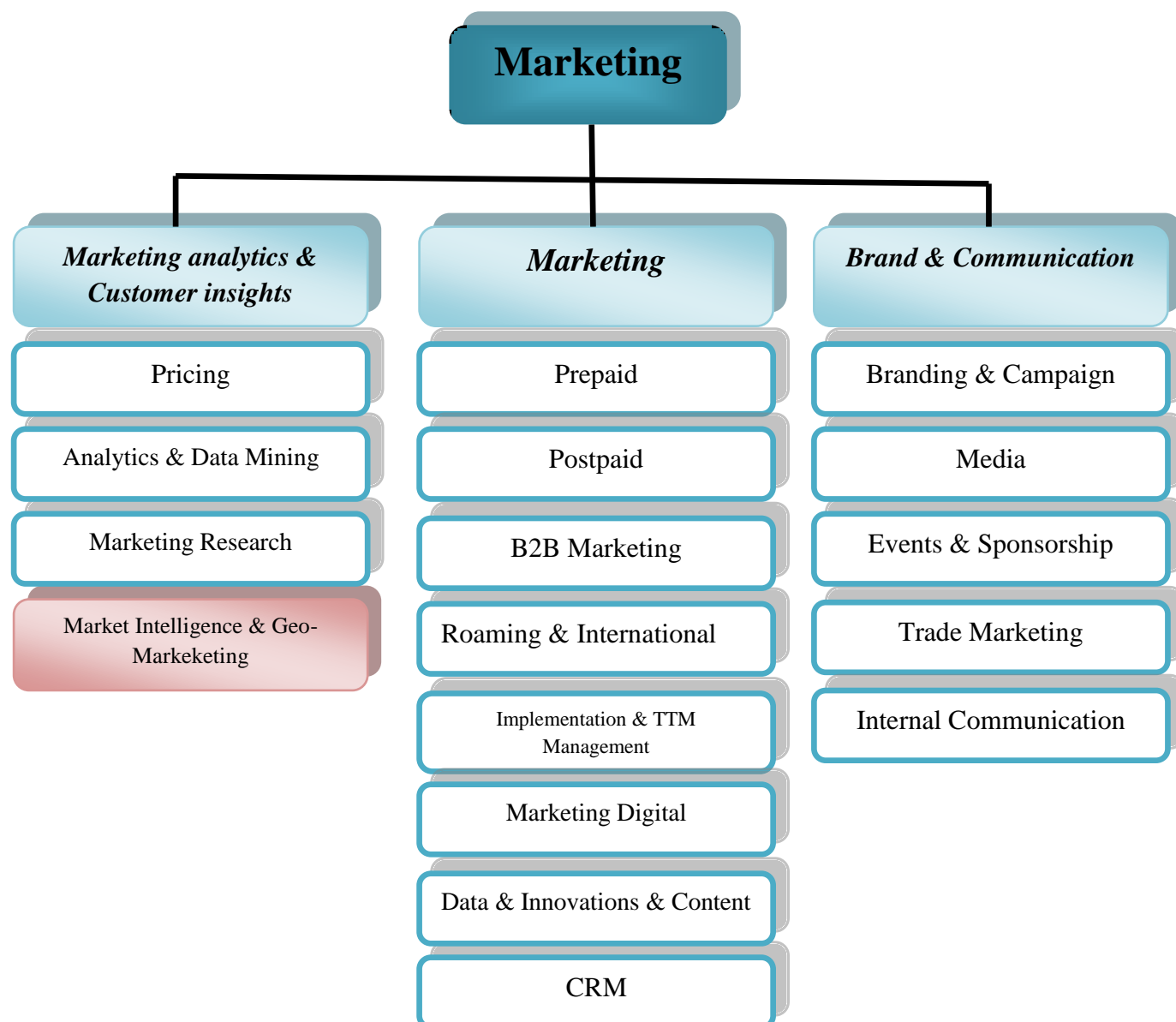
Figure N°5 : Organigramme de la direction commerciale



Source : document interne à l'entreprise

La direction marketing s'impose comme une fonction majeure au sein de Djazzy, elle est rattachée à la direction commerciale, elle se compose de trois départements comme le montre l'organigramme suivant :

Figure N° 6 : Organigramme de la direction Marketing



Source : document interne à l'entreprise

Cette direction a pour missions principales de :

- ✓ Déterminer les objectifs et moyens pour développer l'image de marque, la position concurrentielle de l'entreprise et la connaissance client
- ✓ Définir les plans marketing destinés à développer la vente
- ✓ fixe les objectifs à atteindre ainsi que les grands axes de publicité et de communication
- ✓ Réaliser la coordonateur entre plusieurs chefs de produits et superviser leur action de la conception du produit jusqu'à sa mise à disposition sur le marché

- ✓ Analyser le positionnement d'une marque et d'un ensemble de produits et services.

Notre étude terrain s'est déroulée au niveau du « Market-Intelligence et Géomarketing », il assure l'activité de veille et les fonctions du géomarketing, ses missions se présente ainsi :

- Proposer, consolider et approuver le plan de déploiement pour l'extension de la couverture, 3G, EDGE Réseau, des plaintes de couverture, les centres de services et pour les exigences de qualité en veillant à son alignement avec la stratégie d'entreprise.
- Recommandations stratégiques majeures pour les questions géo-entreprises.
- Fournir une interface entre le commercial et le service technique
- Surveiller et sécuriser la qualité des réseaux (voix et connexion) avec le service technique et définir les besoins de qualité pour les cellules.
- Mettre à jour et en œuvre un processus efficient pour les projets stratégique
- Fournir des idées, aider à la décision et à l'analyse du marché et des concurrents
- Proposer, livrer un tableau de bord pertinent et appuyer des projets stratégiques
- Fournir des rapports stratégiques des offres et benchmarking des concurrents.

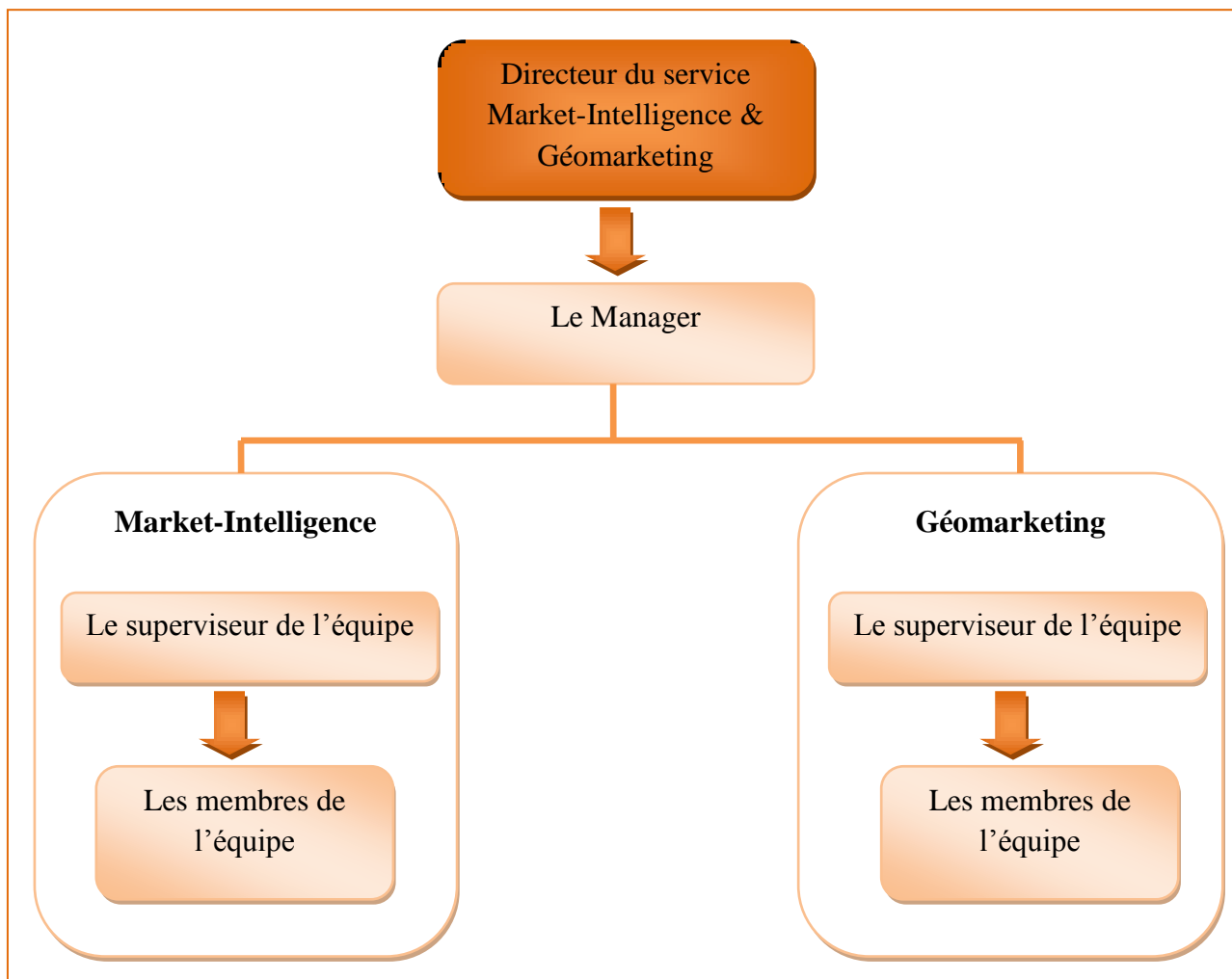
Nous précisons que ce service est composé de deux sous services qui sont le Market intelligence désignant en français « les renseignements du marché » et le Géomarketing qui est défini comme étant « une *démarche marketing reposant sur l'analyse du comportement du consommateur en tenant compte des notions d'espaces. Il est souvent constaté qu'une activité, une action commerciale ou une campagne marketing n'a pas le même impact sur une zone géographique par rapport à une autre*<sup>1</sup> ».

Le service concerné par notre étude est le Market-Intelligence, il prend en charge l'activité de veille et le benchmarking au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Définition accordée par le service « Market-Intelligence and Géomarketing ».

**\*Figure N°7 :** La structure du service Market-Intelligence and Géomarketing



Source : élaboré par nous-mêmes

### Section 3 : Présentation du dispositif de veille stratégique d'Optimum

#### Télécom Algérie : Djezzy

Dans cette troisième section nous allons présenter le dispositif de veille stratégique de Djezzy, en abordant tout les détails relatifs à ses pratiques. Cette présentation est réalisée grâce à notre présence dans un service appelé «Market Intelligence and Géomarketing » qui prend en charge l'activité de veille stratégique au niveau de l'entreprise.

Nous désirons mettre en lumière la valeur ajoutée que peut apporter l'activité de veille pour une entreprise de télécommunications, et proposer par la suite des actions d'améliorations possibles.

### 1. Veille stratégique : définitions et concepts

Le concept de veille stratégique a connu une évolution à travers le temps, plusieurs définitions ont été données par de nombreux auteurs, nous avons choisi quelques unes pour clarifier cette notion.

Le terme de « veille stratégique » a été largement diffusé dans les années 1990. Jean-Michel RIBAUT le définit ainsi :

*« C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir »<sup>1</sup>.*

Pour (F. Jakobiak et H. Dou, 1992) *« la veille stratégique est l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblées des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique<sup>2</sup> »*

Selon (Humbert LESCA, 1994) *« La veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatifs de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude »<sup>3</sup>.*

Donc la veille stratégique peut être définie comme étant une surveillance de l'environnement de l'entreprise, elle permet de prévenir et d'alerter en permanence les décideurs afin que leurs choix stratégiques soient alignés avec les éventuels changements de l'environnement.

Le concept de veille stratégique se compose de deux termes essentiels : le premier est celui de **la veille**, accompagné du qualificatif '**stratégique**'.

*L'AFNOR définit la veille comme une « activité continue et en grande partie interactive visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions<sup>4</sup> ».*

---

<sup>1</sup> Jean-Michel RIBAUT, séminaire : Veille stratégique, ENSPTT, 1992.

<sup>2</sup> M. Mustapha DJENNAS, M. Abderrezak BENHABIB, Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : cas des entreprises de service, Les Cahiers du MECAS, N° 2, Mars 2006, P 48.

<sup>3</sup> Humbert LESCA, Veille stratégique pour le management stratégique, Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG N°20, 5/1994, P 31.

<sup>4</sup> AFNOR. Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998, Paris, AFNOR, p23.

Le mot '**stratégique**' est utilisé selon H.LESCA<sup>1</sup> « pour signaler que les informations fournies par la Veille Stratégique ne concernent pas les opérations courantes et répétitives, mais, au contraire, l'aide à la prise de décisions qui ont les caractéristiques suivantes :

*Il s'agit de décisions non répétitives, non familières, pour lesquelles on ne dispose pas de modèles déjà éprouvés par l'expérience, prises en situation d'information très incomplète. Mais il s'agit cependant de décisions qui peuvent avoir un très grand impact sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise».*

La veille stratégique peut prendre sa dénomination par rapport à la catégorie à qui elle appartient, ainsi une veille peut être catégorisée en fonction<sup>2</sup> :

- **De son domaine d'application** : veille économique, sociale, juridique, politique, santé, psychologique.
- **De son objet d'observation** : veille concurrentielle, sectorielle, technologique, client, fournisseur, brevet, produit, image.
- **Du département ou de la cellule d'entreprise qui en à la charge** : veille documentaire, financière, informatique, marketing, ressources humaines.
- **Des moyens qu'elle emploie ou emprunte** : veille humaine, open source, prospective, web.
- **De sa finalité** : veille stratégique, tactique ou opérationnelle
- **De ses caractéristiques temporelles** : veille continue, ponctuelle, anticipative, prospective, conjoncturelle.

Un autre concept a émergé ces dernières années et qui a créer une confusion avec la notion de veille stratégique, il s'agit de l'intelligence économique.

Pour éviter cette nuance entre les deux termes, nous avons jugé important d'avancer quelques définitions sur l'intelligence économique.

Ce concept à été largement utilisé par plusieurs auteurs, de nombreuses définitions ont été accordées, en voici quelques-unes :

La première définition a été donnée par **Harold Wilensky** (1967) qui considère que l'intelligence économique est une « *activité de production de connaissance servant les buts*

---

<sup>1</sup> H.LESCA, P 27.

<sup>2</sup> Stéphane GORIA, Entre la veille stratégique et l'innovation, la démarche de veille créative, France, 2009, P 3.

*économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ».*

**Par ailleurs, le rapport d'Henri MARTE (1994)**, a défini l'intelligence économique comme : *« l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût<sup>1</sup> ».*

**Quant à François Régnier** *« le concept d'intelligence économique élargit le champ des éléments de connaissances nécessaires pour des décisions lourdes, par exemple celles qui amènent à engager un nouveau programme de recherche, voire à interrompre un programme déjà en cours<sup>2</sup> ».*

**A travers ces définitions**, nous constatons qu'il existe une similarité entre les deux notions, ce qui mène certains à confondre entre elles. Néanmoins, certains auteurs comme Alain BLOCH considèrent que l'intelligence économique prend une dimension plus large que la veille : *« c'est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille<sup>3</sup> ».*

*« L'intelligence économique va-au-delà des données sur les marchés, au-delà des informations technologiques, de celle sur l'évolution de la réglementation, elle prend en charge des aspects plus vastes<sup>4</sup> », le schéma ci-dessous le montre clairement.*

---

<sup>1</sup> Œuvre collective du Commissariat Générale du Plan, Intelligence Economique et stratégie des entreprises, La

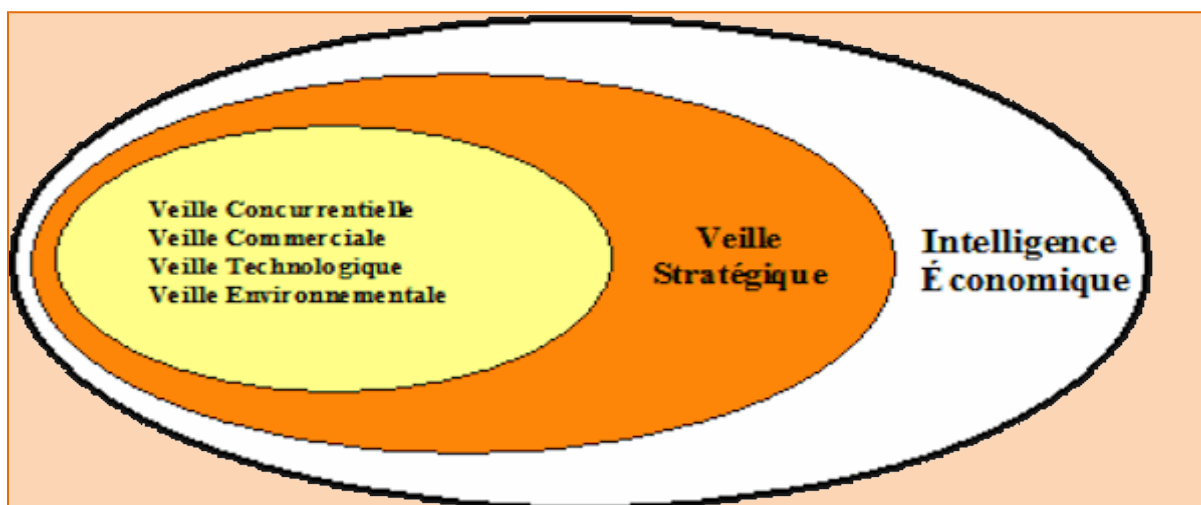
Documentation Française, Paris, 1994, p11.

<sup>2</sup> Daniel ROUACH, Que sais-je, La veille technologique et l'intelligence économique, 5<sup>ème</sup> édition, Presse universitaire de France, Paris, 2010, P12.

<sup>3</sup> Alain BLOCH, L'intelligence économique, 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, 1999, p5, p6.

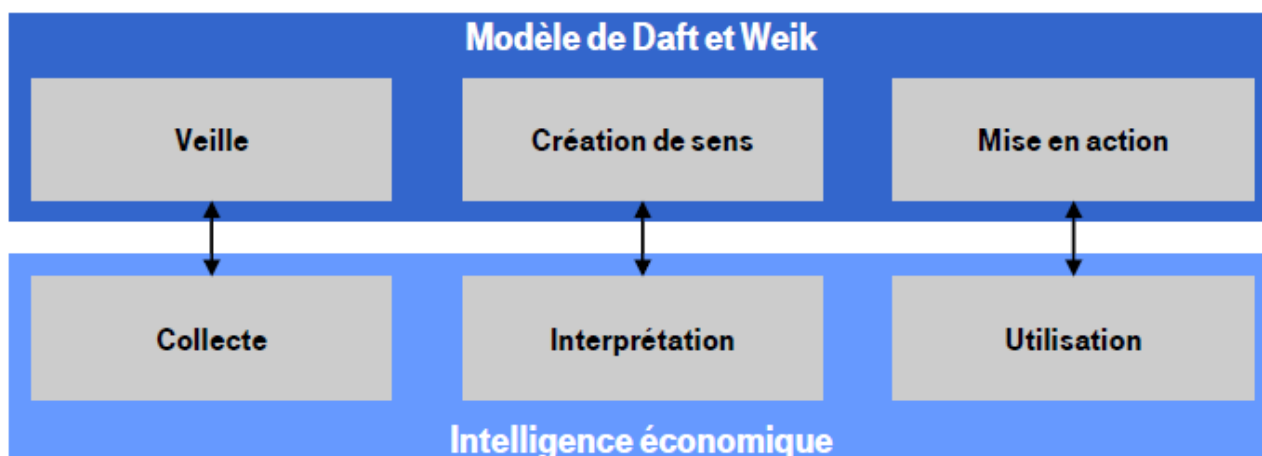
<sup>4</sup> Daniel ROUACH, ibid, p12.

**Figure N°8 :** Interaction veille stratégique et intelligence économique



l'intelligence économique, à travers un modèle intitulé « Modèle de Daft et Weik » ils ont identifié trois étapes pour la collecte, l'interprétation et l'utilisation d'informations externes par une entreprise.

**Figure N° 9 :** Le modèle de Daft et Weick :



**Source :** René ROHRBECK, Michaël MAITREAU, Comment identifier et profiter des disruptions externes: Le système d'intelligence économique de Deutsche Telekom, Colloque VSST 2007; Marrakech, Morocco, P 13.

Ces trois étapes<sup>1</sup> se présentent comme suit :

<sup>1</sup> René ROHRBECK, Michaël MAITREAU, Comment identifier et profiter des disruptions externes: Le système d'intelligence économique de Deutsche Telekom, Colloque VSST 2007; Marrakech, Morocco, P 13.

- **Etape de veille stratégique** : C'est la veille qui collecte les signaux faibles qui proviennent de sources politiques et socioculturelles ainsi que d'environnements concurrentiels, scientifiques et technologiques (Rohrbeck 2007).
- **Etape de création de sens** : qui utilise différentes méthodes pour l'interprétation des données collectées (Marmuse 1999). C'est la phase de traduction des signaux faibles en interprétations organisationnelles (El Mabrouki 2006, El Mabrouki 2007) pour alimenter et dynamiser l'action.
- **Etape de mise en action** : elle utilise les résultats des étapes précédentes pour proposer des plans d'action (Daft et Weik 1984).

Ainsi, aborder le sujet de veille nous mène souvent à l'intelligence économique, mais celle-ci ne sera pas le sujet de notre travail de recherche, nous avons juste essayé de proposer quelques définitions pour que les deux termes soient utilisés différemment et éviter ainsi toute confusion conceptuelle.

### **2. Présentation du dispositif de veille stratégique au sens désigné par Djizzy**

L'activité de veille comme nous l'avons déjà précisé est une tâche que le service « Market Intelligence and Géomarketing » prenne en charge. Pour historique ce service est le résultat du regroupement de deux services. Ce sont deux services différents qui ont des tâches différentes, ils ont été regroupés dans le même service pour des raisons organisationnelles.

Dans ce service sont affectés huit personnes : quatre sont chargés d'accomplir les missions du Géomarketing, les autres se chargent d'assurer l'activité de veille.

Dans ce qui suit, nous allons nous intéresser au service « Market-Intelligence » qui est notre terrain de recherche.

Le service est sous forme d'open space. Les animateurs de la veille sont installés dans des bureaux regroupés. Cette disposition leur permet d'échanger les idées et de se concerter facilement.

La veille exercée par l'entreprise est une activité qui est orientée vers une perspective d'analyse. Ainsi, l'équipe de veilleurs informe les dirigeants quotidiennement sur les évolutions et les modifications liées à l'environnement externe de l'entreprise. En fait, le but est de saisir les opportunités qui se présentent et prendre garde aux menaces qui peuvent se produire surtout celles qui proviennent de la concurrence. On peut citer à titre

d'exemple le lancement d'une offre attractive qui pourrait inciter les clients de DJEZZY à aller vers les autres opérateurs.

En effet, la veille exercée par l'entreprise est orientée plutôt vers la réaction que l'anticipation, alors que H. LESCA (LESCA.H, 1994) dans sa définition considère la veille comme étant *une écoute anticipative* qui a pour objectif de prévoir et non de réagir. Les informations dont parle H. LESCA (LESCA.H 2002) « *ayant elles-mêmes un caractère anticipatif : elles doivent fournir des éclairages sur le futur, et non pas sur le passé ou le présent* »<sup>1</sup>

On a constaté qu'au sein de l'entreprise la veille se résume en observation de la concurrence, elle est orientée vers une vision marketing, les veilleurs s'intéressent aux informations liées à l'évolution du marché, aux nouveaux produits et services lancés par les autres opérateurs ainsi que leurs axes de communication. Cette veille permet de surveiller tout ce que développe la concurrence pour ses clients. De plus elle aide à identifier de nouveaux marchés et développer de nouveaux produits.

Le service Market-Intelligence est une interface entre l'entreprise et son marché. L'équipe d'encadrement informe et met au courant les dirigeants sur l'évolution de la concurrence sur plusieurs axes, ceux-ci seront traités en détail dans la dernière partie de cette section.

Dans le service « Market intelligence » l'équipe d'encadrement partage des tâches qui sont mentionnées dans une fiche de poste à usage collectif. Quelques tâches sont faites quotidiennement, il s'agit de 'la revue publicitaire' « advertising review », d'autres sont faites sous forme de rapport hebdomadaire appelé le 'weekly' ou encore mensuel appelé le Monthly. Certains rapports comme le flash et le radar sont envoyés en cas de nouvelles liées à des événements importants.

Les animateurs de la veille sont polyvalents, ils travaillent en étroite collaboration, ils se concertent et communiquent entre eux pour réaliser leur mission de veille. Chacun d'entre eux doit maîtriser le travail de son collègue pour qu'il soit capable de prendre en charge ses tâches dans le cas où il s'absente, le but est de transmettre l'information au bon moment. Si

---

<sup>1</sup> Humbert LESCA, Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles, 6<sup>o</sup> Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal, P3.

un retard dans la diffusion de l'information se produit, cela aura un impact négatif sur les autres services qui ont une relation directe avec le Market Intelligence.

Les veilleurs sont comme « des soldats », ils sont souvent connectés aux divers sources d'information qui permettent d'obtenir des renseignements, qui seront diffusés par la suite aux décideurs afin qu'ils réagissent aux attaques de la concurrence.

Les outils informatiques de veille utilisés sont dans la plupart des cas des outils gratuits et en ligne, on note l'utilisation de Google alerte et des sites qui sont fréquemment consultés afin de suivre l'actualité du secteur de télécommunication. Voici l'ensemble des sites qui sont habituellement sollicités :

- ✓ [www.Forumdz](http://www.Forumdz)
- ✓ [www.Mobilealgerie](http://www.Mobilealgerie)
- ✓ [www.Ntic.com](http://www.Ntic.com)
- ✓ [www.telecompaper](http://www.telecompaper)
- ✓ [www.Dadoux3](http://www.Dadoux3)
- ✓ [www.abbinvest.com](http://www.abbinvest.com)
- ✓ [www.endroid-dz.com](http://www.endroid-dz.com)

Le service Market Intelligence a consacré une chambre à la concurrence (Competitor room), elle est dédiée au stockage de différents objets des deux autres opérateurs Ooredoo et Mobilis : sac en plastique, classeurs, dépliant, t-shirt, annuaires, agendas, catalogues, calendriers et pleins d'autres objets qui sont déposés dans des étagères, le but étant de voir quels sont les différents objets qu'utilisent les concurrents, avec quel design, couleurs et forme.

### **3. Modes de fonctionnement du service « Market Intelligence »**

Concernant le mode de fonctionnement, le processus de veille stratégique de Djezzy suit les deux modes définis par LESCA.H (H. LESCA, 1997) :

### 3.1 Le mode alerte<sup>1</sup>,

Il signifie que *«la recherche active d'information est faite d'une manière continue de la part de certaines personnes (que nous nommerons traqueurs) et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique ».*

Nous précisons que les traqueurs sont des personnes qui ont pour mission d'aller au devant des informations de veille stratégique. Nous avons constaté qu'il existe deux types de traqueurs au sein de l'entreprise, qui sont définis par (LESCA, H 1997): traqueurs sédentaires et traqueurs terrain.

- **Les traqueurs « sédentaires »** : travaillent généralement dans un bureau et qui accèdent à des sources d'informations formalisées (base de données, internet, etc.).
- **Les traqueurs « terrains »** : (ou encore mobiles, itinérants, nomades...) qui sont très fréquemment en déplacement et au contact des personnes de diverses catégories : clients, fournisseurs, concurrents, laboratoires, salons foires, colloques etc. Dans ce cas les informations sont essentiellement sensorielles (auditives, visuelles, olfactives, tactiles, gustatives), qui sont captées à la source.

Mais dernièrement le service assurant l'activité de veille au sein de l'entreprise Djazzy a connu un manque d'effectif considérable à cause des démissions de certains employés qui ne sont pas encore remplacés par d'autres, alors que les tâches du service sont importantes et nécessite une équipe formée de plusieurs personnes.

La charge de travail a mis fin à certaines tâches qui sont réalisées par le traqueur terrain, alors que ce moyen de collecte d'informations est important. Actuellement l'équipe est formée de deux personnes qui sont supervisés par un manager.

Pour Djazzy, lorsque le veilleur constate qu'il y'a une nouvelle action réalisée par l'un des concurrents directs (Mobilis et Ooredoo) et même du concurrent indirect (Algérie

---

<sup>1</sup> Humbert LESCA, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, p27.

télécom), l'équipe de veilleurs se regroupe pour comprendre la nature de l'action (nouvelle offre, promotion ou service) et le segment à qui elle appartient (particulier ou entreprise), tout ces détails sont analysés puis récapitulés dans un tableau contenant toute les informations nécessaires concernant le détail du nouveau produit, une petite analyse est faite pour aider les utilisateurs de l'information à mieux comprendre ce que la concurrence a annoncé, ce type de rapport intitulé « Le RADAR ».

Le radar est effectué dans les cas suivants :

- ✓ Le lancement d'un nouveau produit qui n'existe pas chez l'entreprise et vient d'être lancé par l'un des concurrents,
- ✓ Un événement important réalisé par un des concurrents, on cite à titre d'exemple la signature d'un contrat avec une grande entreprise,
- ✓ Une nouvelle offre ou action promotionnelle,
- ✓ Le lancement d'un nouveau service qui est inexistant au niveau de l'entreprise.

Toute information qui pourrait affecter directement le nombre de client de l'entreprise ainsi que la baisse de son revenu est jugée importante et doit faire l'objet d'un « Radar » pour attirer l'attention des utilisateurs de l'information à l'importance de l'action ou l'événement.

Les informations recueillies proviennent de sources différentes :

- ✓ les sites officiels des opérateurs
- ✓ Le site de l'ARPT
- ✓ les réseaux sociaux : Facebook, Twitter et Google+ (les pages officielles des concurrents)

L'information sera diffusée via Outlook aux managers et directeurs de la direction commerciale, ces derniers diffusent l'information à leurs équipes.

### Encadré N° 3: Le Radar



## \*LE RADAR\*

### Activité des concurrents

Date : 23/03/2016. Market-Intelligence Dpt

### *\*Pack Tablette Huawei T17\**

**Aperçu :** Mobilis lance le pack Tab Pro « Huawei T1 7'' au prix de 14 990 DA.

**Date Lancement :** Du 23 Mars - jusqu'à expiration du stock.

**Cible :** Professionnel « Corporate ».

**Communication :** ATL (site officiel de l'opérateur, Facebook,...)

**Détail de l'offre :** Le Pack comprend :

Tablette	Tablette Huawei T 1 7
Formule	ET7+°02
Bh	2 Go
Prix Pack Tablette + 6 mois de connexion Haut Débit	14 990 DA/TTC
Au-delà des 6 mois le renouvellement est de	1900 DA/TTC (2Go),3500 DA/TTC (5Go) et 5000 DA/TTC (10Go)
Garantie	12 Mois.

**Prix du Pack : 14 990 DA**

**Analyse :** Mobilis lance une nouvelle promotion qui permet d'acquérir une tablette de type « Huawei T 1 7'' » d'une valeur de 16 500 DA (Sur le marché) hors la promo est de 14 990 DA, un bonus internet pendant 6 mois (2G/mois) , sachant que le Forfait Découverte 2G coûte 1900 DA/ Mois , donc le client gagne 11400 DA pendant 6 Mois ce qui rend le prix de la Tablette dérisoire (3590 DA) de quoi attirer les accros d'Internet (à l'expiration du quota internet 3G , le client restera connecté en illimité à débit réduit) . donc cette promotion semble très attractive en termes de coût et de rentabilité pour augmenter leur parck Data entreprise.

**Le Radar – Activité des concurrents**  
**Diffusé par le Service –MI**

**Source :** document interne à l'entreprise

Par ailleurs, un autre type d'alerte se fait quand l'équipe d'encadrement constate qu'il ya un nouvel événement de l'appart des concurrents, une action qui est moins importante par rapport à celle qui est mise dans le radar, il s'agit du 'Flash info'.

Le flash est effectué dans les cas suivants :

- ✓ l'ouverture d'un nouveau point de vente par les concurrents,
  - ✓ La prolongation d'une date de l'offre,
  - ✓ Les actions de sponsoring,
  - ✓ La participation à un événement culturel et fête nationale.
- **Source d'information**

Les informations sont obtenues à travers :


- ✓ Les Sites officiels des concurrents,
  - ✓ Les foires et salon,
  - ✓ Forums,
  - ✓ Réseaux sociaux,
  - ✓ Visites sur les lieux.
- **Diffusion de l'information**

Cette information est diffusée via Outlook à tous les managers et directeurs concernés de la direction commerciale en utilisant deux langues (français-anglais).

- Voici un exemple de rapport de type « flash » :

Encadré N° 4 : Le Flash


·FLASH·

 Mobilis vient d'ouvrir une nouvelle boutique tout juste après l'ouverture de la boutique Ooredoo dans le Park Mall Sétif, le plus grand centre commercial d'Algérie, au niveau-2 local N°15, sis à la Rue 8 Novembre, Sétif Algérie.

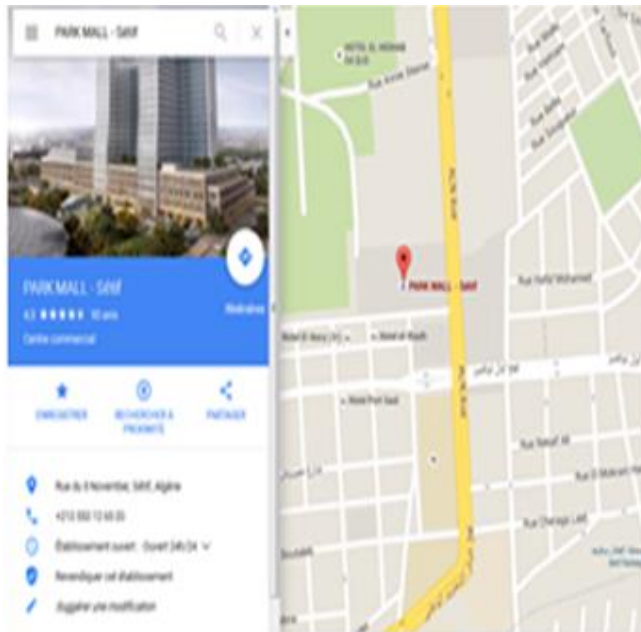
- MI Department -



·FLASH·

 Mobilis has recently opened a new shop just after the opening of Ooredoo's shop at the Park Mall Sétif, The biggest commercial center of Algeria, at the level 2locan N°15, situate in the street of November 8<sup>th</sup> Sétif Algeria.

- MI Department -



Source : document interne à l'entreprise

Une autre tâche se fait quotidiennement appelée 'Advertinsing review' (la revue publicitaire), celle-ci fait partie du mode alerte aussi, elle consiste à collecté des informations concernant les insertions publicitaires (maquettes) ainsi que les appels d'offres des trois opérateurs et ceux d'Algérie télécom publiées dans la presse algérienne et les pages officielles des concurrents.

Cette veille à une double vocation, d'une part, elle permet de savoir si la presse publient les maquettes de Djazzy comme il a été prévu et avec la fréquence demandée. D'une autre part, elle permet de détecter et d'anticiper le nouveau produit ou promotion que le concurrent est entrain de préparer car, parfois les concurrents communique les maquettes publicitaires dans la presse et la page Facebook avant que le nouveau produit soit lancé. Les animateurs de veille essayent de deviner le concept de l'offre à traves les informations notés sur l'insertion.

Grâce à cette information, les chefs de produit de Djazzy qui préparent un nouveau projet, peuvent adapter son concept par rapport à celui de la concurrence avant de le lancer.

La page du journal où l'affiche publicitaire ainsi que l'appel d'offre sont insérés doit être scannée par le veilleur pour la mettre dans le rapport quotidien.

Quelques informations sont mentionnées : le nom du journal et du site web où l'affiche est apparue, le numéro de page, le format, l'organe ainsi que la date de son lancement.

### ➤ **Source d'information**

L'information est collectée depuis la presse algérienne arabophone et francophone à savoir :

- ✓ Liberté, le soir, le quotidien, l'expression, la tribune El Moudjahid El khabar, El Chourouk, El Nahar et le quotidien d'Oran,
- ✓ Les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, et Google ++,
- ✓ Le web.

Un agent coursiers est responsable d'apporter chaque matin les différents journaux au service Market intelligence afin que les veilleurs préparent le rapport et l'envoient la matinée.

### ➤ **Diffusion de l'information**

Ce rapport est communiqué uniquement à un service qui est attaché directement au Chairman de l'entreprise, c'est le service « Public relation and medias », il est chargé de collecter les articles écrits dans la presse nationale et web à propos de l'opérateur DJEZZY


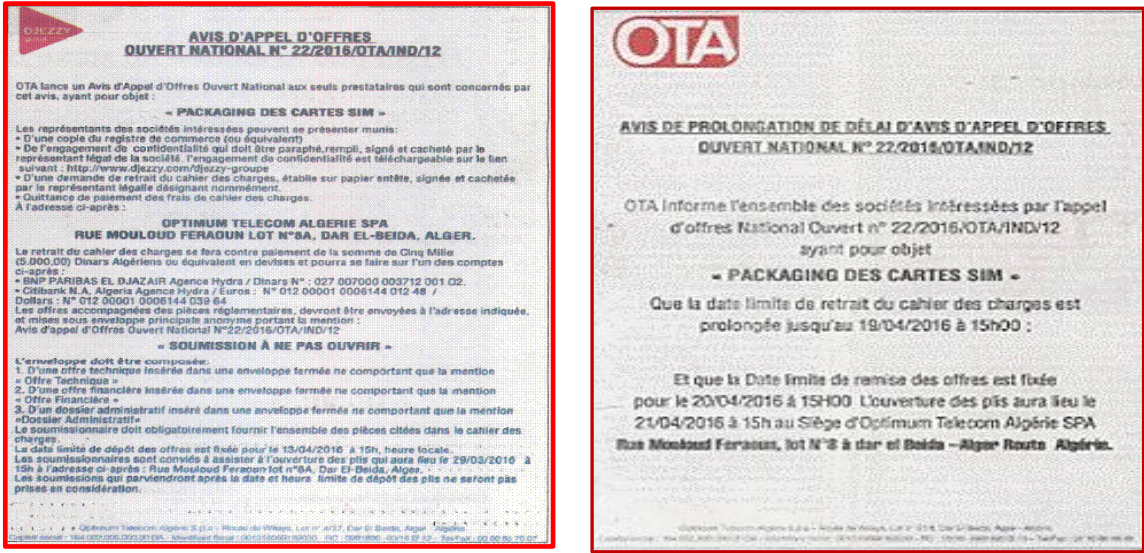
ainsi que la concurrence et tout ce qui se rapporte au secteur des télécoms (plus de trente journaux sont vérifiés quotidiennement),

Un rapport détaillé sera effectué contenant les articles ainsi que la revue publicitaire effectuée par le service Market Intelligence. Une fois que le rapport soit fait, il sera envoyé aux directeurs de l'entreprise ainsi que certains services qui auront besoins de ces renseignements (comme le service Market intelligence).

- Voici un exemple de rapport de type Advertising review

## Chapitre I : Choix méthodologique et présentation du cas

### Encadré N° 5 : Advertising review (la revue publicitaire)

Website	Organe	Date of Launch		
Facebook	ATM	March 23 <sup>rd</sup> , 2016		
				
Newspaper	Page	Format	Organe	Date of Launch
EL Moudjahid	14	1/4 Page	OTA	March 13 <sup>th</sup> , 2016
Le Quotidien d'Oran	10	¼ H Page		
				
Newspaper	Page	Format	Organe	Date of Launch
Le Soir d'Algérie	14	1/4 page	OTA	March 23 <sup>rd</sup> , 2016
				

Source : document interne à l'entreprise

### 3.2 Le mode commande

Le deuxième mode que H. LESCA a défini est le *mode commande*<sup>1</sup> « qui signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable, par exemple) ».

Ce mode est fréquent dans l'entreprise, il se manifeste sous forme de requêtes exprimées par certains services de la direction commerciale et particulièrement les services de la direction marketing, pour l'obtention de certains détails qui concerne l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Ces requêtes sont envoyées via Outlook au service Market-Intelligence qui est censé de répondre à ces demandes. Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de requêtes.

Ce mode est fréquent dans l'entreprise, il se manifeste sous forme de requêtes exprimées par certains services de la direction commerciale et particulièrement les services de la direction marketing, pour l'obtention de certains détails qui concerne l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Ces requêtes sont envoyées via Outlook au service Market-Intelligence qui est censé de répondre à ces demandes. Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de requêtes.

**Tableau N°3 :** Les requêtes envoyées au service Market Intelligence

Type de requête	Service bénéficiaire	La requête
Actions menée par la concurrence	Service 'Prepaid'.	Etablir toutes les actions des concurrents et celles d'OTA du mois d'octobre 2015.
Un Benchmarking des offres	Service 'Communication'.	Transmettre une présentation relative aux offres clés 3G des concurrents.
Un Benchmarking des services	Le service 'Pricing'.	Elaborer un benchmarking concernant la facturation et l'utilisation du service Vidéo Call chez les concurrents.
La couverture en réseau 3G	Le service 'Data & Innovation & Content'.	Les wilayas couvertes en réseau 3G par Ooredoo et Mobilis.
Un Benchmarking des promotions	Le service 'Branding & Campaigns'.	Effectuer un Benchmarking des promotions sur le pack Smartphone+Sim Data chez la concurrence.

**Source :** élaboré par nous -mêmes à travers les données de l'entreprise

### 4. Typologie de la veille stratégique :

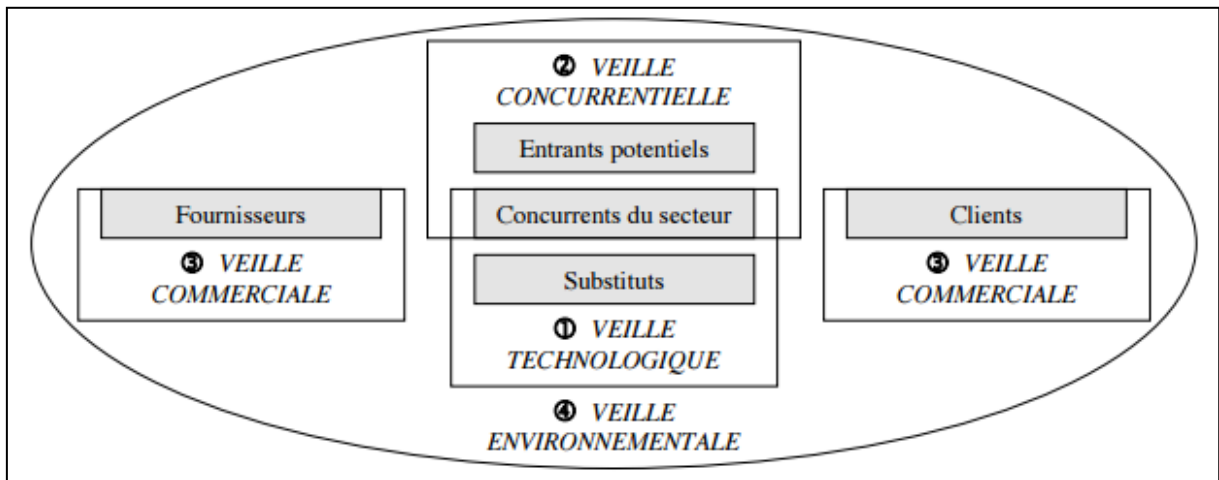
Selon l'entreprise et sa stratégie, la veille stratégique sera plus orientée vers la concurrence, la technologie, les clients ou l'environnement. « Une entreprise n'est pas

<sup>1</sup> Humbert LESCA, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Op.cit, p 27.

*forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles, elle doit choisir celle(ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation<sup>1</sup>». (H. LESCA 1997).*

En se basant sur le schéma de Porter, (Martinet B., Ribault J.-M, 1988), distinguent quatre types de veille qu'ils calquent sur les cinq forces de l'univers de la concurrence.

**Figure N° 10 :** Les quatre grands types de veille associés aux cinq forces de PORTER



**Source :** Martinet B., Ribault J.-M, La veille technologique concurrentielle et commerciale, Paris, 1988. Cité dans le 10<sup>ième</sup> Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort – France, pp. 160.

Il s'agit des quatre types de veille à savoir :

- ✓ La veille technologique : substituts et concurrence du secteur,
- ✓ La veille concurrentielle : entrants potentiels et concurrence du secteur,
- ✓ La veille commerciale : fournisseurs et clients,
- ✓ La veille environnementale : le reste de l'environnement.

Ces différents types de veille constituent globalement la veille stratégique, chaque type peut être défini comme suit :

### ➤ **La veille technologique**

Aujourd'hui, innover est une nécessité pour une entreprise qui veut maintenir son avantage concurrentiel et assurer sa pérennité. Avec les mutations que connaît l'environnement, ce qui est valable aujourd'hui ne le sera plus demain, c'est le cas pour l'entreprise américaine Kodak qui a largement contribué à l'histoire de la photographie et du cinéma et qui été le

<sup>1</sup> Humbert LESCA, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, op.cit, p27.

chef de file mondial du marché de la pellicule photo, cette entreprise a été menacé par une technologie de rupture qui a causé sa faillite, il s'agit de la photographie numérique qui a mis fin à son produit assurant son succès depuis des années, et ceci en raison de l'absence d'une veille technologique permettant d'anticiper les nouvelles tendances tout en restant productif au travail. La veille technologique est « *l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier* »<sup>1</sup>.

Cette veille permet de limiter les menaces dues aux évolutions technologiques et saisir les opportunités pour gagner de nouveaux marchés. Pour (François JACOBIK, 1992) « *La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique et technologique et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et opportunités de développements* ».

### ➤ **La veille commerciale :**

La veille commerciale s'intéresse aux clients et fournisseurs de l'entreprise « *elle consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial* »<sup>2</sup> »

Pour accroître sa rentabilité, l'entreprise cherche à satisfaire les besoins de ses clients. Pour ce faire, elle doit connaître leurs besoins et les éléments influençant leurs attitudes et comportements, ceci grâce à la recherche d'informations qui sera permise une fois qu'un système de veille commerciale est mis en place.

La veille commerciale s'intéresse parallèlement à son deuxième élément constitué par les fournisseurs, l'information recherchée est souvent focalisée sur : « *le cout des services mais également sur les différentes garanties en terme de délai de livraison, de continuité de la relation, de qualité des produits et services, de services après-vente, d'adaptabilité à l'évolution de la demande des marchés* »<sup>3</sup> ».

---

<sup>1</sup> Daniel PUACH, La veille technologique et l'intelligence économique, Presse universitaire de France, Collection « Que sais-je ? » 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1996.

<sup>2</sup> VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection, juin 2009, p.4.

<sup>3</sup> Laurent HERMEL, Maitriser et pratiquer, Veille stratégique et intelligence économique, édition AFNOR, Paris, 2010, p11.

Pour E.PATEYRON, quand il s'agit de veille commerciale, « *il est crucial d'étudier l'amont et l'aval du marché c'est-à-dire de satisfaire les besoins évolutifs des clients et de prospecter auprès de nombreux fournisseurs<sup>1</sup>* ».

### ➤ **La veille concurrentielle**

Cette veille s'intéresse aux concurrents actuels et potentiels ainsi qu'aux nouveaux entrants qui peuvent s'introduire avec des produits de substitution, « *elle persiste à analyser la concurrence, les produits et les services en développement pour déterminer les innovations nécessaires et estimer le développement des produits<sup>2</sup>* ».

La veille concurrentielle est attachée à la veille technologique et la veille commerciale, « *elle sera plus proche de la veille technologique si l'on s'intéresse plus particulièrement aux produits et à l'équipement industriel des concurrents, de l'autre côté, elle sera plus proche de la veille commerciale si l'on analyse davantage la clientèle du concurrent<sup>3</sup>* ».

### ➤ **La veille environnementale :**

C'est la surveillance globale de l'environnement, elle inclue tout ce qui n'est pas mentionné dans les types de veille cités ci-dessus. Cette veille est encore appelée « *veille globale ou veille sociétale, selon le type d'entreprise, cette veille sera axée sur les aspects différents de la vie économique<sup>4</sup>* », elle intègre des éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique etc. Si l'entreprise avait la possibilité de mettre en place ces différents éléments, elle serait capable de se différencier par rapport à ses concurrents.

Le service Market-Intelligence s'occupe principalement de la veille concurrentielle qui prend en compte les mouvements des entreprises concurrentes. Elle consiste à surveiller toutes leurs actions à savoir leurs nouveaux produits et services, leur tarification, les axes de communication, les campagnes publicitaires etc.

De plus, cette veille inclue une sorte de veille environnementale d'ordre réglementaire qui consiste à surveiller un acteur principal du secteur de télécommunications en Algérie, il s'agit de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT). Toutes

---

<sup>1</sup> Emmanuel PATEYRON, La veille Stratégique, édition ECONOMICA, Paris, 1998, p.154-155.

<sup>2</sup> René ROHRBECK, Michaël MAITREAU, Op.cit, p6.

<sup>3</sup> Laurent HERMEL, ibid, P10.

<sup>4</sup> Laurent HERMEL, ibid, P12.

les actions régulatrices qui sont communiquées, doivent faire l'objet d'un flash info diffusé en mode alerte aux directeurs de l'entreprise.

### **5. Les pratiques de veille au sein de Djezzy**

Après avoir présenté les types de veille existants au sein de Djezzy, on va les aborder plus en détail dans cette partie que nous avons consacrée à l'explication des pratiques de veille stratégique au sein de Djezzy.

#### **5.1 Les axes de la veille concurrentielle**

La veille concurrentielle est un des volets de la veille stratégique, elle représente la grande proportion des pratiques de veille réalisée par l'opérateur Djezzy.

Après avoir présenté le dispositif de veille stratégique au sein de Djezzy, il convient de détailler comment la veille concurrentielle est déployée dans le service Market-intelligence et quels sont les axes qui sont surveillés.

La veille concurrentielle déployée par le service Market-Intelligence consiste à surveiller :

##### **➤ Le programme des offres, promotions et services**

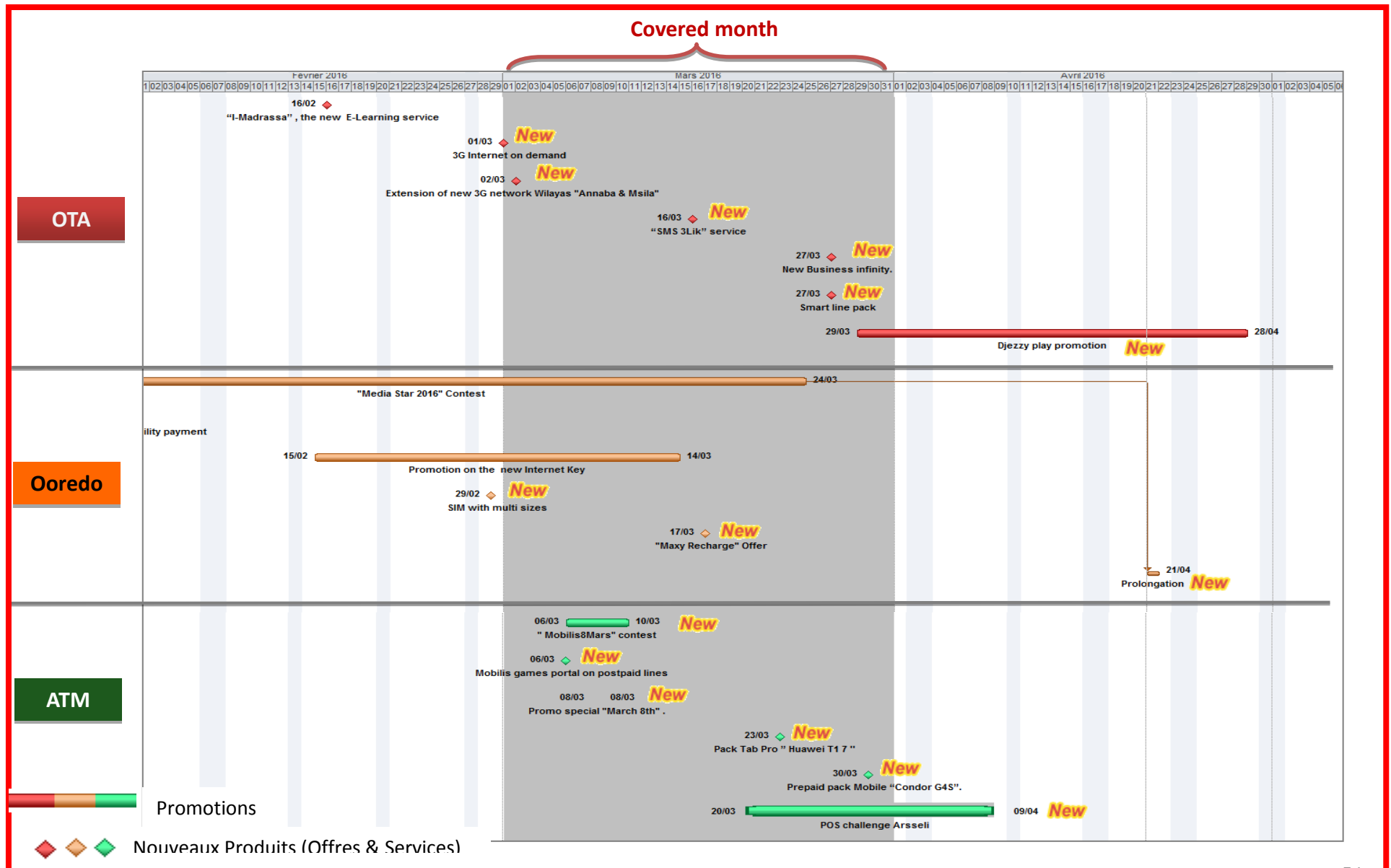
Un rapport détaillé est établi concernant le programme des produits de l'entreprise et ceux des concurrents, en utilisant un outil qui indique la synchronisation des offres, il s'agit du logiciel « Microsoft Project ». D'une part, il permet de représenter graphiquement le planning des offres et promotions des trois opérateurs, d'autre part, il informe les utilisateurs de l'information sur la date du lancement du produit et sa date de fin. C'est un outil d'aide à la décision, il facilite le contrôle et la maîtrise des délais.

Cette tâche est effectuée deux fois, elle est incluse dans le rapport hebdomadaire pour informer les services concernés et précisément les chefs de produit sur les offres de la semaine. De plus elle est introduite dans le rapport mensuel pour exposer les offres du moi.

Le schéma suivant présente le programme des offres, promotions et services des trois Opérateur du moi de mars 2016.

## Chapitre I : Choix méthodologique et présentation du cas

**Figure N° 11 :** Le programme des offres, services et promotions des trois opérateurs du moi de mars 2016



Source : document interne à l'entreprise

Pour le moi de mars, Djezzy a lancé cinq nouveaux services et une nouvelle promotion du 29 mars au 28 avril. Par ailleurs, Ooredoo a lancé la nouvelle offre « Maxy » le 17 mars. Pour le programme des promotions, la promotion du mois précédent (clé internet) s'achève le 14 du mois en cours, et la « Media Star » qui a été programmée jusqu'au 24 mars, sera prolongée jusqu'au 21 avril.

Pour ATM Mobilis, trois nouvelles offres ont été programmées pour ce moi de mars, et trois nouvelles promotions. Les deux premières promos ont une durée de validité très courte, elles ont été lancées pour célébrer la journée du 8 mars, la troisième (challenge arsseli) a été lancée le 20 mars et s'achève le 9 avril.

Nous avons constaté que le programme des actions du moi de mars effectuée à l'aide du logiciel Ms Project suivie d'une petite lecture que nous avons proposé, permet de donner une vision claire du positionnement des produits de l'entreprise par rapport aux concurrents.

De même, l'entreprise aura la possibilité de programmer facilement les actions du moi prochain en s'appuyant sur le programme du moi en cours.

### ➤ **Les actions du sponsoring et de communications:**

Cette surveillance permet de se renseigner sur toutes les actions du sponsoring et de communication effectuées par les concurrents, et même ceux de l'opérateur Djezzy.

**Le sponsoring** fait partie de la stratégie de communication, il « *consiste pour une entreprise à contribuer à une action sociale, culturelle ou sportive. Il y'a plusieurs formes de contribution : financière, matérielle ou technique. En retour l'organisme ayant comme partenaire l'entreprise, doit fournir une visibilité à celle-ci lui permettant d'améliorer ses valeurs, d'augmenter sa notoriété et son image*<sup>1</sup> ».

Grâce à la valeur ajoutée que peut avoir le sponsoring pour l'image de l'entreprise à travers le transfert des valeurs de celle-ci, les veilleurs sont là pour suivre toutes les initiatives des concurrents (programmes sponsorisés, actions de solidarité et de charité, événement sportif etc.) afin de savoir la fréquence et l'importance que donne chaque opérateur à ce moyen de communication.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire Le petit Larousse illustré, édition 2007.

Un autre axe important est surveillé, il s'agit de **la publicité**. Elle est considérée comme une des stratégies de communication qui est fortement utilisée par les entreprises opérant dans le secteur de la téléphonie mobile.

Les veilleurs du service Market-Intelligence cherchent à se renseigner comment cette stratégie est déployée par les concurrents, quels sont les différents types de médias qui sont mobilisés (radio, presse et télévision) et la fréquence de l'utilisation de ceux-ci. Les veilleurs sont souvent à l'écoute des différents médias, ils pratiquent de la veille même en dehors des heures de travail, ils regardent la télévision, fouillent les journaux et écoutent la radio tout en roulant dans leur propres véhicules ou à la maison. Ils considèrent la veille comme étant un état d'esprit avant qu'elle soit leur activité professionnelle.

### ➤ **Source d'informations**

En réalité le service Market-intelligence travaille en étroite collaboration avec d'autres services pour accéder aux informations qui se trouvent à leur niveau et qui concernent les actions du sponsoring et de communication de l'opérateur Djazzy. Les deux services « Media » et « Events & Sponsorship » de la direction « Brand & communication » facilite l'accès rapide à ces informations.




Concernant les autres opérateurs, les informations sont obtenues de différentes sources à savoir :

- ✓ Les sites officiels des concurrents
- ✓ Les communiqués de presse
- ✓ La télévision
- ✓ La radio

**Diffusion de l'information :** Tout ses renseignements sont synthétisés dans un tableau Excel et diffusée aux directeurs et managers de la direction commerciale.

## Chapitre I : Choix méthodologique et présentation du cas

**Le tableau N° 4 :** Les différentes actions de communication et du sponsoring des trois opérateurs durant le moi de mars

Opérateur	TV	Radio	Presse	Actions de solidarité et charité	Evénement	Football
<b>Djezzy</b> 	*Dzair TV *La météo *Dzayerna *dzayercom *Capsule MultiMedia *Journal économique *L'invité économique / hebdomadaire *Le pack Smart line	*Relancement du pack Smart line *Promotion Play *Un jeune un talent une réussite chaine 3.	*Djezzy play promotion *La célébration de la journée de la femme.	*Renouveler le soutien aux personnes handicapées.	*Honorer les femmes rurales. *La célébration de la journée du client	*Sponsoriser le Marathon du 19 Mars à Oran.
<b>Ooredoo</b> 	*La recharge Maxy	*Prolongation de la Media Star *La recharge Maxy	*Prolongation de la Media Star *La recharge Maxy	*Prise en charge des personnes ayant des besoins spécifiques	*Association Iqraa et Ooredoo rendent hommage aux femmes rurales. * Partenaire de la campagne nationale de plantation d'arbres	*Sponsor officiel du maillot rouge de l'Algérie Grand Tour 2016. *Participer à la caravane du grand tour de l'Algérie 2016.
<b>Mobilis</b> 	*La compagne foot : Algérie-Éthiopie	*Pack mobile prépayé Condor G4S * Pack tablette Huawei. *Encourager et accompagner l'équipe nationale.	*Pack mobile prépayé Condor G4S * Pack tablette Huawei	*L'accompagnement mouvements associatifs dans 3 provinces.	*Accompagner les finalistes de la 7e édition d'Alhane Wa Chabab. *Présent à la 1ère exposition des sociétés nationales. *Présent à l'exposition des talents et de l'emploi.	La participation de Mobilis à la compétition internationale de football. *Partenaire du Championnat de la gymnastique d'Afrique des Nations.

Source : Document interne à l'entreprise

### ➤ **Les statistiques des réseaux sociaux**

Cet axe de surveillance permet d'être informé sur la présence de l'entreprise et ses concurrents dans les réseaux sociaux (Facebook, Twitter et Google+), car aujourd'hui une entreprise qui souhaite se développer ne peut passer à côté des réseaux sociaux et d'internet qui sont des outils de communication qui renforcent sa visibilité.

Des statistiques sont faites afin de recenser le nombre d'abonnés sur les pages web des trois opérateurs, le taux de croissance, les chercheurs spécifiques sur les pages, ainsi que le nombre de fans. Ces informations sont récapitulées dans un tableau qui compare les données des trois opérateurs dans le but de pouvoir mesurer la présence de l'entreprise par rapport à ses adversaires.

### ➤ **Source d'information**







L'information est obtenue à travers un site internet qui donne les dernières actualisations concernant le nombre d'abonné sur les pages officielles des trois opérateurs, c'est une source gratuite à qui le service Market-Intelligence en profite, l'adresse du site est la suivante :

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

### ➤ **Diffusion d'information**

Le tableau des statistiques est mis dans le rapport mensuel, et diffusé à tous les services concernés de la direction commerciale. Le tableau suivant résume la présence des trois opérateurs dans les réseaux sociaux :

**Tableau N° 5 :** La présence des trois opérateurs dans les réseaux sociaux (mars 2016)

OP	Face book pages stats 		Twitter Profiles Stats 		Google + stats 	
Opérateur	N° fans	Taux de croissance	Followings*	Followers*	Followings*	Followers*
<b>Ooredoo</b> 	3 009 424	+8820 Fans	40	526 660	NA	546
<b>Djezzy</b> 	2 664 029	+5965 Fans	72	63 490	NA	1726
<b>Mobilis</b> 	1 676 689	+10424 Fans	3	65 015	NA	3184

Source : Document interne à l'entreprise

(\*Le nombre total de profil suivi d'une page spécifique (Twitter et Google+)

(\*Abonnés: Le nombre total de suiveurs d'une page.

### ➤ Les actions BTL des compétiteurs

L'abréviation BTL désigne l'expression en anglais « *Below the line* », littéralement elle est traduite en français « *en dessous de la ligne* ». Elle est utilisée dans le jargon marketing pour désigner le montant des investissements marketing hors-média<sup>34</sup> ».

Le hors-médias est une incitation directe à l'achat, elle vise un groupe de clients (segment) spécifique et restreint (exemple : les veilleurs de nuit). C'est un mode de communication qui utilise des méthodes moins traditionnelles et se concentre sur des moyens de communication plus directs et personnalisés.

Ce mode de communication est utilisé fréquemment par les trois opérateurs, il consiste à lancer des actions promotionnelles et publicitaire, en envoyant des messages directement à

<sup>34</sup> Définition accordée par le service Market-Intelligence.

certaines clients pour les informer, sans avoir passé par les différents médias (radio, télévision, presse, internet), il est considéré comme un contact direct avec les clients.

Le BTL a trois avantages :

- Minimiser les couts des médias puisque c'est une offre qui vise un nombre restreint de client,
- Eviter d'être imité par la concurrence,
- Eviter d'être écoutée par les autres clients qui ne sont pas concernées par l'offre.

Cette stratégie exige un excellent suivi des opérations puisqu'elle ne permet pas de toucher une cible très large.

Les veilleurs possèdent les produits des deux concurrents (puce teste), ils utilisent directement ces différentes puces afin de recevoir ce genres de messages, ceux-ci sont photographiés est placés dans un tableau qui sera inclus dans le rapport mensuel.

Cet axe de surveillance ayant pour but d'effectuer le suivie de tout ce que diffuse la concurrence à ses clients en BTL, pour savoir comment le hors-média est utilisé par les compétiteurs.

Tableau N°6: Les actions BTL des trois opérateurs du moi de mars 2016

Action des opérateurs	Type	Support/concept	
<p><b>Ooredoo</b></p> 	<p><b>Bulk SMS*</b></p>		
		<b>Survey</b>	<b>Maxy recharge</b>
<p><b>Mobilis</b></p> 	<p><b>Bulk SMS*</b></p>		
		<b>Prépayée et pack entreprise</b>	<b>Don du sang-ANC</b>

Source : document interne à l'entreprise

\*Bulk Sms : L'envoi de message en masse.

➤ **Advertising special Greeting : (les salutations spéciales)**

C'est une rubrique qui est consacrée à la surveillance des pancartes insérées dans la presse ou sur la page Facebook et qui sont publiées spécialement dans les fêtes nationales et religieuses.

Le veilleur doit consulter la presse nationale et les pages Facebook des deux concurrents pour savoir si ces derniers ont participé à la célébration de cet événement. Cette action a

## Chapitre I : Choix méthodologique et présentation du cas

pour objectif d'être toujours auprès des clients et contribuer à les fidéliser par des initiatives pareilles. Cette information est incluse dans le rapport mensuel et diffusés aux services de la direction commerciale.

**Le tableau N° 7 :** La célébration de la journée de la femme

Les souhaits pour la journée de la Femme *8 Mars*		
Ooredoo	Mobilis	Djezzy
 <p>Bonne fête à toutes les femmes algériennes</p> <p>ooredoo</p> <p>8 Mars</p>	 <p>المرأة الجزائرية امرأة متميزة</p> <p>يومية اليوم العظمى للمرأة</p> <p>موبيليس للشكر والتقدير والتقدير لكل الجزائريات</p> <p>mobilis mobilis.dz</p> <p>L'ALGÉRIENNE, UNE FEMME D'EXCEPTION</p> <p>À L'OCCASION DE LA JOURNÉE INTERNATIONALE DE LA FEMME, MOBILIS HONORE À TOUTES LES ALGÉRIENNES</p>	 <p>LEUR COMBAT EST VISIBLE, PAS SEULEMENT SUR LEURS VISAGES...</p> <p>POUR QUE CETTE JOURNÉE SOIT CELLE DE TOUTES LES FEMMES, DJEZZY soutient l'action de l'association KENZA au profit des femmes rurales et souhaite bonne nuit à toutes les femmes algériennes</p> <p>موبيليس بالتحية DJEZZY</p>

Source : document interne à l'entreprise

Dans ce chapitre, nous avons présenté les choix méthodologiques de notre recherche ainsi que la manière dont elle a été conduite.

Ainsi, nous avons tenté de présenter notre terrain de recherche, en l'occurrence Djezzy, en présentant le service qui nous a accueillis tout au long de la période de notre stage au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, la section trois a été consacrée pour la présentation des pratiques de veille au niveau de l'entreprise, celles-ci s'orientent vers un type de veille. Il s'agit de la veille concurrentielle qui exige un suivi rigoureux des actions menées par les concurrents. Cette veille nécessite l'utilisation de deux modes de fonctionnement au sein du service « M-I » à savoir : le mode alerte qui permet aux dirigeants de l'entreprise de recevoir l'information au temps voulu afin de réagir. En ce qui concerne le mode commande, celui-ci permet aux utilisateurs de l'information au niveau de l'entreprise, de répondre à leurs besoins en information grâce aux prestations fournies par le service « M-I ».

Les axes de veille concurrentielle surveillés sont multiples, ils se présentent généralement sous forme de tableaux rapportant l'information émise par la concurrence.

## **CHAPITRE II**

# **LA VEILLE STRATEGIQUE AU SERVICE DU BENCHMARKING**

## **Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking**

---

Dans ce chapitre, nous passons au deuxième volet de notre recherche. Il s'agit du benchmarking.

La première section fera l'objet d'une description des pratiques du benchmarking au sein du service « M-I », puis nous essayerons dans la deuxième section de mettre en évidence le lien entre la veille et le benchmarking.

Nous nous attacherons par la suite d'analyser les dysfonctionnements liés à l'activité de veille et proposer par la suite quelques recommandations qui permettent selon notre point de vue de pallier ces difficultés.

### Section 1 : Les pratiques du benchmarking au sein d'OTA : Djizzy

Dans cette section, nous tentons de présenter les pratiques du benchmarking exercées par l'entreprise et plus précisément celles réalisées par le service Market-Intelligence.

Mais avant de les présenter, nous avons effectué une revue de la littérature pour savoir comment cet outil est apparu, mieux expliquer son évolution, ces différents types ainsi que son champ d'application.

#### 1. Qu'est-ce que le benchmarking

Le benchmarking est un outil qui ne date pas d'aujourd'hui, il a été pratiqué même si le mot en lui-même n'est pas prononcé, que ce soit dans la vie quotidienne ou dans un domaine précis.

Un élève à l'école se compare souvent au meilleur de la classe pour améliorer son niveau. Un athlète se réfère habituellement au champion de sa catégorie pour comprendre qu'est-ce qu'il lui permet de mieux réussir, dans le but de l'égaliser et même le devancer.

Il s'agit de « *repérer un étalon ou un parangon, c'est-à-dire un modèle avec lequel se comparer, dans le but de combler l'écart de performance qui vous en sépare<sup>1</sup>* ».

C'est dans cette optique que le benchmarking s'est introduit dans le monde des entreprises, mais juste sans qu'il soit nommé benchmarking. Il s'est manifesté au premier lieu par les entreprises japonaises, à travers l'organisation des visites d'apprentissage vers d'autres entreprises.

Depuis 1950, ces entreprises japonaises ont pratiqué la comparaison d'une façon régulière, pour eux « *copier c'est gagner beaucoup de temps et économiser de l'argent : ce n'est pas voler<sup>2</sup>* ». Leur réussite et succès sont le fruit de « *l'intention particulière qu'il donnent aux enseignements tirées de l'extérieur de l'entreprise, et la disposition de formidables réseaux d'échange d'informations lesquels regroupent des entreprises, des organisations du*

---

<sup>1</sup> Isabelle. BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2008/5 - n° 55-4bis, p 3.

<sup>2</sup> Florent A. MEYER, Pratiques de benchmarking, le challenge partenarial, LEXITIS édition, Paris 2013, P48.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

---

*secteur public et des universités*<sup>1</sup> ». C'est ainsi que les japonais sont considéré être les leaders du benchmarking.

Le benchmarking a commencé à faire l'objet de publications à la fin des années 80, il a été formalisé par Robert Camp en 1989. Dans ce qui suit, nous aborderons quelques définitions afin d'expliquer cette notion.

Le benchmarking est traduit en français par « *étalon ou étalonnage, permettant ainsi de se mesurer aux autres* »<sup>2</sup>, il est composé de deux mots : « **Bench** qui signifie 'banc d'essai' et **Marking** désignant la notation<sup>3</sup> ».

Selon Robert C. CAMP « *le benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité*<sup>4</sup> » (Robert C. CAMP, 1989)

Pour Davis Kearns<sup>5</sup>, le benchmarking est défini comme étant « *un processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents, ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chef de file* ».

Il est défini par (Gerald J.BALM, 1994) comme étant « *une action continue de comparaison d'un processus, d'un produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable*<sup>6</sup> ».

---

<sup>1</sup>Florent A. MEYER, Op.cit, P49.

<sup>2</sup> Nathalie COSTA, Veille et benchmarking, Ellipses Edition marketing S.A., paris, 2008, P77.

<sup>3</sup> Laurent HERMEL, Pierre ACHARD, 100 questions pour comprendre et agir, Le benchmarking, Afnor éditions, France, 2010, P3.

<sup>4</sup> Robert C. CAMP, cité par Amina Ettorchi-Tardy, Marie Levif et Philippe Michel, Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé, Hegel Vol. 1 N° 2 – 2011, P32.

<sup>5</sup> Davis KEARNS, ex directeur général de Xerox Corporation.

<sup>6</sup> Fabien LEPOIVRE, Benchmarking concepts et méthodologie, NEVAOCONSEIL, 2005, p3.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

---

Cette démarche comparative « *implique d'être assez modeste pour admettre que quelqu'un d'autre est meilleur dans un domaine, et assez sage pour essayer d'apprendre comment l'égaliser et même le surpasser*<sup>1</sup> ».

Nous précisons que le mot « benchmarking » n'a pas la même signification avec le terme « benchmark », le premier est un outil et une démarche bien définie, alors que le deuxième désigne « *un repère utilisé par les géomètres pour effectuer par visée les relevés topographiques*<sup>2</sup> ». Ainsi le benchmarking est une démarche qui nécessite de repérer une entreprise qui servirait d'étalon (un benchmark) pour comprendre comment cette entreprise modèle arrivent à faire des choses que nous ne sommes pas capables de faire.

Le benchmarking s'est enfin introduit dans la famille ISO 9000 en 2009, il figure dans la norme ISO 9004 version 2009 comme un des facteurs de la durabilité « *8.3.5 : Le benchmarking est une méthodologie de mesure et d'analyse qu'un organisme peut utiliser pour rechercher les meilleures pratiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme avec pour objectif d'améliorer ses propres performances. Le benchmarking peut être appliqué aux stratégies et politiques, aux opérations, aux processus, aux produits et aux structures organisationnelles*<sup>3</sup> ».

La norme liste les différents types de benchmarking, les facteurs clés de succès, ainsi que les règles qui doivent être adoptées pour assurer sa réussite.

**2. Typologie du benchmarking :** il existe plusieurs types de benchmarking, qui peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

- Le benchmarking interne
- Le benchmarking externe qui englobe le benchmarking (concurrentiel, fonctionnel, organisationnel, des processus, générique, stratégique et coopératif)

---

<sup>1</sup> Isabelle. BRUNO, Op.cit, p11.

<sup>2</sup> Laurent HERMEL, Pierre ACHARD, op.cit, P3.

<sup>3</sup>NORME INTERNATIONALE ISO 9004, Gestion des performances durables d'un organisme-Approche de management par la qualité, troisième édition, ISO 2009, P16.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

---

**En interne**<sup>1</sup> « on raisonne comparativement sur la performance du domaine étudié et comparé « toutes choses étant égales par ailleurs ». Le transfert et l'applicabilité d'une bonne pratique identifiée peuvent donc se faire de manière assez simple et rapide ».

**En externe**<sup>2</sup>, « en revanche, on raisonne comparativement sur la performance du domaine étudié et comparé « toutes chose étant différentes par ailleurs ». Il faudra donc bien travailler les conditions d'adaptation et de déploiement ».

Le tableau suivant résumera ces différents types de benchmarking<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Florent A. MEYER, *ibid*, P64.

<sup>2</sup> Florent A. MEYER, *Ibid*, P64.

<sup>3</sup> Fabien LEPOIVRE, *op.cit*, p5-p10.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

**Tableau N°8 : Typologie du benchmarking**

Type	Objectifs	Partenaires	Utilisation
<b>Benchmarking interne</b>	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits, services divers.	A l'intérieur de sa propre organisation.	C'est une phase d'apprentissage qui donne une première expérience utile, avant d'effectuer un Benchmarking externe.
<b>Benchmarking concurrentiel</b>	Analyser et comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits, services divers.	Concurrents directs.	Ponctuellement ou en permanence avec la collaboration d'un ou plusieurs concurrents directs.
<b>Benchmarking Fonctionnel</b>	Analyser et comparer ses propres fonctions avec des fonctions similaires.	Organisations leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.	Identifier et documenter les processus reliés aux performances.
<b>Benchmarking Organisationnel</b>	améliorer les activités ayant une forte incidence sur l'organisation.	Organisations leaders non concurrentes à l'intérieur du même secteur d'activité.	Mettre en relief les insuffisances et Dysfonctionnements internes.
<b>Benchmarking des Processus</b>	Analyser et adapter les opérations des processus critiques, sachant qu'à chaque processus correspond des entrées « inputs » et des sorties « outputs » mesurables.	Organisations leaders dans leur secteur d'activité.	Il met en évidence la spécificité de certaines opérations des processus critiques.
<b>Benchmarking Générique</b>	Observer, analyser, comparer pour apprendre les meilleures pratiques des organisations ayant des méthodes de travail et des processus similaires.	Organisations leaders dans des secteurs d'activités différents.	La découverte de nouveaux niveaux de performances, favorise l'acquisition de concepts et d'idées nouvelles.
<b>Benchmarking Stratégique</b>	Analyser et adapter des stratégies gagnantes	Partenaires avec qui L'organisation a déjà une collaboration établie ou une organisation leader.	Faciliter l'analyse prospective qui Alimente l'imagination de futurs possibles et la réflexion stratégique.
<b>Benchmarking Coopératif</b>	Etre le meilleur et le Rester	Partenaires avec qui l'entreprise a déjà établi une collaboration à long terme fructueuse.	C'est la suite logique d'un Benchmarking stratégique.

Source : Fabien LEPOIVRE, Benchmarking concepts et méthodologie, NEVAO CONSEIL, 2005, p5 p10.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

---

Le benchmarking pratiqué par l'entreprise Djezzy est de type concurrentiel. Il s'agit d'une tâche confiée au service Market intelligence. Cette dernière est décrite de la manière suivante : une fois que les informations soient collectées et traitées, les veilleurs comparent et mesurent d'une manière continue leurs offres/ promotion/ services par rapport à ceux des deux concurrents directs, afin de signaler les différences observées.

Il ne s'agit pas de copier ce que les autres opérateurs font déjà, mais l'objectif est d'apprendre des «meilleures pratiques» ou des actions qui ont bien fonctionné pour les deux concurrents, afin d'assurer une supériorité. Le but étant de rester toujours l'opérateur numéro un en Algérie.

Il permet d'une part, d'analyser le positionnement des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents. D'autre part, il informe les décideurs sur les différents mouvements sur le marché.

Le benchmarking est appelé aussi « *analyse comparative* <sup>1</sup> », c'est un outil d'auto-évaluation qui permet aux décideurs de bien visualiser leurs points forts et points à améliorer.

Le benchmarking concurrentiel est une méthode bien définie avec différentes étapes à respecter. Elle nécessite que l'on identifie un ensemble d'entreprises opérant dans le même secteur auxquelles on souhaite pouvoir se mesurer, se sont les entreprises qui vont nous servir d'étalon.

Aux États-Unis, par exemple, « *il s'agit de s'adresser directement aux entreprises concurrentes afin de mener un benchmarking concurrentiel coopératif : il est bien évident que cela suppose un échange d'informations dans les deux sens. Le bénéfice des échanges doit être mutuel et prévu dans le temps*<sup>2</sup> ».

En revanche, en Algérie et plus précisément dans le secteur de télécommunication connu par sa forte concurrence, transmettre des informations à ses concurrents directs est difficile à envisager, les informations sont confidentielles et l'échange est inadmissible.

---

<sup>1</sup> Epper (1999) cité Par : Amina Ettorchi-Tardy, Marie Levif et Philippe Michel, Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé, Hegel Vol. 1 N° 2 – 2011, P32.

<sup>2</sup> Nathalie COSTA, Op.cit, P89.

## **Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking**

---

En effet, l'approche directe semble impossible à réaliser pour Djezzy, il faut procéder indirectement en se référant à des informations disponibles soit dans les sites officiels des concurrents, soit dans la presse, soit au travers les réseaux sociaux, soit grâce aux informations issue du terrain. En réalité, « *90% des informations dont nous avons besoin pour prendre des décisions, connaître le marché et les concurrents, sont disponibles ou peuvent être obtenues grâce aux données publiques*<sup>1</sup> ».

De plus, le benchmarking pratiqué par l'entreprise concerne le produit, celui-ci est un bien intangibles : offres (Voix et Data), promotions, services etc. Donc les informations qui concernant ses caractéristiques sont publiées afin que le client soit informé, ce qui donne à Djezzy la possibilité de faire une analyse comparative sans avoir envisagé un partenariat avec les concurrents.

Donc il ne s'agit pas d'un benchmarking poussé qui consiste à rencontrer les partenaires identifiés à travers des visites organisées, mais c'est plutôt un benchmarking simple qui consiste pour l'entreprise à collecter les informations sur les entreprises concurrentes pour se comparer.

### **3. Les pratiques du benchmarking au sein du service Market Intelligence**

#### **3.1 Mode de fonctionnement**

Le benchmarking pratiqué par l'entreprise se fait selon deux modes :

##### **➤ Un benchmarking régulier**

Une étude intitulée « Panorama des offres » est effectuée mensuellement, dans laquelle on présente tous les produits/offres/services du moi sous forme de tableaux comparatifs. L'équipe d'encadrement la considère comme étant un benchmarking des produits qui permet d'aviser les responsables marketing sur les changements constatés.

Cette étude se fait régulièrement. Elle est diffusée chaque fin du mois sous forme de rapport à tous les services de la direction commerciale, et concerne le plus les chefs de produit, qui sont censés être au courant de tous les mouvements sur le marché.

---

<sup>1</sup> Nathalie COSTA, Op.cit, p90.

## **Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking**

---

Il s'agit de dresser des tableaux dans lesquels on dispose les offres de l'entreprise avec ceux des deux concurrents les uns à côté des autres, afin de bien visualiser les différences et localiser les écarts.

Ces comparaisons concernent :

- ✓ Les offres prépayées et post payées du segment des particuliers
- ✓ Les offres post payées du segment des professionnels :
- ✓ Le service 3G pour les deux segments

En raison du nombre important des tableaux qui sont présentés dans ce rapport, nous avons sélectionné un seul qu'on utilisera comme exemple, les autres seront mis en annexe 1.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

**Tableau N° 9:** Exemple d'une analyse comparative du service 3G des trois opérateurs pour :

- Le segment des particuliers : offres prépayées

	Opérateur	Prix	Débit	Validité
Prépayé	MOBILIS	100 DA	50 Mo	24 H
		500 DA	250 Mo	7 Jours
		1000 DA	1G	30 Jours
		1900 DA	2G	30 Jours
		4000 DA	5G	30 Jours
	OOREDOO	100 DA	50 Mo	24 H
		200 DA	250 Mo	48 H
		300 DA	400 Mo	72 H
		1000 DA	1G	30 Jours
		2500 DA	3G	30 Jours
	DJEZZY	30 DA	50 Mo	24 H
		100 DA	50 Mo	24 H
		50 DA	150 Mo	(7 a.m – 00h) Unlimited (00h – 7 a.m)
		100 DA	150 Mo	24 H
		250 DA	150 Mo	7 Jours
		400 DA	200 Mo	30 Jours
		750 DA	500 Mo	30 Jours
		2000 DA	2G	30 Jours
4000 DA	5G	30 Jours		

**Source :** document interne à l'entreprise (panorama des offres)

Nous avons constaté que ce rapport se résume en une simple description. Elle n'est pas accompagnée d'aucune analyse comparative approfondie qui pourrait servir les responsables dans la prise de décision.

Les offres prépayées ne sont pas regroupées en groupes homogène. D'après le tableau, le débit offert varie selon la validité de l'offre et le prix. En effet les offres proposées peuvent être présentées en avançant le critère de segmentation qui est la durée de vie de l'offre (validité) et son prix, en regroupant les offres destinées aux clients qui préfèrent utiliser des débits journaliers à des tarifs bas, et des offres destinés aux clients qui se permettent d'utiliser des forfaits hebdomadaires et mensuels à des tarifs moyens et élevés.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

Ainsi nous avons tenté de réorganiser le tableau pour qu'il soit facile à lire.

**Tableau N° 10:** Le segment des particuliers : offres prépayées

	Opérateur	Validité	Prix	Débit	Nombre d'offre
Segment Prépayé	<b>MOBILIS</b>	Forfait journalier	100 DA	50 Mo	01 offre
		Forfait Hebdomadaire	500 DA	250 Mo	01 offre
		Forfait mensuel	1000 DA	1G	03 offres
			1900 DA	2G	
			4000 DA	5G	
		<b>OOREDOO</b>	Forfait journalier	100 DA	50 Mo
	Autres Forfait		200 DA	250 Mo pour 48H	01 offre
			300 DA	400 Mo Pour 72H	01 offre
	Forfait mensuel		1000 DA	1G	02 offres
			2500 DA	3G	
	<b>DJEZZY</b>	Forfait journalier	30 DA	50 Mo	03 offres
			100 D1	150 Mo	
			100 DA	50 Mo	
		Autre Forfait	50 DA	150 Mo	(7 a.m – 00h) Unlimited (00h – 7 a.m)
		Forfait hebdomadaire	250 DA	150 Mo	01 offre
Forfait mensuel		400 DA	200 Mo	04 offres	
		750 DA	500 Mo		
	2000 DA	2G			
	4000 DA	5G			

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

---

La présentation du tableau avec une telle segmentation permet de positionner les produits de l'entreprise par rapport aux produits des concurrents dans les différents segments.

A cette fin, nous avons jugé important d'avancer la validité de l'offre, ajouter une nouvelle colonne pour indiquer le nombre d'offres existantes pour chaque catégorie de forfait et différencier ces derniers en mettant des couleurs distinctes, afin que la lecture soit plus claire.

- Analyse comparative des offres prépayées:

Nous avons remarqué que Mobilis et Ooredoo possèdent une seule offre pour le forfait journalier avec le même débit et la même tarification, alors que Djezzy détient trois offres pour ce même segment, avec des débits et des tarifs différents.

Pour le forfait hebdomadaire, Ooredoo n'a aucune offre dans ce segment, pourtant Mobilis et Djezzy ont une seule, mais avec des tarifs et débits différents.

Par ailleurs, le forfait mensuel est riche en offre pour les trois opérateurs mais Djezzy à diversifier ces offres dans ce segment par rapport à ses compétiteurs en donnant plus de choix au client selon son pouvoir d'achat.

Ainsi la présentation du tableau avec une segmentation claire accompagnée d'une petite analyse, permet aux décideurs de réagir sans perdre du temps, en localisant rapidement les écarts entre les produits de l'entreprise et ceux des concurrents dans les différents segments.

Nous précisons que la segmentation proposée et l'analyse effectuée, ne sont pas exhaustives, nous avons juste essayé d'améliorer le rapport avant qu'il soit envoyé aux décideurs.

### ➤ **Le benchmarking en mode alerte**

Lorsqu' une offre importante vient d'être lancée par la concurrence, un benchmarking se fait en mode alerte, les veilleurs essayent de comprendre la nature de la nouvelle offre, connaître son segment et mesurer son degré d'importance. Une fois que ses informations

## **Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking**

---

sont obtenues, il convient de comparer cette offre avec l'offre de l'entreprise et celle de l'autre concurrent si ce dernier possède une offre dans le même segment.

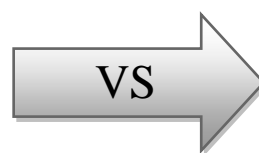
Cette analyse permet de révéler les avantages et les inconvénients de chaque offre, afin d'aider les décideurs à déterminer les points faibles et les points forts de offre par rapport aux offres concurrentes.

Pour mieux comprendre, nous avons choisi une offre qui va faire l'objet d'une analyse comparative. Il s'agit de l'offre \*Play\* avec les deux autres offres du même segment à savoir : la Free « la 1000 » d'Ooredoo, et EL KHADRA de Mobilis appartenant au segment des particuliers.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

**Tableau N° 11 :** Le benchmarking des produits prépayés des trois opérateurs

	OOREDOO				MOBILIS			DJEZZY		
	Free la «1000»				El KHADRA			NEW PLAY		
<b>Date de lancement</b>	29/03/2015				24/01/2015			20/09/2015		
<b>Acquisition et utilisation</b>	1000DA	*Cross-net	Voice SMS Data	1000DA	Cross-net	Voice SMS Data	850DA	Cross-net et Inter	Voice SMS Data	
<b>Crédit initial</b>	1000 DA/ cross-net (voice +Sms) + Data				500DA/Cross-net (Voix+SMS)			100DA		
<b>Profile ciblé</b>	Prépayé (nouvelle acquisition)				Prépayé (nouvelle acquisition)			Prépayé (nouvelle acquisition)		
<b>Segment ciblé</b>	High value				High value			High value		
<b>Top-ups</b>	1000DA				1000DA			750DA		
<b>Free calls</b>	300 min (5H)	1000 DA		780 min(13H)	1000DA		30 min	250DA		
<b>Nature free calls</b>	*On-net	Cross-net	Data	On-net	Cross-net		On-net	Cross-net		
		Voix	SMS		Voix	SMS		Voix	SMS	
<b>Bonus sms</b>	/				100SMS/On-net Or 50 SMS/Off-net			200 SMS		
<b>Bonus data</b>	/				1G			100 Mo + FB illimité		
<b>*Time band</b>	24/24H				00h00-13h00			24/24H		
<b>Validité</b>	Mensuelle				Mensuelle			Mensuelle		
<b>Bonus crédit</b>	Cumulative (illimitée)				Non cumulative			Non cumulative		
<b>Prix one-net</b>	3,99 DA/30sec				3,98/30sec			5DA/30 sec		
<b>Prix cross-net</b>	3,99 DA/30sec				3,98/30 sec			2,5DA/30 sec		
<b>Prix SMS</b>	5 DA/Off-net				4 DA/ *Off-net			5DA/Cross-net		
<b>Avantage</b>	-5 min d'appel gratuit par jour (5 a.m à 5 p.m). -L'option 2000 est valable pour cette offre.				NA			NA		



\* La tranche horaire  
 \* Appels Djazzy vers Djazzy.  
 \* Appels vers Djazzy et les autres op  
 \* Appels vers

**Source :** Document interne à l'entreprise

**Tableau N°12 : Comparaison des produits des trois opérateurs**

<i>*Avantages*</i>		
<b>Free « La1000 »</b>	<b>EL KHADRA</b>	<b>NEW PLAY</b>
*Offre généreuse 1000DA+ 300min *Les 1000 DA de crédit peuvent être consommés sur tous les usages *A la fin des 30 jours, le bonus est cumulatif *Des appels on-net gratuits 5min/jours (permanent)	* Offre très généreuse 1000DA+780 min. * Les 1000 DA de crédit peuvent être consommés sur tous les usages. *Avantages valables pour les appels, Sms et Data	*Offre accessible avec des frais d'accès réduits *Avantages valables pour les appels, Sms, Data plus FB illimité. *Un tarif Off-net attractif (2,5DA/30 sec).
<i>*Inconvénients*</i>		
<b>Free « La 1000 »</b>	<b>EL KHADRA</b>	<b>NEW PLAY</b>
*Des avantages à destination limités (voix uniquement)	*Un time band limité.	*Bonus valable pour le 'on- net' uniquement. *Une tariff 'On ne't cher : 5DA/30 sec

**Source :** Document interne à l'entreprise

Lorsqu'il s'agit d'un produit qui est nouvellement lancé par les concurrents et vise une offre existante chez l'entreprise, celui-ci fera l'objet d'un benchmarking, pour dégager toute les différences entre le produit de l'entreprise et celui des concurrents.

### **3.2 Le benchmarking international comme levier d'innovation**

Dans le but d'atteindre l'excellence, et être plus innovant, le benchmarking pratiqué par le service Market-Intelligence va au-delà des frontières du pays, car les meilleures performances peuvent se trouver ailleurs. Il s'agit d'un benchmarking international qui permet à l'entreprise d'être à l'écoute de son environnement global et « ouvrir les yeux » sur ce qui est pratiqué ailleurs par les meilleurs opérateurs de la téléphonie mobile.

Ce benchmarking répond à un besoin ponctuel. Il s'intéresse aux nouvelles offres (voix et data), promotions, services, jeux, Smartphones..., des pays du Maghreb et du Moyen Orient. Son champ d'intervention pour toucher les pays européens, ainsi que les meilleurs concepts de certains opérateurs mobiles dans les mondes entiers.

## **Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking**

---

Une présentation power point intitulée « viewpoint » est effectuée régulièrement. Elle est diffusée chaque fin du mois à tout les services de la direction commerciale. Elle contient des modèles d'offres/promotion/services et autres, qui permettent aux chefs de produit de s'inspirer des nouveaux concepts et s'appropriier des meilleurs pratiques, puis les adapter aux besoins de l'entreprise, ce qui va lui permettre de prendre l'initiative de créer des offres plus innovantes.

Un benchmarking à la demande se fait au sein du service Market-Intelligence, il s'agit de répondre aux besoins des autres services de la direction commerciale. Les sujets du benchmarking varient selon le besoin du demandeur, et c'est aux veilleurs de réaliser l'étude préconisée.

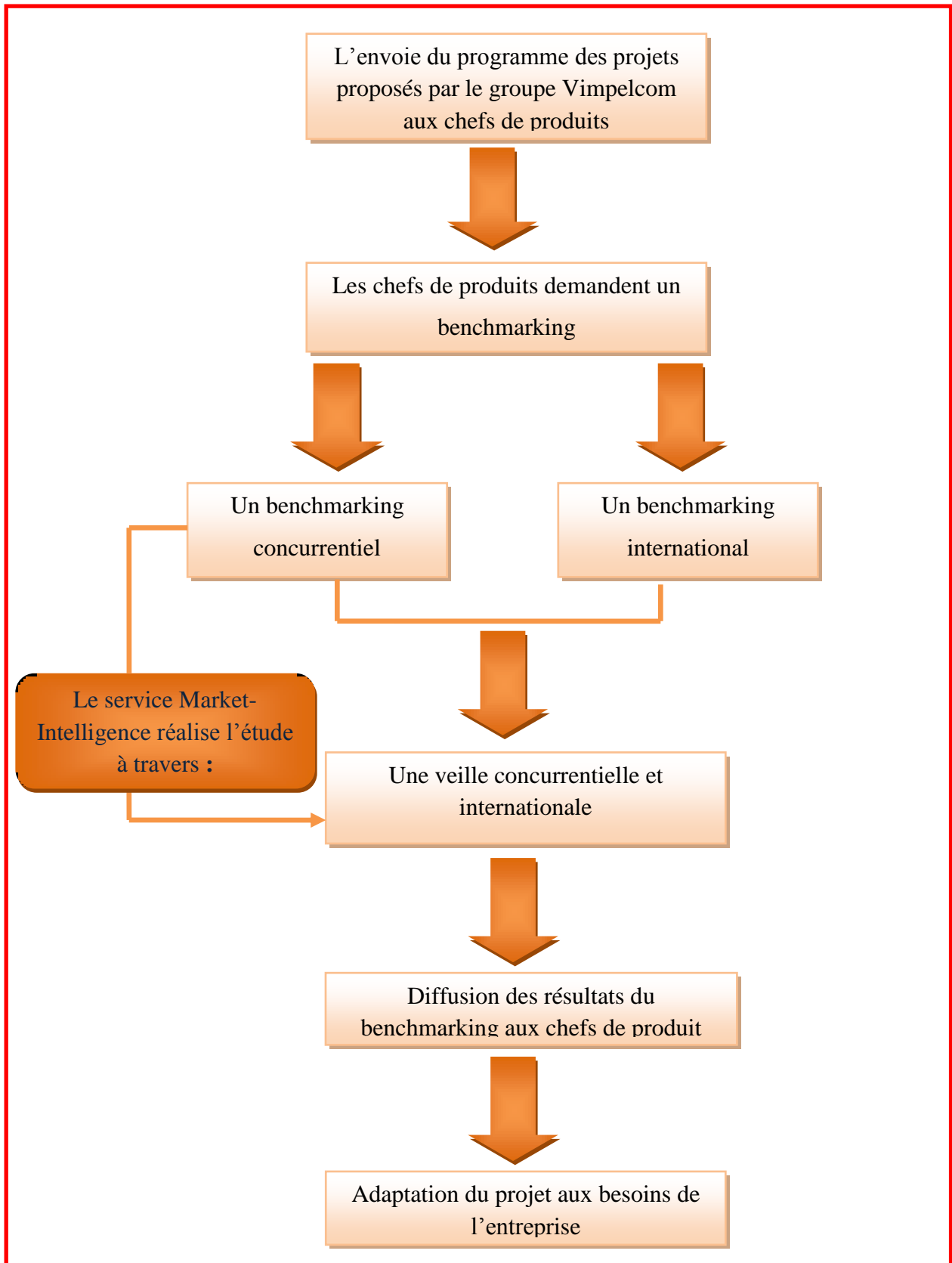
Généralement c'est les chefs de produits qui sollicitent un benchmarking avant le lancement d'un nouveau projet (offre, promotion, service...), ils demandent deux types de benchmarking, à savoir, concurrentiel et international.

L'objectif du premier type est d'adapter le concept du projet aux offres concurrentes lorsque le même projet est lancé par les compétiteurs au moment où celui-ci était en cours de préparation.

Le second contribue à l'amélioration et le développement du nouveau concept en s'inspirant de ce qui est pratiqué ailleurs (à l'international).

Le processus du benchmarking à la demande se présente comme suit :

Figure N°12 : Le processus du benchmarking à la demande



Source : élaboré par nous-mêmes

### **Section 2 : La mise en évidence du lien entre la veille et le benchmarking**

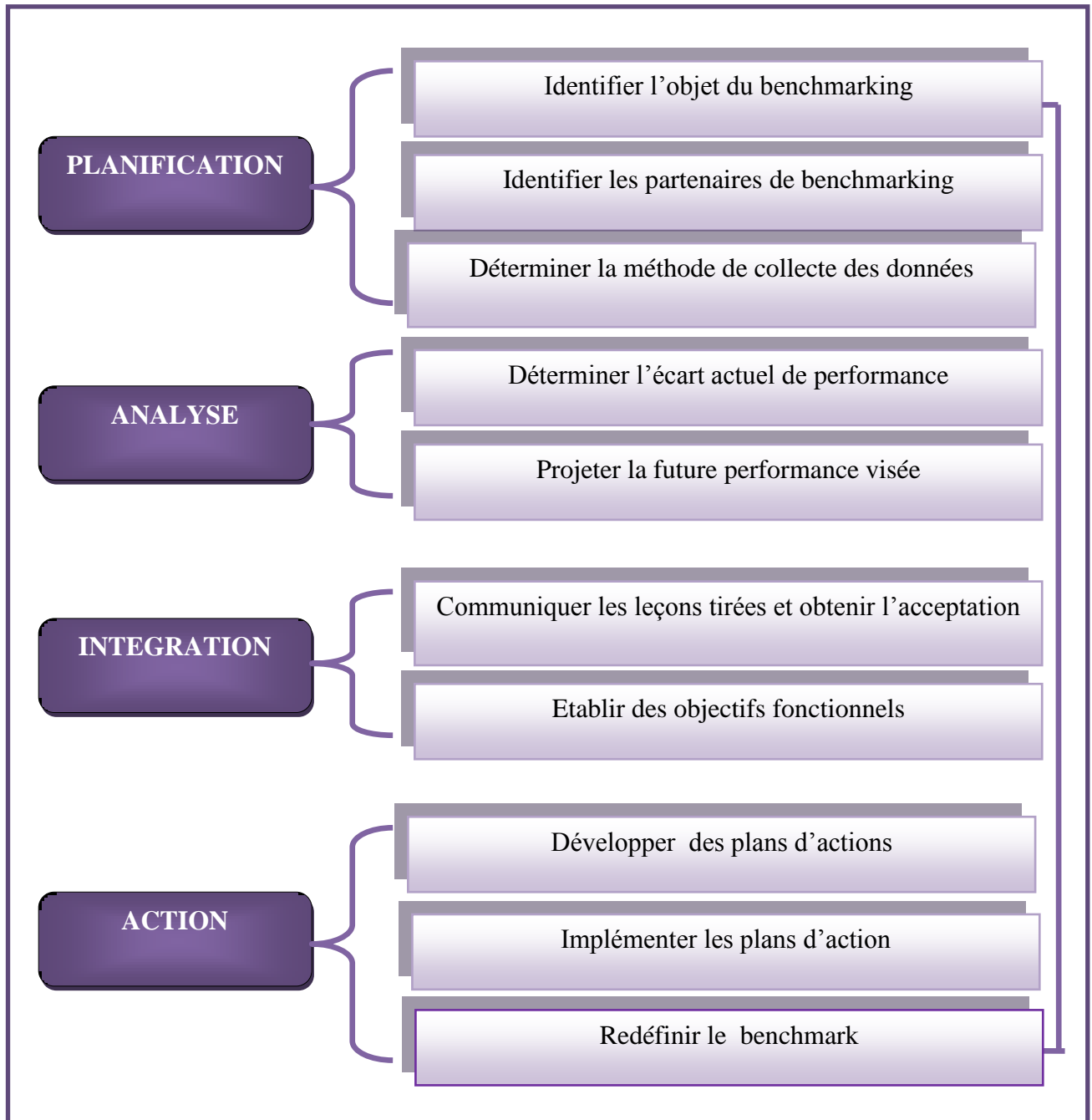
Nous avons pu présenter les pratiques de veille et du benchmarking dans les deux sections précédentes. Dans cette section nous présentant le lien qui pourrait exister entre la veille et le benchmarking.

Pour effectuer un benchmarking, il convient de passer par plusieurs phases, chaque phase regroupe un ensemble d'étapes, le cheminement de ces étape est considéré comme étant une démarche.

Il existe plusieurs modèles de démarches de benchmarking. Il y a celui qui contient quatre (04) phases et celui qui contient jusqu'à dix (10) phases. Chaque entreprise adopte le modèle qui répond à ses besoins où simplement crée son propre modèle.

Ci-dessous nous retenons la démarche de Robert. C CAMP. Celle-ci est universellement reconnue, elle regroupe dix étapes en quatre phases. Elle est structurée comme suit :

Figure N° 13 : La démarche du benchmarking de Robert. C CAMP



**Source :** Florent A. MEYER, Pratiques de benchmarking, le challenge partenarial, LEXITIS édition, Paris 2013, P78.

Le modèle de Robert. C CAMP a été développé comme « *une démarche d'entreprise indépendante des autres démarches managériales, notamment de l'amélioration permanente à partir des réclamations et non-conformité. Elle se veut complète dans la mesure où elle intègre la mise en œuvre et la mesure des résultats des actions* »

*d'amélioration, et continue dans la mesure où elle débouche sur un réajustement, donc un cycle suivant».*

Le modèle de Djezzy regroupe neuf étapes en quatre phases, il est considéré comme étant une analyse comparative. Nous allons à présent l'exposer en expliquant chaque phase et chaque étape de la démarche.

➤ **Phase 01 : Planification** : cette phase regroupe deux étapes :

### **Etape 01 : Identifier l'entreprise à comparer**

Vu que le benchmarking effectué est de type concurrentiel, il est évident que les entreprises qui vont servir d'étalon sont les deux concurrents directs : Ooredoo et Mobilis. Cette étape est invariante, vu que les entreprises qui vont servir d'étalon sont toujours les mêmes.

### **Etape 02 : Choisir les thématiques du benchmarking**

Nous avons déjà précisé que le benchmarking est confié au service Market-Intelligence, certaines thématiques qui feront l'objet d'une analyse comparative sont communiquées par le manager, d'autres parviennent sous formes de requêtes émanant des services de la direction commerciale, celles-ci sont transmises par e-mail au service Market-Intelligence qui est sensé de répondre aux attentes de ses utilisateurs.

Nous précisons que le choix des thématiques se fait par les mêmes acteurs, mais c'est les sujets qui varient selon le besoin, notamment ceux qui sont exprimés par d'autres services.

➤ **Phase 02 : la veille concurrentielle**

### **Etape 03 : Collecter les informations relatives aux concurrents**

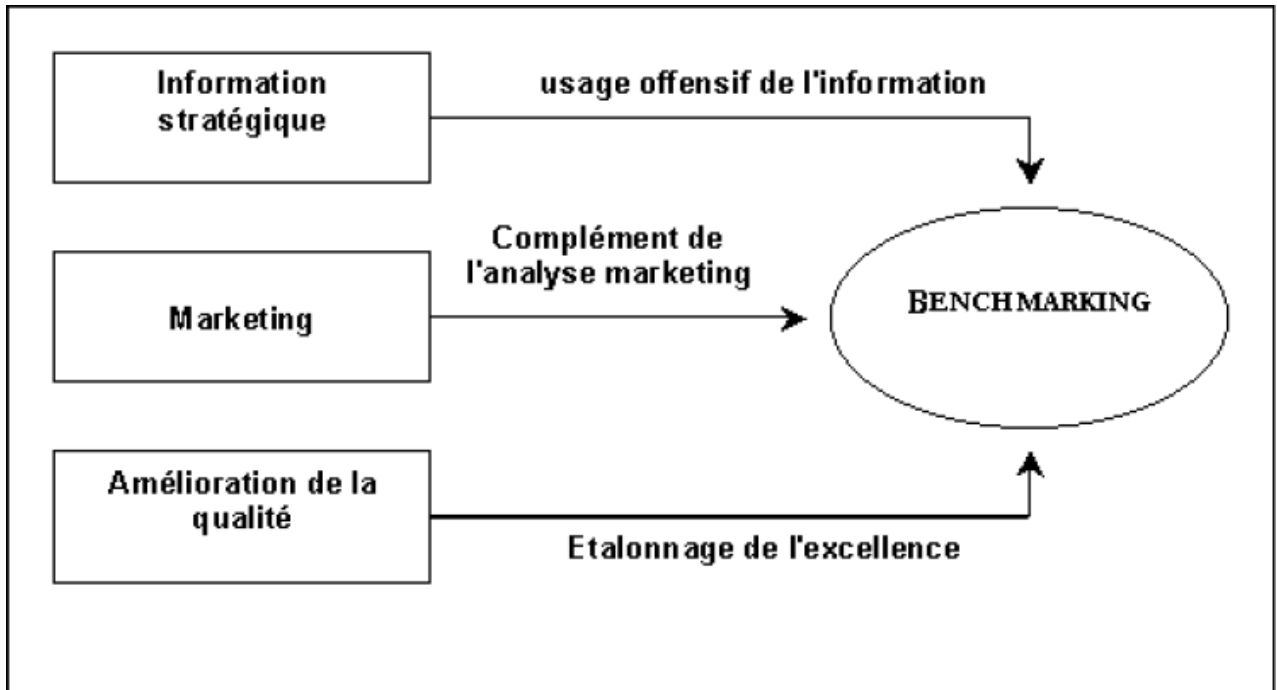
Cette phase est fondamentale, puisque elle servira de base pour effectuer un benchmarking. Les informations collectées concernent toute les caractéristiques des produits de la concurrence : la nature de l'offre, son prix, ses avantages, le segment visé etc.

Cette phase est assurée grâce au dispositif de veille qui a été mis en place par l'entreprise, les veilleurs collectent les informations provenant de l'environnement concurrentiel, les traitent et les diffusent à la direction marketing pour les informer sur l'évolution des produits de la concurrence,

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

Ainsi, au sein du service Market-Intelligence, l'accès à une démarche de benchmarking est permis grâce à une approche par l'information et le renseignement, qui est considérée une des voies d'accès au benchmarking citées par François Jakobiak.

**Figure N° 14:** Les trois voies d'accès au benchmarking selon François Jakobiak.



**Source :** (François Jakobiak), cité par Asma TAIBI, l'impact du benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication, mémoire pour l'obtention du magistère, Université Abou-Bakr Belkaid –Tlemcen, 2011, 2012, P45.

Selon François Jakobiak, ces trois manières d'accéder au benchmarking, constituent des activités amont pour effectuer un benchmarking.

- **Le marketing,**
- **L'amélioration de la qualité,**
- **L'information stratégique.**

Grâce à son usage offensif, l'information stratégique permet d'aboutir à une démarche de benchmarking, ces informations peuvent être de natures diverses (technologiques, réglementaires, concurrentielles, commerciales, etc.).

Pour l'entreprise Djazzy, les informations concernent la concurrence. Elles sont obtenues grâce à l'activité de veille (veille concurrentielle). En effet, la veille n'est donc qu'un des

moyens parmi d'autres pour arriver au benchmarking, ses livrables constituent des données d'entrée pour celui-ci.

### **Etape 04 : Organiser les informations collectées**

Une fois que les informations sont obtenues, il convient de dresser des tableaux dans lesquels on dispose les offres de l'entreprise avec ceux des deux concurrents les unes contre les autres afin de mieux repérer les différences entre les actions de l'entreprise et celles de ses deux concurrents.

### **Phase 03 : Le benchmarking concurrentiel**

#### **Etape 05 : Effectuer une pré-analyse**

Grâce à la présentation effectuée dans l'étape précédente, les veilleurs effectuent une lecture du sujet abordé, en citant les avantages et les inconvénients de chaque opérateur afin de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents.

#### **Etape 06 : Communiquer les résultats du benchmarking**

Une fois que le rapport est effectué, il va être diffusé aux services de la direction commerciale, par e-mail.

Nous précisons que les étapes précédentes sont réalisées par le service Market-Intelligence. Pour les étapes suivantes, c'est les chefs de produit qui les prennent en charge.

#### **Etape 07 : Déterminer l'écart de performance**

Une fois que le rapport est envoyé aux responsables marketing, ce rapport fera l'objet d'une analyse comparative approfondie afin d'identifier les écarts significatifs. Il s'agit de déterminer où réside l'écart dans le but de :

- ✓ Donner une vision claire du positionnement des produits sur le marché de la télécommunication et déterminer ainsi, la place qu'occupent chaque opérateur et chaque produit.
- ✓ Détecter les points forts et les points faibles de l'entreprise.
- ✓ Essayer d'y remédier avec l'action adéquate à la situation pour combler l'écart détecté.

### ➤ Phase 04 : La réaction

#### Etape 08 : Choisir l'action à mener

Après avoir localisé l'écart, la direction marketing organise des réunions entre les chefs de produit et leurs responsables. Chaque chef de produit propose un ensemble de solutions sous forme de projets, ceux-ci seront traités afin de choisir l'action qui répond le mieux à l'attaque de la concurrence.

C'est à cette phase qu'il convient de combler l'écart de performance, le meilleur projet est sélectionné par le directeur marketing après avoir eu l'accord du groupe VimpelCom.

Cette réaction donnera naissance à un nouveau projet qui sera soit :

- ✓ Le lancement d'un nouveau produit
- ✓ Le lancement d'un nouveau service
- ✓ Une action promotionnelle
- ✓ Améliorer une offre ou un service
- ✓ Baisser les prix des produits
- ✓ Adapter les offres de l'entreprise à la situation actuelle etc.

Une fois que l'idée du projet prend forme (action, cible, objectif), celui-ci nécessite le passage par plusieurs étapes avant qu'il soit mis sur le marché, ces étapes précèdent sa création et qui ne sera que le résultat d'une multitude d'analyses :

- ✚ Analyse financière : pour confirmer la rentabilité du projet à travers l'élaboration d'un « business case », cette étude est effectuée par le service « Pricing »
- ✚ Analyse technique : pour confirmer la faisabilité du projet, elle est effectuée par le service technique.

#### Etape 09 : Entreprendre le projet

Avant de lancer un nouveau projet, il convient de passer par plusieurs étapes, et dans le but de comprendre comment un opérateur de téléphonie mobile prépare son projet, nous avons tenté de suivre sa réalisation étape par étape. A cette fin, nous avons choisi le lancement d'une action promotionnelle qui est considérée comme étant une des réactions qui pourrait se produire après une attaque de la concurrence. Ses étapes se présentent comme suit :

### A. Etablissement d'un business case

« *Un business case (en management) est une « proposition structurée, qui marque un changement dans la conduite des affaires. Ce changement se trouve justifié en termes de coûts et bénéfices. C'est un pré-requis nécessaire pour toute initiation de projet à grande envergure*<sup>1</sup> ».

Le Business case s'intéresse à l'objectif du projet, il explique les motifs pour lesquelles le projet a été lancé, les gains attendus, les estimations des coûts et des risques.

Au début du lancement du projet, on examinera le dossier, et on se pose la question sur sa rentabilité, est-ce qu'il faut le réaliser ou non, et effectuer le suivi à chaque étape de façon régulière tout au long de sa mise en œuvre pour confirmer que :

- Le business case est toujours valable, c'est-à-dire que l'objectif économique est toujours d'actualité.
- Le projet suit bien la voie qu'on a tracée pour atteindre l'objectif.

Les objectifs principaux du Business case sont les suivants<sup>2</sup> :

- Introduire un mode de pensée qui pousse les gens habilités à recommander les projets à d'abord considérer la valeur de ces projets, leurs risques et leur priorité relative comme un élément fondamental pour soumettre leur proposition.
- Exiger, de ceux qui proposent un projet, de justifier sa valeur auprès de la société et de bannir toutes les propositions qui n'ont pas une valeur démontrée en bonne et due forme.
- Permettre à l'équipe du management de déterminer si le projet proposé a une réelle valeur pour les affaires de l'entreprise, s'il est réalisable et s'il soutient la comparaison face à d'autres alternatives également positives.
- Permettre à l'équipe du management de mesurer de manière objective la réalisation après-coup des bénéfices du business case.

Le business case est donc une étude qui confirme la rentabilité du projet avant de le lancer. Au sein de l'entreprise Djazzy, c'est le service « Pricing » qui assure cette étude.

---

<sup>1</sup> Définition accordée par le service prépayé.

<sup>2</sup> Formulés par le service Prépayé.

### **B. Confirmation de la faisabilité technique**

Le projet doit être réalisable techniquement, c'est la phase d'adaptation de la conception à l'architecture technique retenue, tout en décrivant et documentant le fonctionnement de chaque unité du logiciel.

L'étude détaillée peut éventuellement s'accompagner de la création d'une maquette, ou prototype, permettant aux représentants des utilisateurs de vérifier que la solution retenue répond bien à leurs attentes.

Le système utilisé par l'entreprise doit répondre aux besoins multiples de cette dernière, des développements sont généralement nécessaires d'où la nécessité d'avoir un système souple qui accepte les changements ou les développements.

### **C. Le plan de communication**

Une note doit être envoyée au service « Communication » comprenant tous les détails de la promotion, le message que nous voulons transmettre aux clients, la cible et les délais.

En se basant sur cette note et selon le budget alloué à ce projet, le service « Communication » doit déterminer les supports de communication qu'il utilisera (TV, radio, presse, affichage..) ainsi des maquettes doivent être conçues selon la demande marketing.

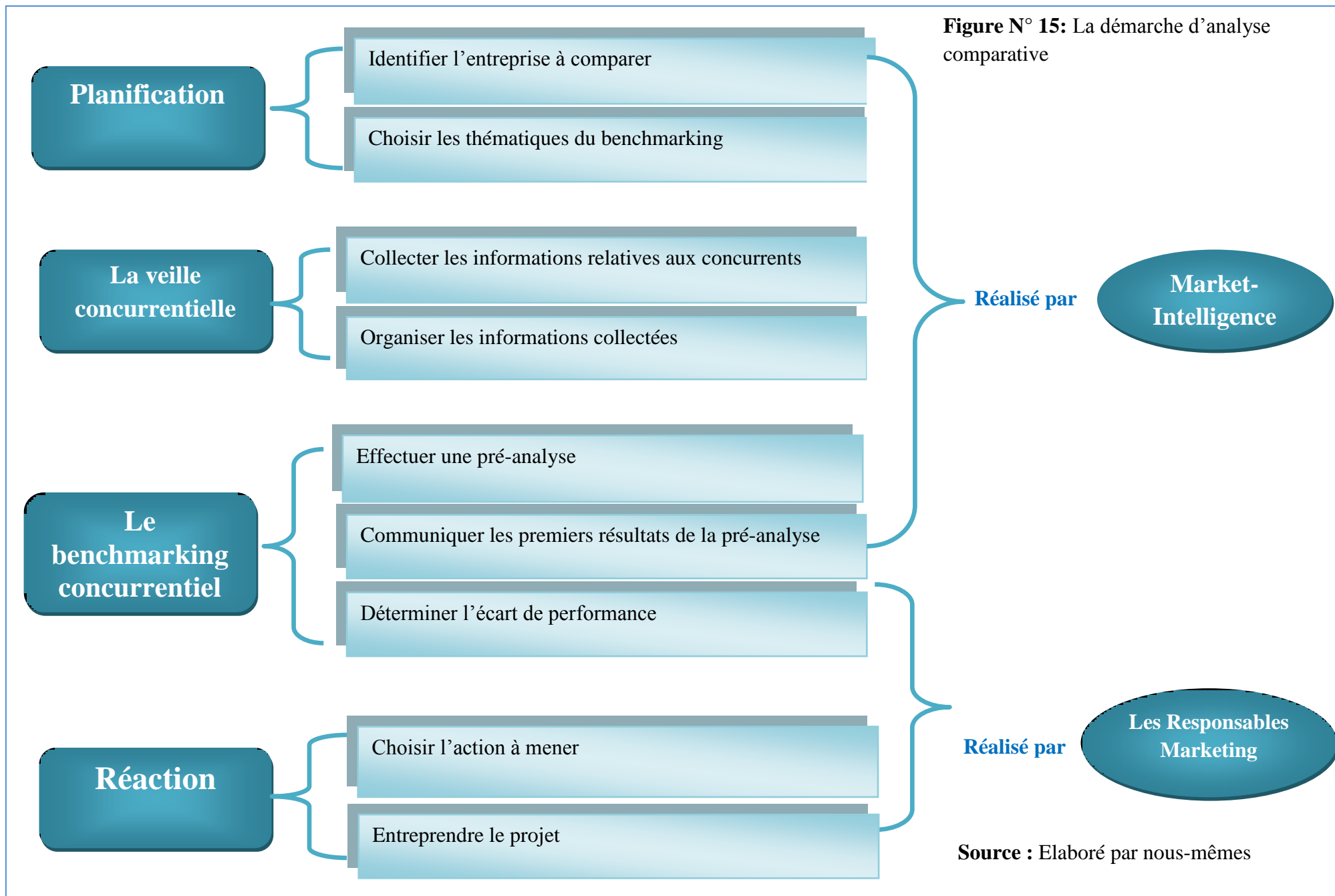
### **D. Validation de l'autorité de régulation l'ARPT**

Avant le lancement d'une nouvelle promotion, chaque opérateur doit envoyer un écrit à l'ARPT contenant le détail de la promotion.

Il faut savoir que l'ARPT a établi des règles qui doivent être respectées par les trois opérateurs.

Une fois la validation de l'ARPT reçue, la promotion peut enfin être lancée.

Nous avons constaté que la démarche du benchmarking suivie par l'entreprise peut être vue comme un processus, il s'agit d'un ensemble d'étapes qui se présente comme suit :



### ➤ L'analyse de la démarche

Les étapes du processus montrent comment nous avons passé de l'information à la décision puis à l'action, commençant par l'activité de veille qui est une étape fondamentale, puis la réalisation du benchmarking, allant jusqu'au choix du projet et son lancement effectif.

Du fait que le benchmarking repose en grande partie sur l'observation de l'environnement de l'entreprise, la surveillance de celui-ci est un besoin fondamental pour garantir la réussite du benchmarking.

Le choix des actions a mené ne porte pas uniquement sur les résultats du benchmarking concurrentiel, il se pourrait que les responsables marketing font appel au service « M-I » pour un complément d'information qui provient essentiellement des résultats de la veille concurrentiel.

Il y a lieu de signaler encore une fois que le résultat du benchmarking concurrentiel pourrait retourner au responsables marketing à l'effet d'avoir un feedback sur la mise en œuvre du projet. Ce retour d'informations pouvait être pertinent pour une meilleure analyse par rapport à l'environnement concurrentiel pour les projets à venir.

Enfin, cette démonstration nous fait montre qu'effectivement la démarche d'analyse comparative n'est pas forcément sous forme d'un processus linéaire (chronologique), mais plutôt une interactivité permanente entre le service M-I et les responsable marketing.

On note que la démarche est généralement la même pour les autres projets que nous avons citées précédemment, on peut enregistrer quelques différences dans certains détails mais la démarche globale est identique.

Nous précisons que la naissance d'un nouveau projet ne se résume pas à une réaction à la concurrence uniquement, mais deux autres raisons peuvent déclencher le besoin d'agir pour améliorer ou normaliser une situation :

- **La situation des ventes :**

Le service reporting est responsable d'analyser les ventes des produits de l'entreprise et voir leur évolution durant des périodes définies, ceci permet de contrôler le chiffre d'affaire (hausse et baisse). Toute baisse est justifiée par des facteurs internes ou externes, une fois déterminés, l'entreprise réagit avec l'action marketing la plus adéquate à la situati

- **Les événements religieux :**

Nous pouvons citer à titre d'exemple le \*Ramadhan\* qui est souvent accompagné par des actions promotionnelles, comme la promotion « Ramadan » destinée aux clients prépayés.

Pour conclure, nous avons constaté que la veille concurrentielle est considérée comme étant une étape fondamentale qui précède la réalisation d'un benchmarking concurrentiel.

L'information issue du service Market-Intelligence provoque une réaction par les responsables marketing, et ce grâce au dispositif de veille mis en place et la démarche du benchmarking suivie.

### **Section 3: Analyse des dysfonctionnements et recommandations**

Pour mener un benchmarking au sein du service « M-I », les veilleurs doivent passer par une activité de veille qui permet de surveiller les actions menées par les concurrents. Cette activité révèle certaines insuffisances qui pourraient impacter négativement sur le benchmarking réalisé.

La présente section a pour objectif de déceler les points faibles des pratiques de veille au sein du service « Market-Intelligence », et ce, grâce aux entretiens que nous avons menés, l'observation ainsi que la documentation fournie.

Ceci nous permet d'une part, d'attirer l'attention des responsables sur l'impact que peuvent avoir ces dysfonctionnements. D'autre part, de traiter soigneusement ces faiblesses et de proposer des améliorations que nous estimons utiles pour la situation actuelle.

#### **1. Dysfonctionnements**

##### **A. Dysfonctionnements liés l'organisation de travail au sein d'OTA**

###### **☞ Manque de moyens matériels et techniques**

Pour fonctionner, une activité de veille doit se doter de moyens matériels, techniques et humains lui permettant de procéder à la recherche et l'acquisition de l'information, à son stockage et à sa diffusion. Cependant, le service Market Intelligence éprouve certaines insuffisances qui pourraient déstabiliser le travail de l'équipe de veilleurs.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

---

Certains sites web ne sont pas autorisés aux veilleurs alors que la veille pratiquée par l'entreprise est une veille web qui repose dans la plupart des cas sur des outils gratuits et en ligne, « *pour avoir l'accès à un site internet on sera obligé d'envoyer une demande au service technique qui prend du temps à nous répondre, alors on est obligé d'utiliser nos propres moyens pour répondre à nos besoins (se connecter à la 3G avec nos portables personnels)* »

Cette situation a un impact négatif sur la réalisation des tâches, et empêche le veilleur à travailler dans de bonnes conditions, ce qui va causer un retard dans la diffusion de l'information. Nous pouvons illustrer nos observation par la phrase témoins suivante : « *J'attends la réponse à ma demande depuis plus de quinze jours, c'est tros, on dirait quand leur demande d'inventer quelque chose, il suffit juste de cliquer sur un bouton pour avoir l'accès, je ne sais pas pourquoi ça tard* ».

Les outils utilisés pour tester les produits des concurrents tels que les téléphones portables font partie de l'ancienne génération, les veilleurs ne peuvent pas se connecter avec, et parfois ils sont endommagés et ils ne sont pas remplacé par d'autres. Cette observation peut être renforcé par les témoignages suivants : « *On a demandé de changer ces anciens téléphones mais on a pas eu de réponse, je dois toujours le mettre en charge sinon il s'éteint* ».

« *Pour tester une offre data du concurrent je dois mettre la puce teste de Ooredoo ou Mobilis dans mon portable personnel, c'est un dérangement et une me perte de temps* ».

### ☞ **Surcharge de travail**

Cette idée peut-être résumé dans la phrase suivante : « *Je suis débordée je n'arrive pas à me concentrer sur une seule tâche, je risque de faire une dépression* ».

Effectivement on note un manque d'effectif dans le service, quatre personnes uniquement pour réaliser une multitude de tâches importantes. Ce nombre s'est réduit lors de notre période de stage compte tenu de démission d'un employé et deux congés de maternité pour d'autres. Le service s'est retrouvé avec une seule personne qui faisait toutes les tâches à savoir : la collecte de l'information, son traitement et sa diffusion, la préparation de rapports quotidiens (le radar, le flash et la revue publicitaire), le rapport hebdomadaire et

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

---

mensuel, le panorama des offres, le viewpoint, ainsi que la vérification des sites des concurrents pour savoir si ces derniers ont lancé de nouvelles actions.

Cette situation rend le veilleur moins productif, et réduit son efficacité, en raison de la dispersion de sa concentration en faisant plusieurs tâches à la fois. De plus, le veilleur risque de perdre certaines informations qui pourraient être indispensables pour la prise de décision.

De même, le traitement de l'information risque de subir certaines erreurs puisque il se fait dans l'urgence. Concernant la diffusion de l'information, celle-ci ne sera pas communiquée à temps, compte tenu de la multitude des tâches qui sont assumées.

En outre, l'état moral du veilleur risque d'être touché par certaines maladies qui nuisent à sa santé, comme le stress, la fatigue, la démotivation, le sentiment de frustration...etc.

La surcharge de travail a une autre incidence, il s'agit d'éliminer certaines tâches malgré leurs importances, comme les visites terrain (les salons, les conférences les colloques...) qui ne sont plus exercées, elles sont remplacé par des tâches qui se font quotidiennement au sein du service « M-I » pour combler le manque considérable d'employés et éviter l'impréparation des rapports.

### ☞ **Mauvaise répartition des tâches**

Dans le service « M-I », l'équipe des veilleurs partagent une seule fiche de poste (une fiche de poste collective). Le travail collectif et la polyvalence sont indispensables dans ce genre d'activité mais la répartition des tâches et la clarification des responsabilités et missions est primordiale entre les membres de l'équipe pour une meilleure organisation.

Si l'employé ne connaît pas son périmètre d'intervention et son champ d'actions, il ne pourra pas assumer ses responsabilités comme il se doit. Il peut accomplir un travail qui ne fait pas partie de ses tâches, comme il peut négliger un travail qui lui a été confié. Ceci peut être une source de conflit qui pourrait naitre tôt au tard.

Parfois l'employé se retrouve à faire tout le travail seul, et il n'a pas le droit de réclamer puisque il ne possède pas une fiche de poste propre à lui, mais il partage avec ses collègue une fiche collective et toutes les tâches qui sont mentionnées le concerne.

### ☞ Sentiment de déconsidération

Si une activité existe au sein d'une entreprise, c'est que cela répond à un besoin et que le travail réalisé est considéré comme utile, mais concernant le travail réalisé par « M-I », ce n'est pas pour autant considéré comme important.

Le travail de veille n'est pas assez valorisé par les hauts responsables malgré l'effort fourni. Parfois les informations communiquées par le service « M-I » sont très importantes et obtenues grâce à un effort considérable fourni par le veilleur, mais malheureusement il n'est même pas récompensé par des mots encourageants. *Ainsi, nous constatons une certaine convergence avec les propos de l'équipe « M-I » : « On fait de la veille même en dehors des heures de travail, mais l'effort fourni n'est pas récompensé et valorisé, on est démotivé, la seule chose qui nous encourage à continuer notre travail est le soutien de notre manager ».*

Les hauts responsables attendent que les objectifs soient réalisés (communiquer les informations à temps), de ce fait, les veilleurs se sentent réduits à des automates qui doivent exécuter des tâches répétitives sans pouvoir apporter la moindre initiative, ils sont là pour faire des tâches routinières

### **B. La communication-coordination-concertation**

Le dispositif de la communication, coordination et concertation crée une cohérence entre les structures au sein de l'entreprise. A Djezzy, nous avons constaté que ce dispositif comporte quelques insuffisances que nous allons aborder dans cette partie.

### ☞ Manque de corrélation entre les besoins et le système de veille

Il se manifeste sous forme de manque d'interaction entre les utilisateurs de l'information (les clients du service « M-I » et les fournisseurs de celle-ci, c'est-à-dire, les produits de la veille communiqués par le service M-I ne sont pas en adéquation avec les besoins exprimés des bénéficiaires de l'information au sein de l'entreprise.

*« Nous voulons recevoir des informations qui répondent à nos besoins, je vous donne un exemple, actuellement, nous préparons toutes les offres relatives à la 4G, nous avons besoin plus d'informations concernant les pays qui ont déjà lancé les services de la 4G pour bénéficier de leur expérience, on désire au moins un rapport chaque fin de semaine*

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

---

*pour avancer dans notre projet en s'inspirant des meilleures pratiques, mais malheureusement, ce n'est pas le cas, on reçoit toujours le même type d'information, c'est ennuyeux ».*

*« Les informations issues du service « M-I » sont de nature réactives et on souhaite qu'elle soient anticipatives pour réorienter nos projets avant que ça soit trop tard ».*

L'absence des réunions entre les services qui demandent l'information et le service qui fournisseur de l'information est la raison principale de ce dysfonctionnement.

Nous rappelons que le service « M-I » a été créé pour répondre aux besoins en information de la direction commerciale. L'absence de dispositifs de concertation entre les services de cette direction et le « M-I » engendre une incohérence entre ce que produit le service « M-I », et ce qu'a été demandé.

Il est vrai que les utilisateurs de l'information peuvent exprimer leurs besoins en information sous forme de requêtes envoyées par mail au service « M-I », mais ceci va entraver le travail du veilleur compte tenu du nombre important des services demandeurs, si on prend la direction marketing par exemple, celle-ci comporte au minimum 18 services. Si on suppose que chaque service envoie une demande par jour, le veilleur se trouvera avec 18 requêtes, et c'est ingérable.

### ☞ **Non transmission de certaines informations**

La mauvaise circulation de l'information se manifeste par le fait que les employés de Djezzy ne reçoivent pas tous la même information, il s'agit de sélectionner une liste qui comporte les e-mails des bénéficiaires de l'information. En raison des recrutements internes constatés ces derniers mois et les mutations entre services, le veilleur peut oublier de faire part le nom d'un employé dans la liste des bénéficiaires de l'information issue du service « M-I ».

*« Je viens d'être muté à ce service, j'ai besoin en urgence de certains rapports qui sont diffusés par le service « M-I », mais je les reçois pas encore ».*

La non transmission de certains rapports peut être dû à la suppression par erreur de l'adresse mail de la personne concernée, donc cette personne ne recevra plus l'information comme le confirme la phrase suivante *« Je ne reçois plus le rapport hebdomadaire et*

*mensuel et pourtant je les recevaient auparavant, je n'arrive pas à comprendre pourquoi ».*

### ☞ **L'inefficacité de l'outil de transmission des informations**

Nous avons constaté que la diffusion de l'information par voie d'e-mail est moins efficace compte tenu du nombre important d'e-mail reçus par jours, parfois, certains mails peuvent ne pas être vus et lus. *« Dans la plupart des cas je reçois plusieurs mails à la fois, et quand ils sont envoyés au moment où je prépare mes propres rapports, je les consulte pas sur place, et au moment où je fouille dans ma boîte mails, je risque de ne pas apercevoir de quelques mails importants, notamment ceux issus du service « M-I ».*

Nous constatons que l'envoi de mails via Outlook n'est pas efficace, des informations importantes peuvent se perdre notamment celles communiquées dans les radars. De plus, le veilleur pourrait recevoir des requêtes lui demandant des informations qui sont déjà fournies dans le rapport envoyé. *« Je reçois des demandes d'informations qui sont déjà fournies dans les rapports que j'ai envoyés, et quand je leur demandent de revoir le rapport, ils le prennent mal ».*

Cette situation déclenche un conflit entre collègues, nous avons assisté plusieurs fois à des contestations qui naissent pour des raisons insignifiantes mais qui ont un impact négatif sur l'ambiance de travail au sein de l'entreprise, et pourrait dans certains cas induire à des ruptures de relations entre collègues.

De plus, La majorité des demandes d'informations qui se font par voie d'e-mail entre services et directions reste sans réponses. La demande doit être reformulée par téléphone et nécessite parfois un déplacement physique.

### **C. Dysfonctionnements liés à l'activité de veille stratégique au sein d'OTA**

Nous avons pu dans un premier temps décrire comment s'organise l'activité de veille dans le service Market-Intelligence. Ceci nous a permis de détecter des insuffisances qui perturbent ce dispositif. Nous allons à présent essayer d'identifier et analyser ces principaux dysfonctionnements.

### ☞ **Activité restreinte à une surveillance de la concurrence :**

L'observation de la concurrence est une activité qui répond à une préoccupation majeure de l'entreprise. Selon Michael Porter, *« la notion de concurrence doit être élargie. Au sein d'une industrie, un « concurrent » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit<sup>1</sup> »*.

IL considère que l'entreprise est non seulement *« soumise à la concurrence directe des autres entreprises du secteur, mais aussi à la pression de quatre grands types d'intervenants, qui sont susceptibles de capter une partie du profit du secteur : les fournisseurs, les clients, les nouveaux entrants et les substituts. Ce sont donc 05 forces qui s'exercent sur l'entreprise<sup>2</sup> »*.

Ainsi nous notons que le service « M-I » n'exerce pas une **veille commerciale** (clients/fournisseurs) alors que celle-ci s'avère indispensable puisque les offres de l'entreprise sont conçues pour répondre à des besoins bien définis du client, si on note un changement dans ses attentes et besoins sans les prendre en considération, l'offre n'aura aucune importance et ne sera pas utilisée par le client, ce qui va engendrer une baisse dans les revenus.

Nous précisons qu'au niveau de la direction Marketing, il existe un service qui s'en charge des études de marché (études de satisfaction...), mais il n'est pas associé au service « M-I ».

Nous avons constaté l'absence d'une **veille technologique**, celle-ci est indispensable dans la mesure où elle peut détecter des menaces qui peuvent venir d'une nouvelle technologie.

Djezzy qui évolue dans un environnement concurrentiel, doit s'adapter aux changements technologiques, et se doter des offres et services les plus sophistiqués pour être compétitive.

De même, **la veille environnementale** qui s'intéresse au macro-environnement n'est pas prise en considération malgré son importance, elle intègre des éléments de l'environnement politique, économique, social, culturel, juridique etc. Si on prend à titre d'exemple

---

<sup>1</sup> Gerry JOHONSON et autres, *stratégie*, édition pearson, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014, P 55.

<sup>2</sup> Cartier M., Delacour H., Joffre O, *Maxi fiches de stratégie*, édition Dunod, Paris, 2010, P 26.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

---

l'environnement économique de l'entreprise, Djezzy doit connaître la situation économique du pays car, l'intérêt d'un marché pour une entreprise dépend de sa santé économique. Elle doit prendre en considération tous les indicateurs économiques qui peuvent influencer sur son activité.

Si l'entreprise avait la possibilité de mettre en place les différents éléments qui constituent la veille environnementale, elle serait capable de se différencier par rapport à ses concurrents.

### ☞ **Activité orientée vers la réaction : la veille prend une dimension réactive**

L'information qui découle de la veille concurrentielle, oriente l'entreprise vers des décisions réactives et non anticipatives, ceci va ancrer l'esprit de suiveur au lieu de leader et force l'entreprise à réagir sur la base du concurrent, ce qui va limiter l'esprit de l'initiative et tue la créativité.

Par ailleurs, on sait bien que la raison d'être d'une activité de veille est l'anticipation « *elle met l'accent sur l'anticipation et la détection de changements et notamment d'éventuelles ruptures (ou discontinuités : discontinuity, radical change) qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise*<sup>1</sup> ». Cette dimension n'est pas suffisamment prise en considération au sein du « M-I », la majorité des informations prennent une dimension réactive, puisque elles sont obtenues après avoir été communiquées par les sites officiels des concurrents ou le répertoire des sites que nous avons déjà cité auparavant.

Les sources informelles qui peuvent avoir un caractère anticipatif, sont rarement mobilisées, ces informations concernent tous ce qu'on peut recueillir lors de la tenue de salons et foires, ou le contact entre les commerciaux, les managers, les fournisseurs ainsi que les concurrents. Selon Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, « *pour collecter l'information informelle, « il faut Être « au contact » c'est-à-dire se déplacer, passer du temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir*<sup>2</sup> ». Nous avons déjà mentionné que le travail terrain est remplacé par certaines tâches au sein du service « M-I » en raison du manque d'effectif dans le service.

---

<sup>1</sup> Humbert LESCA, Sylvie BLANCO, Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles, 6<sup>o</sup> Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal. P2.

<sup>2</sup> Martinet B et Marti Y.M, l'intelligence économique, les Editions d'Organisation, Paris 1995, P65.

### ☞ Certains rapports diffusés par le service « M-I » sont long, chargés en information.

Nous avons constaté, que les rapports hebdomadaires et mensuels diffusés par le service « M-I » sont constitués de plusieurs rubriques qui se présentent souvent de la même manière, donc le lecteur va s'ennuyer en lisant toujours le même type d'information. Différents clients du service MI rejoignent nos observation :

*« Il me semble que je lise périodiquement la même chose, 'le concurrent à lancé une nouvelle promotion, une nouvelle offre, un nouveau Smartphone', c'est ennuyeux ».*

*« Moi personnellement je ne lis pas tout le rapport mensuel, c'est une perte de temps pour moi, il est très long, et c'est difficile qu'on trouve l'information recherchée. Il est formé de plusieurs diapo, et afin de gagner de l'espace, chacune de ces diapos comporte plusieurs informations».*

La présentation des rapports pose problème pour la majorité des employés interviewés, ces rapports sont longs et difficile à lire, donc certains employés demandent des informations directement en appelons le service « M-I ».

On note l'existence d'une redondance d'informations, certains renseignements sont mentionnés déjà dans le rapport hebdomadaire et qu'ils sont repris dans le rapport mensuel.

### ☞ La veille est concentrée dans un seul service

La veille est centrée dans un seul service, elle est exercée formellement par un petit nombre de veilleurs désignés (4 personnes). Cependant, ceci limiterait la source d'informations à ces quatre personnes uniquement, alors que tous les employés de Djezzy peuvent participer dans la collecte des informations, il suffit juste de les sensibiliser afin de collaborer.

Il est impossible que quatre personnes collectent toutes les informations relatives au marché de l'entreprise, notamment celles à caractères anticipatives, il faut faire participer tous les employés afin de les mobiliser pour la collecte d'information.

Par ailleurs, le travail de veille est devenu répétitif et semble être routinier, donc moins performant.

### 2. Recommandations

Nous avons pu à travers une analyse, faire le constat de plusieurs dysfonctionnements liés à l'activité de veille, celle-ci est une étape fondamentale pour réaliser un benchmarking et la présence de certains dysfonctionnements vont certainement influencer négativement sur la réalisation de celui-ci. Pour y remédier, nous allons à présent, faire des propositions à l'entreprise, pour lui permettre selon notre point de vue de pallier certaines difficultés liés à l'activité de veille pour améliorer la situation actuelle.

#### A. Développer l'interaction entre le service « M-I » et ces clients à travers :

##### ➤ L'organisation des réunions périodiques

La veille stratégique ne peut pas être efficace si elle est exercée par un groupe très réduit dans un service qui n'est pas en interaction avec les autres services.

Organiser des réunions périodiques semble être une solution pour créer une corrélation entre le service « M-I » et ses clients, c'est-à-dire créer une cohérence entre les besoins exprimés par les utilisateurs de l'information de veille au sein de l'entreprise et les produits de la veille fournis par le service « M-I ».

Chaque service bénéficiaire, doit formuler ses besoins en information. Le responsable de chaque service devrait synthétiser dans une fiche ces besoins par ordre de priorité et informe le responsable du service « M-I » quand les fiches soient préparées.

Une réunion sera programmée entre les responsables de ces services et le responsable « M-I » afin d'aborder tous les détails relatifs aux besoins exprimés et prendre en considération ceux qui sont les plus évoqués par les responsables.

Une fois que la réunion est achevée, le responsable « M-I » programme une réunion avec son équipe pour communiquer les principaux résultats, et étudier ensemble comment répondre aux attentes et besoins de leurs clients.

A travers ces réunions, nous pouvons améliorer la communication entre services et mettre en adéquation les attentes et besoins des clients du service « M-I » avec les produits de la veille.

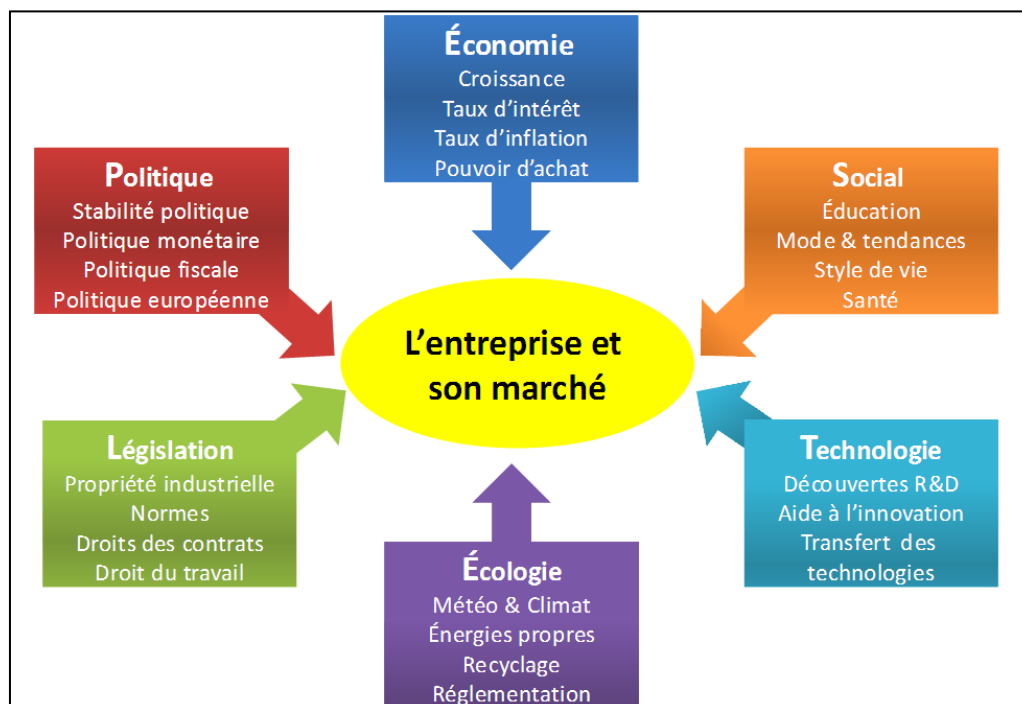
#### B. Aborder les autres types de veille

La veille stratégique de l'entreprise Djazzy se résume en une observation de la concurrence, Pour être plus efficace, la surveillance doit être élargie. Pour ce faire, nous

proposons d'adopter le modèle de porter réorganisé par (Martinet B., Ribault J.-M, 1988), afin d'aborder les autres types de veille, à savoir la veille technologique et commerciale<sup>1</sup>.

Pour la veille environnementale, nous proposons le modèle **PESTEL** qui consiste à étudier les variables macro de l'environnement de l'entreprise. Le schéma suivant reprend ces six variables.

**Figure N°16** : le modèle PESTEL



**Source** : Gerry JOHONSON et autres, stratégique, édition pearson, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014, P 45.

Une fois que l'entreprise prend en considération toutes les variables de son environnement externe, elle garantira que toutes les informations qui concernent l'entreprise seront captées par le dispositif de veille mis en place.

### C. Adopter une double structure de veille

#### ➤ Une structure concentrée

C'est la structure existante actuellement au sein de Djezzy, c'est un service centralisé, qui est formé d'un groupe à temps plein. Cette structure doit être maintenue pour exercer une veille concurrentielle uniquement compte tenu de l'intensité concurrentielle entre les trois

<sup>1</sup> Voir figure N°10, P47.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

---

opérateurs, mais cette structure doit être réorganisée et améliorée. Pour cette fin, nous proposons les solutions suivantes :

- ✓ **Se doter des moyens matériels et humains** pour permettre à l'équipe des veilleurs de travailler dans les meilleures conditions et concentrer leurs efforts sur la collecte, le traitement et la diffusion de l'information.
- ✓ **Organiser le travail entre les veilleurs** en proposant une fiche de poste pour chaque membre de l'équipe, afin de terminer les responsabilités et de connaître le périmètre d'intervention et le champ d'actions de chacun.
- ✓ **Répartir les tâches entre les membres de l'équipe** en accordant à chaque étape du cycle d'information les compétences et les tâches qui lui sont liées.

Nous rappelons que Le cycle de l'information est « *le processus selon lequel une information est acheminée vers un ou des utilisateur(s) pour son usage. Il se décompose en quatre phases : la recherche des sources, la collecte et la surveillance, le traitement et l'analyse, la diffusion<sup>1</sup> ».*

Les principales étapes du processus de l'information au sein du service « M-I » doivent être révisées compte tenu des insuffisances constatées.

### ✓ **La collecte :**

Une fois le ciblage réalisé, la collecte est la phase qui enclenche le processus. Dans cette étape, le veilleur doit rassembler des informations sur des thématiques bien ciblées et définies à travers l'analyse des besoins, en mobilisant les sources formelles et informelles (Internet, foire, bases de données, colloques, presse écrite, etc.).

### ✓ **L'analyse**

A travers les rapports de veille que nous avons exposés, nous avons constaté que cette étape n'est pas assez développée. Les rapports se présentent sous forme de tableaux descriptifs qui manquent d'une analyse approfondie.

Pour améliorer cette étape, le veilleur doit décortiquer l'information recueillie, d'en extraire les éléments essentiels, les synthétiser et de les formaliser sous forme de rapports considérés comme étant des livrables de la veille.

L'information doit être classée et archivée dans des supports pour faciliter son usage en cas de besoin.

---

<sup>1</sup> Stéphanie TOUPIN LEMAIRE, Outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille, Le cas du Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP), 2009. P13.

### ✓ La diffusion

C'est la dernière étape du processus, elle consiste à mettre à disposition les résultats de la veille. La diffusion doit également être réussie pour ne pas ruiner le travail réalisé durant les phases précédentes.

Pour ce faire, le responsables du service « M-I » doit communiquer au « veilleur chargé de l'étape de diffusion », la liste des responsables de chaque service bénéficiaire de l'information pour éviter d'oublier certains personnes et d'encombrer la liste. Après avoir reçue l'information, Chaque responsables à son tour, communiquent l'information à son équipes.

Pour répondre aux exigences de chaque étape du processus et être plus efficace, on accorde à chacune de ces étapes les personnes et les tâches suivantes.

## Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking

**Tableau N° 13 :** La relation entre les étapes du cycle de l'information et les compétences et tâches qui lui sont liées.

Le cycle de l'information	Compétence liées à chaque étape	Tâches accordées
<b>La collecte</b>	Personne « traqueur » qui va au devant de l'information.	-La recherche d'informations à travers les différentes sources. -Préparation de rapports d'alerte (le radar, le falsh et la revue publicitaire.
<b>Le traitement</b>	Personne ayant un Esprit d'analyse	-Analyse et traitement de l'information obtenue. -Préparation des rapports périodiques.
<b>La diffusion</b>	Personne ayant un esprit de synthèse.	-Faire une deuxième lecture avant l'envoi des rapports aux personnes concernées. L'envoi des rapports.

**Source :** Réalisé par nous-mêmes.

Nous constatons qu'à travers l'amélioration de cette structure, plusieurs dysfonctionnements peuvent être résolus. ( la charge de travail, la mauvaise répartition des tâches, la non transmission de certaines informations, etc.).

Ainsi mettre en place cette structure concentrée permet de bénéficier des avantages suivants <sup>1</sup>:

- ✓ *Disponibilité totale des personnes,*
- ✓ *Forte motivation*
- ✓ *Forte implication dans le système stratégique*
- ✓ *Formation adéquate des personnes*

<sup>1</sup> Laurent HERMEL, Op.cit, P19.

- ✓ *Peu de problème de circulation de l'information.*

La deuxième structure que nous tontons de proposer est la suivante :

### ➤ **Une structure de veille répartie**

Il s'agit de sensibiliser les employés à tous les niveaux de l'entreprise afin de coopérer et de participer au travail de veille qui sera réalisé à temps partiel, et animé par le responsable du service « M-I ». Tout le monde sera concerné que ce soit par la veille technologique, commerciale, environnementale et même concurrentielle pour compléter le travail effectué par le service « M-I ».

Les avantages que propose cette structure sont multiples<sup>1</sup> :

- ✓ Toutes les compétences existantes sont utilisées pour la collecte voire le traitement de l'information,
- ✓ La redondance des informations diminue le risque de ne pas percevoir une information critique,
- ✓ Préférable quand les indicateurs et les sources sont variés et l'information surabondante
- ✓ Connaissances des problèmes opérationnels réels.

### **D. Créer une plate forme de veille**

Afin de faire participer tout le monde à la réalisation de la mission de veille, et pallier certains problèmes liés à la non transmission de l'information, nous proposons de créer une plate forme de veille auquel toutes les personnes ont accès. Ils peuvent déposer de l'information, obtenir de l'information, ainsi qu'interroger le responsable de veille.

---

<sup>1</sup> Laurent HERMEL, Op.cit., p19.

## **Chapitre II : La veille stratégique au service du benchmarking**

---

Dans ce chapitre, nous avons pu répondre aux questionnements émis tout à fait au début de notre travail.

En effet, pour la première section, nous avons décrit les pratiques du benchmarking au sein du service « M-I », puis nous avons essayé dans la deuxième section de mettre en évidence le lien entre la veille et le benchmarking. Cependant, nous avons constaté que l'activité de veille révèle un ensemble de dysfonctionnements qui pourraient impacter négativement le benchmarking réalisé, ce qui peut rendre la décision inadéquate à la réalité.

Pour y remédier, nous avons proposé quelques recommandations qui permettent selon notre point de vue de pallier ces difficultés.

# **CONCLUSION**

## Conclusion

---

A travers notre étude, nous avons pu constater que l'activité de veille et le benchmarking occupent une place importante dans une entreprise de télécommunication.

Nous rappelons que l'objectif de notre travail de recherche a été de comprendre en quoi la veille stratégique est-elle utile pour mener un benchmarking optimal dans une entreprise de télécommunication.

A cet effet, nous avons démontré comment la veille est pratiquée par l'entreprise Djezzy et nous avons pu constater qu'elle s'exerce en plein temps, par un service qui alimente l'entreprise en informations. Ses pratiques sont orientées vers un seul volet de la veille stratégique. Il s'agit de la veille concurrentielle qui exige un suivi rigoureux des actions menées par les concurrents.

Quant au benchmarking, nous avons procédé à une description de ses pratiques où nous avons constaté qu'il ne s'agit pas d'un benchmarking poussé. Ce dernier consiste à rencontrer des partenaires identifiés à travers des visites organisées, mais c'est plutôt un benchmarking simple de type concurrentiel qui consiste pour l'entreprise Djezzy à collecter les informations sur les entreprises concurrentes pour se comparer. En effet, l'approche directe semble impossible à réaliser, il faut procéder indirectement en se référant à des informations disponibles soit dans les sites officiels des concurrents, soit dans la presse, soit au travers les réseaux sociaux, soit grâce aux informations issue du terrain.

A travers la démarche de l'analyse comparative qui est présentée sous forme d'un ensemble d'étapes, nous avons démontré que le benchmarking repose en grande partie sur l'observation de l'environnement de l'entreprise pour aboutir à une meilleure décision. Cela veut dire que la surveillance de celui-ci est un besoin fondamental pour garantir la réussite du benchmarking et s'assurer que la décision prise soit adéquate à la réalité.

A partir de cela, nous arrivons à répondre à notre question principale et confirmer notre hypothèse centrale, à savoir : La veille stratégique est une activité amont qui renforce l'efficacité du benchmarking pour une meilleure prise de décision.

Nous rappelons que la veille stratégique est un concept générique qui englobe plusieurs types de veille. L'entreprise Djezzy s'occupe de la veille concurrentielle qui lui permet

## Conclusion

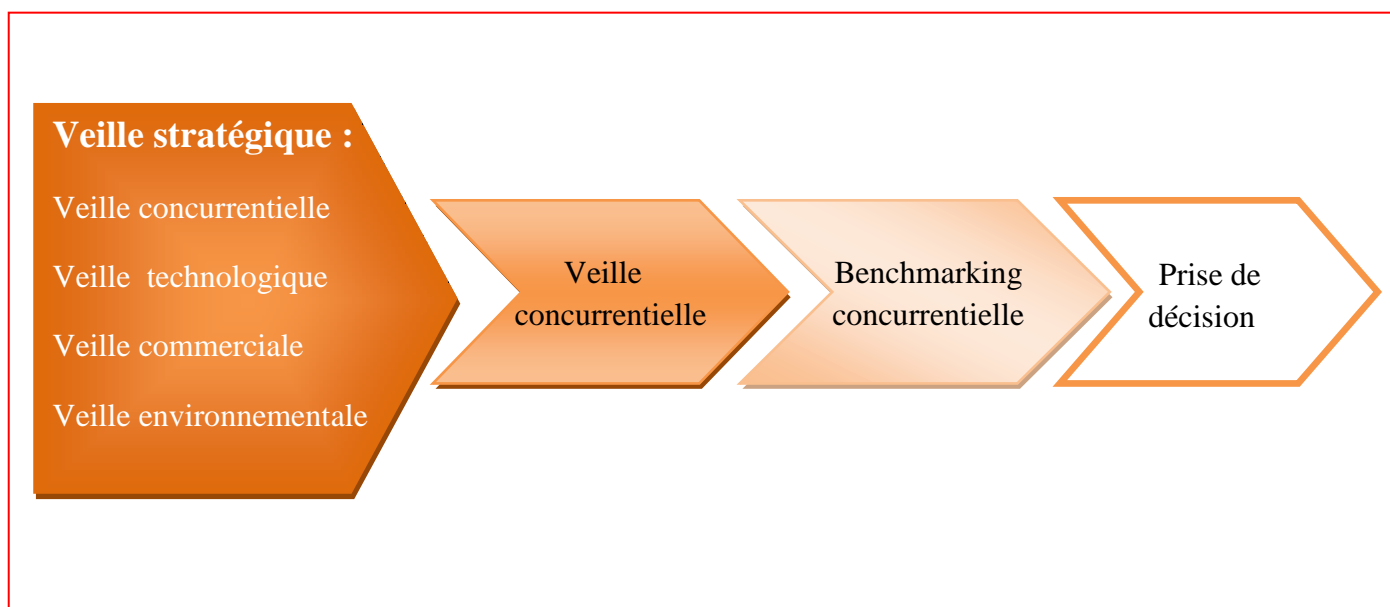
---

d'effectuer un benchmarking concurrentiel. Ces deux outils vont servir de base pour la prise de décision.

Nous précisons que l'activité de veille éprouve certains dysfonctionnements qui peuvent influencer négativement sur le benchmarking. Pour y remédier, nous avons proposé quelques recommandations qui permettent selon notre point de vue de pallier ces difficultés.

Pour conclure, nous avons essayé de schématiser le cheminement de notre travail de recherche dans la figure suivante :

**Figure N°17** : le cheminement de notre travail de recherche



**Source** : réalisé par nos soins

# **BIBLIOGRAPHIE**

# Bibliographie

---

## 1. Les ouvrages

- BLOCH Alain, L'intelligence économique, 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, 1999.
- CARTIER M., DELACOUR H., JOFFRE O, Maxi fiches de stratégie, édition Dunod, Paris, 2010.
- COSTA Nathalie, Veille et benchmarking, Ellipses Edition marketing S.A., paris, 2008.
- HERMEL Laurent, Maitriser et pratiquer, Veille stratégique et intelligence économique, édition AFNOR, Paris, 2010.
- HERMEL Laurent, ACHARD Pierre, 100 questions pour comprendre et agir, Le benchmarking, Afnor éditions, France, 2010.
- JOHONSON Gerry et autres, stratégique, édition pearson, 10<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014.
- LAURE-Marie et autres, Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion, Pearson édition, France, 2008.
- MARTINET B et MARTI Y.M, l'intelligence économique, les Editions d'Organisation, Paris 1995.
- MEYER Florent A., Pratiques de benchmarking, le challenge partenarial, LEXITIS édition, Paris 2013.
- PATEYRON Emmanuel, La veille Stratégique, édition ECONOMICA, Paris, 1998.
- RUACH Daniel, La veille technologique et l'intelligence économique, Presse universitaire de France, Collection « Que sais-je ? » 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1996.
- ROUACH Daniel, Que sais-je, La veille technologique et l'intelligence économique, 5<sup>ème</sup> édition, Presse universitaire de France, Paris, 2010.
- THIETART Raymond-Alain et Coll, Méthode de recherche en management, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2007.
- VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection, juin 2009.

## Bibliographie

---

### 2. Les articles de revues

- BRUNO Isabelle, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2008/5 - n° 55-4bis.
- DJENNAS M. Mustapha, BENHABIB M. Abderrezak, Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : cas des entreprises de service, Les Cahiers du MECAS, N° 2, Mars 2006.
- ETTORCHI-TARDY Amina, LEVIF Marie et Philippe Michel, Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé, Hegel Vol. 1 N° 2 – 2011.
- GORIA Stéphane, Entre la veille stratégique et l'innovation, la démarche de veille créative, France, HAL Id: halshs-00372458, 2009.
- LESCA Humbert, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
- LESCA Humbert, Veille stratégique pour le management stratégique, Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG N°20, 5/1994.
- ROHRBECK René, MAITREAU Michaël, Comment identifier et profiter des disruptions externes: Le système d'intelligence économique de Deutsche Telekom, Colloque VSST 2007; Marrakech, Morocco.
- TOUPIN LEMAIRE Stéphanie, Outils et méthodes de diffusion des résultats de la veille, Le cas du Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP), 2009.

### 3. Séminaires, conférences et congrès

- LESCA Humbert, Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles, 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal.
- NIZON Marcel, L'intelligence économique en 2014 version 5.0, conférence pour IDRAC Nantes, 2014.

## Bibliographie

---

- RIBAULT Jean-Michel, séminaire : Veille stratégique, ENSPTT, 1992.

### 4. Normes

- AFNOR. Norme XP X 50-053 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, 1998, Paris, AFNOR..
- NORME INTERNATIONALE ISO 9004, Gestion des performances durables d'un organisme-Approche de management par la qualité, troisième édition, ISO 2009.

### 5. Rapports

- Rapport annuel l'autorité de régulation (ARPT), 2014.
- Rapport du Groupe« Intelligence économique et stratégie des entreprises » Œuvre collective du Commissariat Générale du Plan, La Documentation Française, Paris, 1994.

### 6. Articles de presse

- Djezzy deviendra le leader du digital en Algérie, article de presse communiqué par le journal « LIBERTE » le dimanche 17 avril 2016.

### 7. Sites internet

- Fabien LEPOIVRE, Benchmarking concepts et méthodologie, NEVAOCONSEIL, 2005.
- [www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking\\_03022005.pdf](http://www.webmanagercenter.com/be/documents/benchmarking_03022005.pdf)
- [www.Djezzy.dz](http://www.Djezzy.dz), consulté le 17/06/2016 à 17 :00.
- [www.fni.dz](http://www.fni.dz), consulté le 18/06/2016 à 18 :00.

# **ANNEXES**

Annexe N°1: Panorama des offres



# Panorama of Offers

May, 2016

*Market Intelligence Department*





# Prepaid Offers

		OTA			ATM					Ooredoo	
		Good	Go	Play	Mobtasim	Gosto	Tawfik	El khadra	La 1000	La plus	La Star
Concept		1000 DA=2000DA	400 DA= 800 DA	750 DA=300 min/on-net +200 SMS on-net + 250 DA* crédit bonus+ 100 Mo + Unlimited Fb	Daily 2 Free calls of 3 Min /on-net ( 00h - 6 a.m)	Calls to Favorite Number at 1 DA 30 '' / 3 FN Max	100% bonus on 500DA & 1000DA recharge	Football offer SMS:10 SMS for 1 goal Voice: 100 DA/off-net Reload : + 50%	*5H free call/on-net *5 Free min on-net /daily (5 a.m – 5 p.m)	Bonus 5990 DA of calls/cross net when reload 2000 DA./ valid 30 Days	100 % bonus on top-ups with cap of 500DA
Date of launch		14/01/2015	10/12/2014	20/09/2015	07/07/2011	14/04/2011	15/10/2012	24/01/2015	29/03/2015	24/08/2004	25/04/2005
SIM Price (real) DZD		300 DA		850 DA	200	250 DA	100 DA	1000DA	1000 DA	400 DA	250 DA
Initial credit DZD		100 DA		100 DA	100 DA	150 DA	50 DA	500DA	1000DA	200 DA	5 DA
Voice Tariff											
	On-Net	3,99 DA/30 sec	5 DA/ 30 Sec	5 DA/ 30 Sec	3.98 DA /30 sec	5 DA/ 30 sec 1 DA/ 30'' to FN	3.98 DA /30'' 1 DA/30'' to Tawfik	3.98 DA /30 sec	3.99 DA/30 sec	3.99 DA/30 sec	5 DA/30 sec
	Off-Net	3,99 DA/30 sec	5 DA/ 30 Sec	5 DA/ 30 Sec	3.98 DA /30 sec	5 DA/ 30 sec	3.98 DA /30''	3.98 DA /30 sec	3.99 DA/30 sec	3.99 DA/30 sec	5 DA/30 sec
Messaging Tariff											
SMS	On-Net		5 DA	5 DA	5 DA	4 DA	4 DA	4 DA	5 DA	5 DA	5 DA
	Off-Net		7 DA	5 DA	5 da	6 DA	4 DA	4 DA	5 DA	5 DA	5 DA
	International	14 DA	14 DA	14 DA	15 DA	15 DA	15 DA	15 DA	14 DA	14 DA	14 DA
	Chat	3 DA								3 DA	
MMS	On-net	12 DA			10 DA	8 DA	10 DA	10 DA	10 DA	10 DA	10 DA
National Visiophony		14 DA/Min			9 DA / Min				25 DA / Min indivisible		
Payement mode		30 sec after the 1st minute indivisible			30 sec				30 sec after the 1st minute indivisible		

## Tariifs Plans

Price (DA/Min) TTC	Good							Go									
Option/plan	Youmek Good		Good Sahra	Good Guessra	Koulech Good	Good Bynatna	Go Ahder	Go Ahder +	Go Texto								
<b>Bonus Voice/SMS/Data</b>	160 Min/ on net		60 Min/on-net	100 Min on net or 40 MIN off net	120 Min on net 50 SMS 50 Mo	120 Min	50MIN / On-net	60Min on net or 20 Min off net	50 SMS /On-net	300 Min/on net 200 SMS/ on-net 100 Mo + UNLIMITED Fb							
<b>Souscription</b>	160 DA		100 DA	200 DA	200 DA	99 DA	5DA	100 DA	25 FA	750 DA							
<b>Validity/Time band</b>	24H		6 a.m - Midnight	24H	24H	6 a.m – Midgnit	24H	24H	24H	30 Days							
<b>Tariff Out off option</b>	On-net	3,99DA/30"	3,99 DA/ 30"	3,99 DA/30"	3,99 DA/ 30"	3,99 DA/30"	1.75DA/30sec	1.75DA/30 sec	NA	5 DA/ 30 sec							
	Off-net	2,41DA/30"	2,41 DA/ 30"	2,89DA/30"	2,41 DA/ 30"	3,5DA/30"				2,5 DA/30 Sec							
<b>Bonus credit /Activation</b>	* <b>250 DA credit /off-net (calls &amp; SMS) when recharging(3 reload during 2month)</b> <small>*From the 4<sup>th</sup> reload, it will be 100 DA credit bonus</small>						Bonus : Incoming Call 0.5 DA / Min (Max 100 DA / Month)			250 DA (Voice & SMS)the 1st 3 Top-ups – from the 4th Roload							
Price (DA/Min) TTC	Mobtaasim							El Khadra			Tawfik						
	Mobtassim				Batel	Plan Top	Plan Awel	Plan Awel	Go to	Awel (Towards on-net)			One/ 1000 DA	Two/ 2000 DA	Three / 3000 DA	20 DA	50 DA
<b>Bonus Voice/SMS / data</b>	50	90	150 On-net	150 Off-net	Unlimited calls & SMS /On-net 24h/24	2000 da Bonus 3000 da + 3GO Internet	2000 DA Bonus 5000 DA +1GO Internet	1000 DA Bonus 1500 DA + 1GO Internet		200%	400%	200%	13H Free calls	19H&30 Min Free calls	More 20H of Free calls	20 Min /On-net Or 5 Min / Off-net	10 Mo
	50 Min on-net / or 15 Min off-net	120 Min on-net/ or 30 Min off-net	150 min -50 SMS + 50 Mo (FB & WhatsApp)	40min -25 SMS + 50 Mo (FB & WhatsApp)									100 on-net or 50 SMS /off-net	200 on-net or 100 SMS /off-net	300 on-net or 150 SMS /off-net	20 SMS on-net Or 10 SMS/Off-net	
													1 Go	2 Go	3 Go		
<b>Souscription/Roload</b>	50 DA	90 DA	150 DA		500 DA	2000 DA	2000 DA	1000		100 DA	500 DA	1000 DA	1000 DA	2000 DA	20H	20 DA	50 DA
<b>Validity/Time band</b>	24H	24H	48 H		7 Days	30 DAYS	30DAYS	15 days		24H	7 Days	7 Days	Midnight – 1 p.m	10.30 - p.m-6p.m	9 p.m-5 p.m	24H	24h
<b>Tarif out of option</b>	3.98 DA TTC/30sec									3.98 DA TTC/30sec			3.98 DA/30 sec			Intra community	Out community
																1 DA/30 sec	3.98 DA/30 sec
<b>Bonus credit / SMS /Activation</b>	Daily Two (2) free calls of 3 minutes .(00h - 6 a.m)								1 Call emitted = 1 SMS offered				7,96 DA/min			Pack 5 MMS & 10 SMS Abonnement Naghmati + 5 tonalités /30 jours	

Price (DA/Min) TTC	La Plus	Option 2000	La Star			La 1000	MAXY 1000 DA /2000DA	
<b>Bonus Voice/SMS / data</b>	120 Min Voice / On-net					1000DA=2000 DA +1GO 2000DA= 4000DA +3GO		
<b>Subscription</b>	100 DA					*321#		
<b>Validity/Time band</b>	24 h – Till 2 a.m the aftermath of purchase.					30 Days / 24h24		
<b>Tarif out of Option</b>	25 DA / Min/							
<b>Bonus use</b>	* 5 Free Min/ on-net (5 a.m – 5 p.m ). * 50 MMS/on-net offerte valid 2 months from activation			* Bonus : Incoming Call 0.5 DA / Min (Max 100 DA/ Month * 10 MMS/on-net offerte valid 2 months from activation			* 5H/ monthly free calls /on-net by recharging 1000 DA.	Call & SMS/ National&international



## Hybrid Offers

		OTA			ATM			Ooredoo			
		Line			Mobicontrol			ONE			
		Line 1200control	Line 2000 Control	Line 3000 Control	Forfait 2000**	Forfait 3000	Forfait 1500++	1500	2200	4000	
Date of launch		Feb 14th , 2016			Sep 18th, 2013	August 1st, 2011	Feb 23 <sup>rd</sup> ,2016	Nov 8th, 2012	August 22nd , 2015	May 19th, 2011	
Monthly subscription (DA/month)		1200	2000	3000	2000	3000	1500	1500	2200	4000	
Access fees		0			0			0			
Caution		0			NTR			NTR			
Option control		100 DA/mois			NTR			NTR			
Advantage voice		3 N° Favoris Djezzy	Free On-net 20h00 / 08h00 & Free On-net 24h/24h week end	Free 24h/24h on-net	Free On Net (06h – 17h)	300Min Off Net Free On Net (00h-19h) Free NF(19H- 00h)	Free On Net & NF (06h – 17h)	500 Min voice toward NF	Option jour&nuit : 1Da/min On-net	Option jour&nuit : 0Da On-net	
		180 Min /Off-net	240 Min /Off-net	180 Min/Off-net							
Advantage internet		300Mo & Social Networks (Facebook,twitter,whatsapp)	1 Go	1,5 Go	250 Mo	NTR	1G	500 Mo/mois	1G/mois	2 Go/mois	
Advantage SMS		500 SMS vers Djezzy	200 SMS vers Djezzy	300 SMS vers Djezzy	NTR			300 sms à l'activation			
Tarifs positioning	On-Net	5 DA	0 (20h - 8h)	0	0 (06h – 17h)	0 On Net (00h-19h)	0 On Net & NF (06h – 17h)	4Da/30s	1Da/Min (6h00-17h59)	1Da/Min (22h-5h59)	Free(6am-6pm) 1Da/30s (6pm-6am)
			5 (8h – 20h )		2Da/Mn NF (06h – 17h)	1Da (19h-00h)	1Da NF(17H- 6H)				
					4Da/Mn (17H- 6H)	0 Da NF (19H- 00h)	2Da(17H- 6H)				
	Off-Net	5 DA			8Da	2.5DA	3Da				
	Fixe	5 DA			8Da	2.5DA	3Da	3Da/30s		2Da/30s	
SMS Tarifs	On - Net	3,5 DA		0	4 DA			5 DA			
	Off – Net	5 DA			4 DA			5 DA			
	International	14 DA			14 DA			14DA			
MMS Tarifs	On-Net	10 DA		9 DA			10 DA				
Visiophony	National	12 DA/Min			9 DA / Min		10Da	15 DA/Min			
	International							60 DA/Min			



## Postpaid Offers

		OTA				Mobilis			Ooredoo		
		line				The WIN			One		
		Line 1200	Line 2000	Line 3000	Line 5000	1300 DA	2000 DA	3500 DA	1500	2200	
Date of launch		Fev 14th , 2016				April 14 <sup>th</sup> ,2016.			Nov 8th , 2012	August 22nd , 2015	
Monthly subscription		1200DA	2000 DA	3000Da	5000 DA	1300 DA	2000 DA	3500 DA	1500 DA	2200 DA	
Connection fees		0				0			NTR		
Advantage voice		3 NF /On-net	Free On-net 20h00 / 08h00 & Free On-net 24h/24h week end	Free 24h/24h on-net	Free 24h/24h / On-net	Free On-net 21h30/12h30 3NF/On-net+ 500 DA Aquisition bonus	Free On-net 21h30/17h30 3NF/On-net+ 500 DA Aquisition bonus	Free 24h/24h on-net 500 DA Aquisition bonus	3000 DA Credit (1500 sub + 1500 bonus)	Option jour&nuit : 1DA/min /On-net	
		180 Min /Off-net	240 Min /Off-net	180 Min /Off-net	600 Min/Off-net	180 Min /Off-net+ 250 DA inter	300 Min /Off-net + 250 DA inter	480 Min /Off-net + 500 DA inter			
Advantage SMS		500	200	300	Free On-net	100 On-net	200 On-net	Free On -net	Unlimited SMS toward 1 FN	300 SMS/Month At activation	
Advantage internet		300Mo & Social Networks (Facebook,twitter, whatsapp)	1 Go	1,5 Go	4 Go	1 Go	2Go	4Go	2G (Facebook illimité)/3G(500Mo/mois)	1Go/mois	
Free calls		3 NF /On-net	Free On-net 20h00 / 08h00 & Free On-net 24h/24h week end	Free 24h/24h on-net	Free 24h/24h / On-net	Free On-net 21h30/12h30 3NF/On-net	Free On-net 21h30/17h30 3NF/On-net	Free 24h/24h on-net	500 min voice & SMS toward 1 fav	Free on time Bund	
Caution	National	0				1000			1000 DA		
	Roming	30 000DA				Without deposit			5000 DA		
Fee options Jour & Nuit									300DA		
Web SMS		Free							Free		
E-mail		10 DA /MMS (Maily)							10 DA /MMS (Maily)		

		Line				The WIN			One		
		Line 1200	Line 2000	Line 3000	Line 5000	1300 DA	2000 DA	3500 DA	1500	2200	4000
Time Band/ On Bundle		NTR	8h-20h /20h-8h	24H/24		12H30- 21H30/21H30- 12H30	17H30- 21H30/21H30- 17H30	24h/24	24h/24h	6 a.m-6 p.m / 10 p.m-5H59 a.m	6h00/18h00
on bundle	On Net	5 DA/Min	0(20h-8h)	0		5 DA/Min	5 DA/Min	5 DA/Min	500 min to 1 on-net fav.N°	1DA/Min	Free
	Off Net		5(8h-20h)								
Time Band/ Off Bundle		NTR				NTR			24h/24h	18H00/21H59	18H00/6H00
Out of bundle	On Net	5 DA/Min	0(20h-8h)	0		0(21h30-12h30)	0(21h30-17h30)	5	4Da/30sec	option Jour&nuit* 1Da/min	1DA/30sec
			5(8h-20h)			5(12h30-21h30)	5(17h30-21h30)			3 DA/30sec (hors option)	
	Off Net	5 DA/Min				5 DA/Min			4 DA/30sec	3 DA/30sec	2 DA/30sec
National Visiophoni e	National	12 DA/Min				9 DA/Min			15Da/min		
	International								60Da/min		
SMS	National	3.5 DA On-Net		0 DA On-Net					5 DA	4 DA	2 DA
		5 DA /Off-Net									
	International	14 DA				14 DA			14 DA		
MMS		10 DA				10 DA			10 DA		



## Corporate Offers

							OTA																		
							Djezzy Business		Djezzy Business Ctrl 900/2000/3000		Crédit Flotte 900/2000/3000		Business Infinity 2000/3000/5000		Control Infinity 2000/3000		DYALNA 3500								
<b>Date of launch</b>	5/07/2014							5/07/2014		5/07/2014		28/03/2016		28/03/2016		27/03/2016									
<b>Min. number of lines</b>	1							1 at least		2 at least (master + aux.)		1		1		2 at least( 5 max)									
<b>Monthly (package) fees</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1100 = 5 H</li> <li>2200 = 11H</li> <li>3500 =20H</li> </ul>							Packages <ul style="list-style-type: none"> <li>900</li> <li>2000</li> <li>3000</li> </ul>		Depends on nb of lines: <u>10 lines CF 900</u> : 900x10 <u>10 lines CF 2000</u> : 20 000 <u>10 lines CF 3000</u> : 30 000		<b>2000</b> =4h cross net +1GO+200 sms On net <b>3000</b> =3h +1,5GO+300sms On net <b>5000</b> =10h +4GO+sms illimité On net		<b>2100</b> =4h cross net +1GO+200 sms On net  <b>3100</b> =3h +1,5GO+300sms On net		Depends on nb of lines:  <b>1 principal line</b> +1,2,3,or 4 secondary line (3300,3100,2900,2700 da/700min +200 da /30min on net for secondary line)									
<b>Billing method</b>	Per sec. after 1 <sup>st</sup> min																								
<b>Minute bundle</b>	300/660/1200 Min national + 15/30/60 Min International + 50/100/200 SMS on-net							900 NA 8H-18H = 300 min		2000 8H-18H = 600 min		3000 NA 8H-18H = 550min		900 NA 8H-18H = 300min		2000 8H-18H = 300min		3000 8H-18H = 550min		240/180/600 Min national + 200/300/illimité SMS on-net +1/1,5/4 GO DATA		240/180 Min national + 200/300/ SMS on-net +1/1,5 GO DATA		700 min national and 1 GO for principal ligne+30 min on net and 200 MO for secondary line  *bonus de rechargement  1000da= 3000da ( on & of net)  2000 da = 7000 da ( on & of net)	
<b>National Visiophonie</b>	12 DA/Min (on-net only)																								
<b>SMS on-net</b>	0							3,50		3,50		3,5/3,5/0		3,5		3,5									
<b>SMS off-net</b>	5																								
<b>SMS international</b>	14																								
<b>MMS</b>	10																								
<b>GPRS (MO)</b>	150																								

# Corporate Offers Summary \_2/4

	ATM										Ooredoo						
	Flotte			MobiCorpo			Mhenni+		Select	Prèlevage	Ooredoo Pro 4000	Ooredoo Pro		Ooredoo Pro Ctrl			
	1	2	3	1000	2200	4000	800	1500	2200	3800		2400	1200	<2000	2000-3999	≥4000	
<b>Date of launch</b>	March 2005			01/02/2011			05/10/2015		14/09/2015		18/05/2009		07/05/2012		18/05/2009 ProCtrl 4000:26/09/2011		
<b>Min. number of lines</b>	3 at least			3 at least			1		1	1	3 at least		1 at least		2 at least		
<b>Monthly (package) fees</b>	3-49 lines: 526,50 /l 50-99 lines: 350,00 /l > 99 lines: 280,00 /l			1000 /2200 /4000 DZD (Packs 1000/2200/4000)			800/5200 DZD (packs 800/1500)		2200	3800	4000		1200 / 2400 DZD		• ≥ 1000 DZD x Number of lines • "CUG H24" option : 200 DZD/line		
<b>Billing method</b>	per 30 sec			per sec. after 1 <sup>st</sup> min			Per sec. after 1 <sup>st</sup> min				Per sec (since the 1 <sup>st</sup> min)						
<b>Minute bundle</b>	NA			Initial credit equal to monthly fees			Initial credit equal to monthly fees		Initial credit equal to monthly fees		+ 1 fav. on-net number (free calls all day long) + 60 min calls twrd international (10 countries, landlines) + Unlim internt/BB 2500 DZD/m (opt)		Initial credit equal to monthly fees + Unlim internt/BlackB 2500 DZD/m (opt)		Depends on the allocated credit: • [1000 - 2000 DZD] : 500 min • [2000 - 4000 DZD] : 1000 min • ≥ 4000 DZD: unlimited 8am-6pm On-net use only		
						<b>Mhenni+ 800</b> 60 min on-net + 100 Mo 8am-6pm) + 50 SMS cross-net	<b>Mhenni +1500</b> 120 min on-net + 300 Mo + 250 SMS cross-net	<b>Select 2200</b> 8H+500 MO+200 Sms on net	<b>Privilège 3800</b> 12h+1 GO+sms illimité on net								
<b>National Visiophonie</b>	10 DA /Min indivisible										12 DA/ Min						
<b>SMS on-net</b>	3	2	4 DA	3 DA	3 DA	2	3	3	2								
<b>SMS off-net</b>	4,50	4	5 DA	4 DA	4 DA	2	3	3	2								
<b>SMS international</b>	11,97	12	14	12 DA	12 DA	14											
<b>MMS</b>	10	10	9	10 DA	10 DA	10											
<b>GPRS (MO)</b>	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,08											

		OTA											
		Business & Control infinity 2000&2000C/3000&3000C/5000			Djezy Business			Djezy Business Control & Credit Flotte			DYALNA 3500		
		2000	3000	5000	1100	2200	3500	900	2000	3000			
<b>(DZD/Min)</b>	<b>Intra CUG (min)</b>	CUG 8-18	CUG 8-18	CUG24	Nbr of line	CUG 8-18			CUG24			CUG 8-18	CUG24
		0 DA	0DA	250 DA	1-9	0DA			250DA/line/M			0DA	150DA/line/M
					9-20	0DA			150DA/line/M				
					+20	0DA			0DA/line/M				
<b>Within Bundle</b>	<b>On-net (min)</b>	0DzdA of ( 08 pm-8 am) 5 dzd of(08am-08pm)	0DA	0DA	3,66	3,33	2,91	6	5,50	5,00	6 DA		
	<b>Off-net (min)</b>	5	5	5	3,66	3,33	2,91	6	5,50	5,00	6 DA		
<b>Extra Bundle</b>	<b>On-net (min)</b>	5	0	0	6,00	4,00	3,50	6	5,50	5,00	6 DA		
	<b>Off-net (min)</b>	5	5	5	6,00	4,00	3,50	6	5,50	5,00	6 DA		

(DZD/Min)		ATM										Ooredoo					
		Flotte			MobiCorporate			Mhenni +		Select	Prèvilège	Ooredoo Pro			Ooredoo Pro Control		
		1 (3-49 l)	2 (50-99)	3 (>99 l)	1000	2200	4000	800	1500	2200	3800	4000	2400	1200	<2000	2000-3999	≥4000
Intra CUG (min)		Free 8am-6pm			Free 8am-6pm			Free 24h (all Day long)	Free 8am-6pm (7,00 else)	Free 8am-6pm	Free 24H	Free 8am-6pm (on-net N°)	Free 6am-6pm (on-net N°)	1,00 6am-6pm (on-net N°)	Free 8am-6pm		
												CUG Option: free 24h/24 for 200 DZD/line/month			CUG Option: free 24h/24 for 200 DZD/line/month		
Within Bundle	On-net (min)	5,85	4,00	3,00	3.50	3.00	2.50	4DA	3DA	4DA	0DA	8am-6pm Free	6am-6pm Free	6am-6pm 1.00	6,00	5,00	8am-6pm Free
	Off-net (min)	5,85	5,00	4,50	6.00	5.50	5.00	5 DA		4DA	4 DA	4,00	5,00	6,00	6,00	5,00	4,00
Extra Bundle	On-net (min)	5,85	4,00	3,00	3.50	3.00	2.50	1 DA to M'henni 4 DA on-net		4DA	0 DA	6pm-8am 4,00	6pm-6am 5,00	6pm-6am 6,00	6,00	5,00	6pm-8am 2,00
	Off-net (min)	5,85	5,00	4,50	6.00	5.50	5.00	5 DA		4,5	4 DA	4,00	5,00	6,00	6,00	5,00	4,00



## 3G offers



# 3G SERVICES

## Prepaid

Op	Prix	Débit	Validité
Mobilis	30 DA	50 Mo	24 H (WhatsApp & FB)
	100 DA	50 Mo	24 H
	500 DA	250 Mo	7 jours
	1000 DA	1 Go	30 jours
	1900 DA	2Go	30 Jours
	4000 DA	5 Go	30 Jours
Ooredoo	<b>100 DA</b>	<b>500 Mo</b>	<b>(00h-6 a,m)</b>
	100 DA	50 Mo	24 H
	200 DA	250 Mo	48 H
	300 DA	400 Mo	72 H
	1000 DA	1 Go	1 Mois
	2500 DA	3 Go	1 Mois
Djezzy	30 DA	50 Mo	24 H (WhatsApp & FB)
	100 DA	50 Mo	24 H
	50 DA	100 Mo	1 H (7 a.m – 00h) Unlimited (00h – 7 a.m)
	100 DA	100 Mo	24 H
	200 DA	300 Mo	2 Jours
	300 DA	600 Mo	4 jours
	800 DA	1 Go	1 Mois
	2000 DA	2 Go	1 Mois

## Hybrid

Op		Bronze	Sylver	Gold
Mobilis	Volume Mensuel	500 Mo	1 Go	4 Go*
	Forfait Mensuel	750 DA	1000 DA	3000 DA
	Validité	30 Jours	30 Jours	30 Jours
	Free SMS on-net	100	100	100
	Clé offerte avec paiement	6 Mois	3 Mois	2 Mois
Djezzy	100 DA	50 Mo	24h	
	150 DA*	200 Mo	7 Jours	
	400 DA	200 Mo	1 Mois	
	750 DA	500 Mo	1 Mois	
	2000 DA	2 Go	1 Mois	
	4000 DA	5 Go	1 Mois	

## Postpaid

Op	Prix	Débit	Validité	Offres Voix*
Mobilis	900 DA	500 Mo	1 Mois	2 Heures
	1500 DA	1 Go, 2 Go, 5 Go	1 Mois	4 Heures
	2500 DA	1 Go, 2 Go, 5 Go	1 Mois	8 Heures
Ooredoo	2500 DA	3 Go	1 Mois	/
Djezzy	1750	500 Mo	1 Mois	2 H
	6000	2 GO	1 Mois	10 H

## Corporate/Business

Op	Package	Débit	Validité	
Mobilis	Smartphone		1 Month	
	Call	Sub: 2925 DA		1900 DA
		On-net: 2,93 DA		3500 DA
		Off-net:5,04 DA		5000 DA
	Intra CUG: Free	5000 DA		10 Go
Internet	2Go/1900DA	5000 DA	10 Go	
visio	10 DA/MIN			
Ooredoo	300 DA	300 Mb	1 Month	
	2500 DA	3 Gb		
	3500 DA	4,5 Gb		
	4500 DA	6 Gb		
Djezzy	800DA	1 GO	1 Month	
	1900 DA	2 Gb		
	3500 DA	5 Gb*		
	5000 DA	10 Gb*		

(\*) 50% discount on 5GB and 10GB packages

(\*) Offre sur Mesure

**Market Intelligence Department**  
**May- 2016**