

Table des matières

Remerciements	1
Table des matières	3
Références bibliographiques	6
Glossaire des abréviations	8
Introduction générale.....	11
I. L'opérateur historique Tunisie Télécom :.....	12
1.1. Présentation de Tunisie télécom :.....	12
1.2. Organigramme :.....	13
1.3. Politique de télécommunications de Tunisie Telecom :.....	13
1.4. La communication Tunisie Telecom sur les réseaux sociaux :.....	14
II. Diagnostic interne de TT	16
2.1. Structure et Organisation.....	16
2.2. La politique de communication :.....	26
2.2.1. La stratégie marketing :	26
2.2.2. La segmentation :.....	26
2.3. Le positionnement :	27
2.3.1. Les conditions d'un positionnement clair :.....	27
1ère Partie : Tunisie télécom et l'information	28
1. Evolution de l'entreprise.....	29
1.1. Organisation	29
1.1.1. Les ressources de TT	30
1.2. Présentation du système à étudier : l'activité Information	30
1.2.1. Les produits et services commercialisés par Tunisie Télécom.....	33
1.3. Politique de communication de Tunisie Telecom :.....	36

1.4. La communication Tunisie Telecom sur les réseaux sociaux :	37
1.5. Les medias :	38
2 ^{ème} partie : Diagnostic externe et interne de Tunisie Télécom et de son activité de communication	48
1.1. Diagnostic externe	48
1.1.1. Analyse PESTEL	48
1.1.1.1. Facteurs politiques	48
1.1.1.2. Facteurs économiques	48
1.1.1.3. Facteurs socioculturels	48
1.1.1.4. Facteurs Technologiques	49
1.1.1.5. Présentation du modèle	50
1.1.1.6. But	51
1.1.2. Application au micro environnement de Tunisie Télécom	51
1.1.2.1. Concurrence directe	51
1.1.3. Conclusion, influences des 6 forces de Porter sur TT	55
1.2. Diagnostic interne	56
1.2.1. Chaine de valeur de Porter	56
1.2.1.1. Présentation de la chaine de valeur de Porter	56
1.2.1.2. But	56
1.2.1.3. Application pour la fonction communication de Tunisie télécom	57
a. La fonction Marketing mère de la fonction communication et fournisseur de la stratégie com de TT :	58
b. Approvisionnement : Le but de cette fonction est de contribuer à obtenir le meilleur rapport meilleure qualité / prix	58
c. Recherche & Développement	58
d. Gestion des Ressources Humaines (GRH) :	59
1.2.1.4. Evaluation de la réactivité de chaque structure sur l'activité de communication	59
1.3. Matrice SWOT	60

1.4. Problématique.....	61
1.5. Conclusion.....	63
Partie 3 : La stratégie Com de TT et les réseaux sociaux.....	64
3.1. Introduction	65
3.2. Stratégie de croissance interne	65
3.2.1. Stratégie Formulée.....	65
3.2.2. Présentation	65
3.2.2.1. Approche.....	65
3.2.2.2. Objectifs	66
3.2.2.3. Planning	68
Partie 4: Mise en pace de la nouvelle stratégie communication	69
Conclusion générale	75

Références bibliographiques

Ouvrages

Cooper, Robert.G. Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*, 1990, 33(3), 44-54

MARCHESNAY Michel. *Management stratégique*. Les Editions de l'ADREG, 2004.

Michael Porter. *L'avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. DUNOD – 2003, 36-185.

Strategor. *Politique Générale de l'Entreprise*, DUNOD – 4^{ème} édition, 2004, 18-122.

PONSARD Jean-Pierre. *Stratégie d'entreprise et économie industrielle*. McGraw- Hill, 1988.

Webographie

Chaima Ben Sassi. *La révolution Tunisienne et le secteur des télécoms : Nouveaux rapports de forces* [En ligne]. Mai 2011. [Consulté le 24 Mars 2013]. Disponible sur le Web: <www.tunisienumerique.com>

Document de référence de Tunisie Telecom. [En ligne]. Banque d'Affaire de Tunisie, décembre 2010. [Consulté le 24 Mars 2013]. Disponible sur le Web: <www.cmf.org.tn>.

Hmida BEN ROMDHANE. *Tunisie Telecom : une cérémonie en l'honneur du câble Hannibal* [En ligne]. Business News, 02 décembre 2009. [Consulté le 24 Mars 2013]. Disponible sur le Web: <<http://www.turess.com/>>.

N. Allani. *Mousser Jerbi rejoint Tunisiana* [En ligne]. 30 septembre 2013. [Consulté le 16 Mai 2013]. Disponible sur le Web: <<http://www.tunisiait.com>>

Répertoire National des Entreprises [En ligne]. Institut national de la statistique (INS). [Consulté le 24 Mars 2013]. Disponible sur le Web: <www.ins.nat.tn> ;

Tunisiana et Orange, partenaires d'un câble sous-marin, pour mai 2014 [En ligne]. African Manager, 15 Mai 2013. [Consulté le 16 Mai 2013]. Disponible sur le Web: <<http://www.africanmanager.com>>

Solution DATA Entreprises de Tunisie Telecom [En ligne]. Tunisie Telecom [Consulté le 24 mars 2013]. Disponible sur le Web: <www.tunisitelecom.tn/tt/internet/fr/solutions/data>

Solution Entreprises de Tunisiana [En ligne]. Tunisiana Business [Consulté le 24 mars 2013]. Disponible sur le Web: <<http://www.tunisiana.com/tunisiana/Tunisiana/business>>

Solution DATA Entreprises d'Orange Tunisie [En ligne]. Orange Business Solutions [Consulté le 24 mars 2013]. Disponible sur le Web: <<http://www.orange.tn>>

Un DRH est avant tout un bon père de famille [En ligne]. RH-Tunisie, 4 Juin 2013. [Consulté le 01 octobre 2013]. Disponible sur le Web: <<http://www.rh-tunisie.com/>>.

Welid Naffeti. *Y'aura-t-il dans les prochains mois une fermeture en cascade des sites tunisiens ?* [En Ligne]. 10 septembre 2013. [Consulté le 01 octobre 2013]. Disponible sur le Web: <<http://www.thd.tn>>.

Document interne

Direction Marché Entreprises – *Bilan d'activité DME 2011.*

Direction Marché Entreprises – *Bilan d'activité DME 2012.*

Direction Exécutive des Backbone – *Etat des lieux du réseau ATM - Octobre 2013.*

Direction Marché Entreprises – *Guide des solutions Corporate DATA.*

Direction Exécutive Service Delivery – *Tableau de bord livraison et SAV DATA - années 2010/11/12.*

Glossaire des abréviations

ACTEL: Agence Commercial de Tunisie Telecom

ADSL: Asymetric Digital Subscriber Line

ATM: Asynchronous Transmission Mode

BPR: Business Process Reengineering

BRAS: Broadband Remote Access Server

C-NOC: Customer-National Operation Center

CA: Chiffre d’Affaire

CCC: Corporate Contact Center

CDD: Contrat à Durée Déterminé

CU : Cuivre

CPE: Customer-Provided Equipment

CRM: Customer Relationship Management

CSC: Centre Service Clients

DAS: Domaine d’Activité Stratégique

DEBB: Direction Exécutive des Backbone

DGA: Directeur Général Adjoint

DIG: Dubai Investment Group

DME: Direction Marché Entreprises

DSD: Direction Exécutive Service Delivery

DSLAM: Digital Subscriber Line Access Multiplexer

DWDM: Dense Wavelength Division Multiplex

EIT: Emirates International Telecommunications

FAQ: Foire Aux Questions

FR: Frame Relay

FSI: Fournisseur de Service Internet

FTTB: Fiber To The Building

FTTC: Fiber To The Curb
FTTH: Fiber To The Home
FO: Fibre Optique
G-NOC: Global-National Operation Center
GPON: Gigabit-capable Passive Optical Network
GRH: Gestion des Ressources Humaines
GSM: Global System for Mobile Communications
GTI: Garantie du Temps d'Intervention
GTR : Garantie du Temps de Rétablissement
HD: Help Desk
HPSM: HP Service Management
INS: Institut National des Statistiques
INT: Instance Nationale des Telecommunication
MPLS: Multiple Path Label Switching
MSAN:MultiService Access Node
MTTR: Mean Time To Repair
MUX: Multiplexeur
NOC: National Operation Center
OSS: One Stop Shop
OT: Ordre de Travaux
PAC pro: Prêt A Communiquer Pro (solution fixe pour les Entreprises)
PC: Personal Computer
PDG: Président Directeur Général
PME: Petites et Moyennes Entreprises
POP: Point Of Presence
PV: Procès Verbal
R&D: Recherche & Développement

RH : Ressources Humaines

RLA : Reseau Local d'Abonnés

RNIS : Réseau Numérique à Intégration de Service

SAV : Service Après Vente

SDH : Synchronous Digital Hierarchy

SDSL : Symetric Digital Subscriber Line

SI : Système d'Information

SLA : Service Level Agreement

SOHO : Small Office/Home Office

TT : Tunisie Telecom

TTC : Tout Taxe Compris

UE : Unité Entreprises

VDSL : Very high bit-rate DSL

VHD : Virtual HelpDesk

VIP : Very Important People

VoIP : Voice over IP

VSAT : Very Small Aperture Terminal

VPN : Virtual Private Network

WF DATA : WorkFlow DATA (système interne de gestion des livraisons et des réclamations
DATA

Introduction générale

Ces dernières années, le contexte des télécommunications a complètement été bouleversé par deux facteurs principaux. Le premier est la libéralisation du secteur des télécommunications qui a fait éclater les monopoles en une multitude d'acteurs en concurrence, le second est le progrès fulgurant de la technologie des processeurs, des logiciels et de la fibre optique. La combinaison des deux facteurs a entraîné une évolution considérable des services et des réseaux de télécommunications. L'objectif de ce travail est de porter une réflexion sur la stratégie éventuelle que peut suivre l'opérateur historique Tunisie Telecom afin de mieux répondre aux attentes de sa clientèle et résister aux transformations internationales dans l'univers des télécommunications.

En effet, l'évolution de la technologie impose à l'opérateur historique Tunisie Telecom un changement radical afin de pouvoir survivre dans un monde en perpétuel changement et au-delà, acquérir des marchés et faire des bénéfices. Pour cela, l'opérateur historique doit être à la pointe de la technologie et des services de l'univers des télécommunications pour faire face à la concurrence. Tunisie télécom doit adopter une politique de communication visant sa stratégie de marketing, les medias et les promotions et l'image de TT sur les différents réseaux sociaux tel que Facebook, Twitter, Instagram et LinkedIn etc..

Le plan du projet de fin d'études se présente comme suit :

Le premier chapitre s'intéresse à la présentation de Groupe Tunisie Telecom. Alors que le deuxième chapitre présente le diagnostic interne de TT (structure et organisation, politique de communication à TT et la communication sur les réseaux sociaux.) Le troisième chapitre expose l'exploitation des réseaux sociaux comme support de communication. Ainsi le quatrième chapitre, décrit les mutations mondiales dans l'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises.

I. L'opérateur historique Tunisie Télécom :

1.1. Présentation de Tunisie télécom :

Tunisie Télécom se place aujourd'hui parmi les plus grands opérateurs des télécommunications de la Tunisie. En effet, c'est l'opérateur historique, global et intégré, qui est présent sur les segments du fixe, mobile, et data. Il s'adresse au Grand public qu'aux entreprises.

Avec près de 7.000.000 d'abonnés, l'opérateur Tunisie Telecom évoque les valeurs de proximité, d'accessibilité et d'universalité en visant une meilleure qualité de service et une satisfaction client de référence à travers ses 80 agences commerciales, ses nombreux centres d'appels, et ses 13000 points de vente. Il emploie plus de 8000 agents, dont 42% des cadres.

Depuis sa création, TT œuvre à consolider l'infrastructure des Télécoms en Tunisie, et à améliorer le taux de couverture, qui est aujourd'hui de 100% pour son réseau fixe et de plus de 98% pour son réseau mobile. L'opérateur développe également son positionnement sur de nouvelles activités à forte croissance pour répondre aux attentes du marché.

Le groupe Tunisie Télécom est constitué de :

- La Société Mauritano-Tunisienne de Télécom (Mattel)
- La Société Tunisienne d'Entreprises de Télécommunications
- Le Technopôle de Sfax
- La Société d'investissement DIVA Sicar
- La Société Sousse Techno City
- Fournisseur d'Accès Internet (Topent)

TT est le premier exportateur du savoir-faire en télécommunication et le principal participant dans plusieurs grands projets à envergure internationale en étroite collaboration avec des sociétés tels que : THURAYA, RASCOM, SEA-ME-WE4 Avec la mise en place de son point de présence à Paris, Tunisie Telecom a pu depuis juillet 2009 permettre de servir un plus large spectre de clients et le lancement d'appels illimités à partir du 15 pays.

1.2. Organigramme :

L'organigramme actualisé le 16/02/2012 du Tunisie Telecom est le suivant :

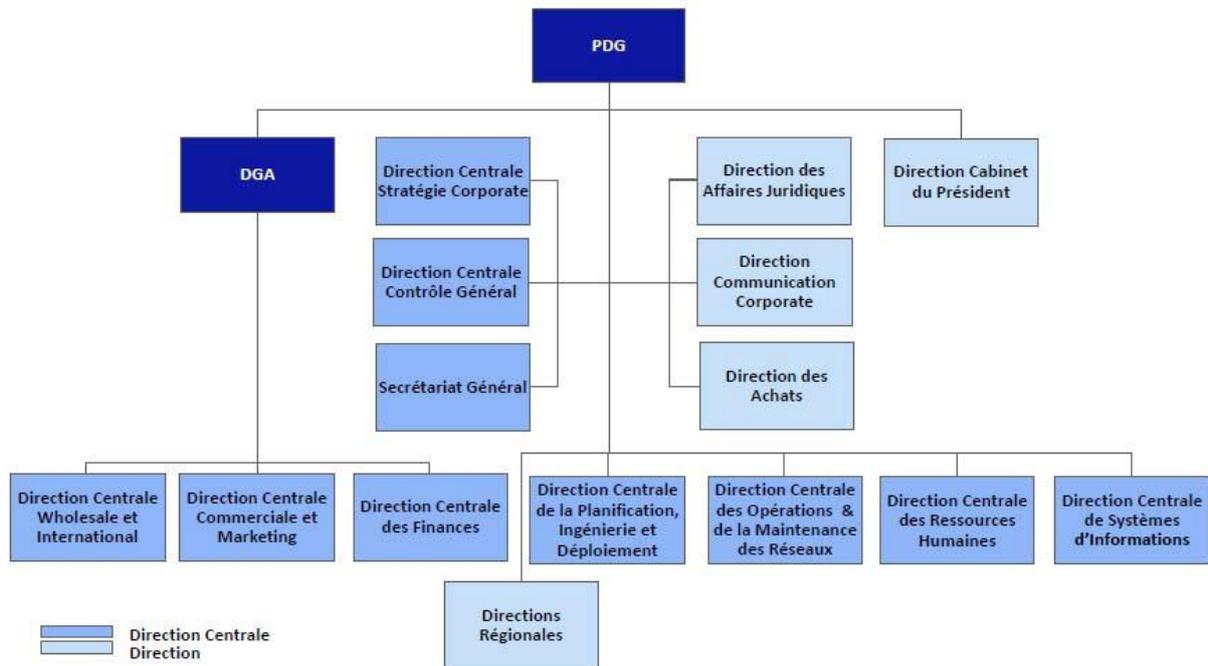


Figure 1 : Organigramme du Tunisie Telecom

Tunisie Telecom couvre les 24 régions, avec ses 80 Actels et points, de plus de 13000 points de vente privés. Elle emploie plus de 8 mille agents.

Tunisie Telecom est un acteur économique de taille.

1.3. Politique de télécommunications de Tunisie Telecom :

Dans le contexte du marché des télécommunications en développement, soutenu par des conditions démographiques favorables au tour du bassin méditerranéen, TT maintient des positions fortes dans le marché (mobile, fixe, Internet et Données). De plus, elle conserve sa position de fournisseur d'infrastructure de télécommunications en Tunisie.

A la suite de l'ouverture du mobile à la concurrence, Tunisie Telecom a su préserver ses positions sur le marché, en s'appuyant notamment sur:

- Le développement d'une plateforme de réseau moderne et standards, s'appuyant sur une infrastructure NGN, et offrant la couverture mobile du pays (99 % pour le GSM et 82 % pour le réseau EDGE, et à 2011 une couverture 3G).
- Une stratégie d'approche commerciale adaptée aux attentes des clients.
- Un réseau de distribution dynamique accepte la transformation.
- Une marque autoritaire, récemment redynamisée.
- La stratégie de TT s'articule autour des principales orientations suivantes :
- Favoriser la croissance du marché GSM par une stratégie commerciale visant à stimuler les nouveaux usages et existants des services mobiles.
- Dynamiser l'utilisation du fixe et participer au développement du secteur des services client aux entreprises.
- Capitaliser ses marques et s'engage de fournir de service de qualité aux clients en Tunisie.
- S'investir dans le cœur du réseau et renforcer l'accès au haut débit fixe et mobile.
- Devenir un point de passage pour les services internationaux.
- Aligner le plan salarial de la Société à la prérogative du marché.
- Améliorer la création des valeurs pour ses actionnaires, à travers une croissance de chiffre d'affaires et un contrôle des coûts.

1.4. La communication Tunisie Telecom sur les réseaux sociaux :

Depuis sa création, Tunisie Telecom a investi dans la mise en place d'infrastructures de télécommunications aussi bien dans les réseaux que dans les backbones, TT a recherché d'alignement de ses actions réseaux par rapport à sa stratégie commerciale. Et ce, pour fournir une nouvelle gamme de services à ses clients et concurrencer les autres opérateurs.

Au titre de l'exercice 2009, Tunisie Telecom a investi 170,1 millions TND pour développer et améliorer ses infrastructures, notamment pour introduire de nouvelles technologies. Au cours de cette année, TT a lancé plusieurs projets de modernisation, d'extension et de création, notamment la mise en place du réseau NGN (IPMSAN).

En outre, le nombre enrichi des abonnés a permis à Tunisie Telecom de lancer une stratégie d'investissement dans les réseaux sociaux. Selon le PDIC (Programme International pour le développement de la communication) dans son indicateur 5.3, la Tunisie a « donné pratique

une politique cohérente en matière de technologies de l'information et de la communication, destinée aux besoins en information des communautés marginalisées »¹

Pour bien montrer la présence de La communication de TT sur les réseaux sociaux il faut tout d'abord définir les réseaux sociaux et signaler l'importance de l'opérateur Tunisie Telecom pour la contribution de l'information. Antoine Dupin affirme que « les médias sociaux peuvent se définir comme l'ensemble des plateformes en ligne créant une interaction sociale entre différents utilisateurs autour de contenus numériques (photos, textes, vidéos) et selon divers degrés d'affinités. Ils sont au centre de toutes les attentions, leur audience ne cesse de croître et ils bénéficient d'un engouement de plus en plus fort² »

Autrement dit, les réseaux sociaux sont des plateformes qui « favorisent le lien social et l'interaction entre les membres. Ce sont des espaces web où les internautes créent un profil de présentation interagissent avec des membres d'une communauté acquise par relation amicale, professionnelle ou regroupée autour d'une thématique (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Youtube, Flickr ; Pinterest ; Instagram³ »

En 2012, le nombre des Tunisiens inscrits sur le réseau social Facebook a atteint plus de **3,245,620**. Pour être plus proche de ses clients, Tunisie Telecom a marqué sa présence sur ce réseau social bien que sur d'autres comme Twitter, Instagram et Google+.

Cette présence a permis à Tunisie Telecom d'être toujours aux attentes et prétentions de sa clientèle. Par exemple, « dans le but de promouvoir sa page sur Facebook et gâter ses fans, Tunisie Telecom a lancé durant l'année 2013 une série de jeux avec des cadeaux de grande valeur ; tels que :

- Des jeux visant à offrir aux fans un espace de divertissement (Tac-O-TAC, BabyFoot, Jeu Quizz...)
- Des jeux pour promouvoir les nouvelles offres lancées par l'opérateur (Grand jeu iPhone5, jeu Ipad mini ...)

¹ - Steve Buckley, Sawsan Chaabi et Bechir Warda, PDIC (Programme International pour le développement de la communication) Etude sur le développement des Médias en Tunisie, UNESCO 2012, p.110 .

² -Antoine Dupin, Communiquer sur les réseaux sociaux ; FYP Editions , p.14

³ -Pour plus d'informations, voir https://www.perspectives-communication.com/newsroom/communication-creation-medias-blog_files/communiquer-sur-les-reseaux-sociaux.php

- Des jeux pour renforcer son image de citoyenneté⁴ (Jeu zoom sur la Tunisie...)

II. Diagnostic interne de TT

2.1. Structure et Organisation

- **Mission :**

Tunisie Telecom dispose d'une mission claire pour atteindre ses objectifs et être toujours à la hauteur des attentes de sa clientèle. Le groupe s'adresse à toutes les catégories clients : ceux qui sont attentifs au prix, ceux qui sont exigeants, les petites entreprises et les multinationales.

Tunisie Telecom dote d'une ambition unique afin de réaliser son plan stratégique qui est de faire vivre à chacun de ses clients une expérience infiniment incomparable.

Pour atteindre ses objectifs ; le Groupe s'appuiera sur deux leviers principaux

- Fournir une connectivité largement enrichie
- Développer la relation client

L'ambition stratégique de Tunisie Telecom est soutenue par sa propre éthique et valeurs de satisfaction d'une large communauté clientèle. Inspiré par la culture interne du groupe qui est écouter et agir pour aller loin et être toujours le premier fournisseur en Tunisie de service reliées aux réseaux sociaux

Fournir une connectivité enrichie : Tunisie Telecom essaye de proposer une connectivité enrichie dans les marchés sur lesquels le Groupe est présent. Pour maintenir sa position de leader dans le très haut débit, Tunisie Telecom a investi plus de ***** inclure des chiffres ici pour renforcer l'argument ***** entre 2011 et 2018

Expérience client intéressante : Tunisie Telecom a mis en place un outil de CEM - Customer Experience Management pour enrichir et développer la relation entre le groupe et la clientèle. Sur le site internet du groupe, les clients peuvent participer à l'amélioration de la qualité de service.

⁴ <https://www.tunisienumerique.com/tunisie-telecom-se-rajeunit-grace-aux-reseaux-sociaux/>

Un très haut débit fixe : Tunisie Telecom a multiplié par trois ses investissements dans la fibre de 2003 jusqu'à 2018, et a passé de ***** de logements raccordables fin 2012 à ***** millions de dinars en 2017.

Développer le très haut débit mobile : Depuis quelques années, l'ambition de Tunisie Telecom est de disposer d'une couverture 4G supérieure à ****% sur toute la Tunisie. En même lieu, le groupe continue à fournir et travailler sur une très bonne couverture des réseaux hauts débit.

Contenu enrichi : Pour développer les usages et répondre aux attentes de ses clients, le groupe Tunisie Telecom propose une expérience de contenus enrichie. Les clients de Tunisie Telecom peuvent accéder au site du groupe ou bien interface client depuis les ordinateurs ou bien leurs mobiles.

Développer la relation client : Pour développer la relation et l'interaction avec le client, Tunisie Telecom essaye toujours de répondre aux besoins de ses clients par une manière personnalisé, efficace et ciblée pour créer une atmosphère de confiance et de service incomparable.

Parcours Client Simplifié : Tunisie Telecom a mis un numéro de service client qui prend en charge les demandes diversifiées de sa clientèle reliées a tout type d'usage y compris la connexion sur les réseaux sociaux. En effet, lorsqu'un client contacte le group, il sera reconnu et son interlocuteur aura accès à tout l'historique de sa relation avec Tunisie Telecom.

Relation Exceptionnelle : Tunisie Telecom essaye d'offrir une expérience chaleureuse et originale auprès de sa clientèle dans les boutiques et les points de vente, avec un espace adapté pour tester les nouveaux produits. De même, les espaces Tunisie Telecom fournissent une opportunité pour bénéficier de conseils personnalisés et découvrir les innovations en matière de communication et réseaux sociaux.

Service Adéquat : Tunisie Telecom s'adresse à tous, avec une proposition adaptée à chacun de ses clients. Pour garantir une qualité de service exceptionnelle, le groupe offre des services premiums non seulement pour les services en ligne mais aussi pour l'installation des produits Tunisie Telecom à domicile.

- **Vision**

En tant que pionnière en télécommunications, Tunisie Telecom souhaite essayer toujours de garder la position de leader en matière de télécommunications. Afin d'atteindre cette vision, le groupe a mis en place des stratégies qui facilitent cette fin.

a-Clientèle et Partenariat au centre de priorités : Depuis le début de ses opérations sur le territoire tunisien, Tunisie Telecom est engagée à satisfaire ses clients et répondre à leurs exigences dans les meilleures conditions possibles. De plus, le groupe essaye de mettre en place une relation de confiance qui s'inscrit dans la durée avec ses partenaires. L'innovation est aussi le principal moteur de l'activité de Tunisie Telecom.

b- Proximité : Cette valeur montre l'attention que Tunisie Telecom donne à ses clients. La présence majeure sur le territoire a permis à Tunisie Telecom d'être toujours à l'écoute de ses clients pour mieux adapter les réponses aux besoins de chacun.

c-Innovation : Tunisie Telecom essaye toujours d'anticiper non seulement les besoins mais aussi les évolutions du secteur télécommunications afin de mettre en place une stratégie claire et un créer des services ainsi que des solutions technologiques innovantes.

d-Responsabilité : La responsabilité est la valeur intrinsèque qui oriente l'engagement du groupe Tunisie Telecom envers le trio travail-collaborateur-client. Cette responsabilité prend aussi en considération l'environnement socio- économique, culturel et technologique afin d'atteindre ses objectifs.

- **Buts et Objectifs :**

La société Tunisie Telecom vise à améliorer sa compétitivité vis-à-vis des autres opérateurs, en plus l'augmentation de la part du marché demeure l'une des priorités de notre entreprise. Cela va sans dire que vu la concurrence Achille, Tunisie Telecom doit avoir des repères et une réputation capables de la mettre au devant de la scène télécommunication.

La TUNISIE TELECOM est installée sous forme d'une direction régionale à chaque région de la république Tunisienne.

Chaque direction présente :

- ACTEL : Agence Commerciale de Télécommunications.
- SAAF : Subdivision des Affaires Administratives et Financières.
- CCA : Centre de Communication Automatique.

- CCL : Centre des Constructions des Lignes
- LGD : Ligne à Grande Distance

Le service à la clientèle implique la mise en place de systèmes visant à maximiser la satisfaction de vos clients en ce qui concerne l'entreprise. Il doit s'agir d'une considération principale pour Tunisie Telecom vos ventes et votre rentabilité dépendent de votre capacité à satisfaire ces clients.

Ce service est plus directement important dans le cadre de certains rôles que d'autres. En ce qui concerne les réceptionnistes, le personnel des ventes et d'autres employés ayant des relations avec les clients, le service à la clientèle doit être un élément fondamental de leur description d'emploi et de leur formation, ainsi qu'un critère fondamental dans le cadre de votre recrutement.

- **Projets :**

-En 28 Novembre 2016, Tunisie Telecom et la Banque Européenne d'investissement ont signé un accord de financement de 100 million Euro pour « le développement des réseaux très haut débit fixe et mobile et la mise en place de 1500 sites 4G sur l'ensemble du pays, ainsi que le déploiement de 2000 km de fibre optique⁵ »

- Pour améliorer la qualité de ses services et moderniser son réseau, le 19 Juillet 2017 Tunisie Telecom a mis en service et pour la première fois en Tunisie, la nouvelle plateforme BNG (*Broadband Network Gateway*) qui remplacera l'ancienne plateforme⁶

- « Andi Fekra » est un concept de radio-réalité lancé en 2013 et qui s'adresse aux porteurs d'idées de projets et les aide à les concrétiser. Le grand gagnant de « Andi Fekra » empochera par la suite la somme de 20.000 dinars tunisiens et pleins d'autres cadeaux⁷.

- **Actions :**

Consolider et moderniser le réseau de Tunisie telecom vers une architecture permettant la démocratisation de l'accès internet haut débit dans toutes les régions

⁵ -Voir <http://kapitalis.com/tunisie/2016/11/28/bei-100-millions-deuros-a-tunisie-telecom-pour-renforcer-ses-reseaux/>

⁶ - <https://www.tunisiatelecom.tn/Fr/Particulier/Média/Actualités/%7Bbf5d4fbc-3611-468f-9539-4a9ed2b8ed82%7D/364>

⁷ -Voir <http://www.andifekra.tn>

Deux solutions répondant à la vision
stratégique de Tunisie Telecom

Remplacement des stations rurales
offrant le haut

(SRT & TRT) par des MSANs Technologie DSL

Déploiement d'un réseau 3G/4G

débit mobile

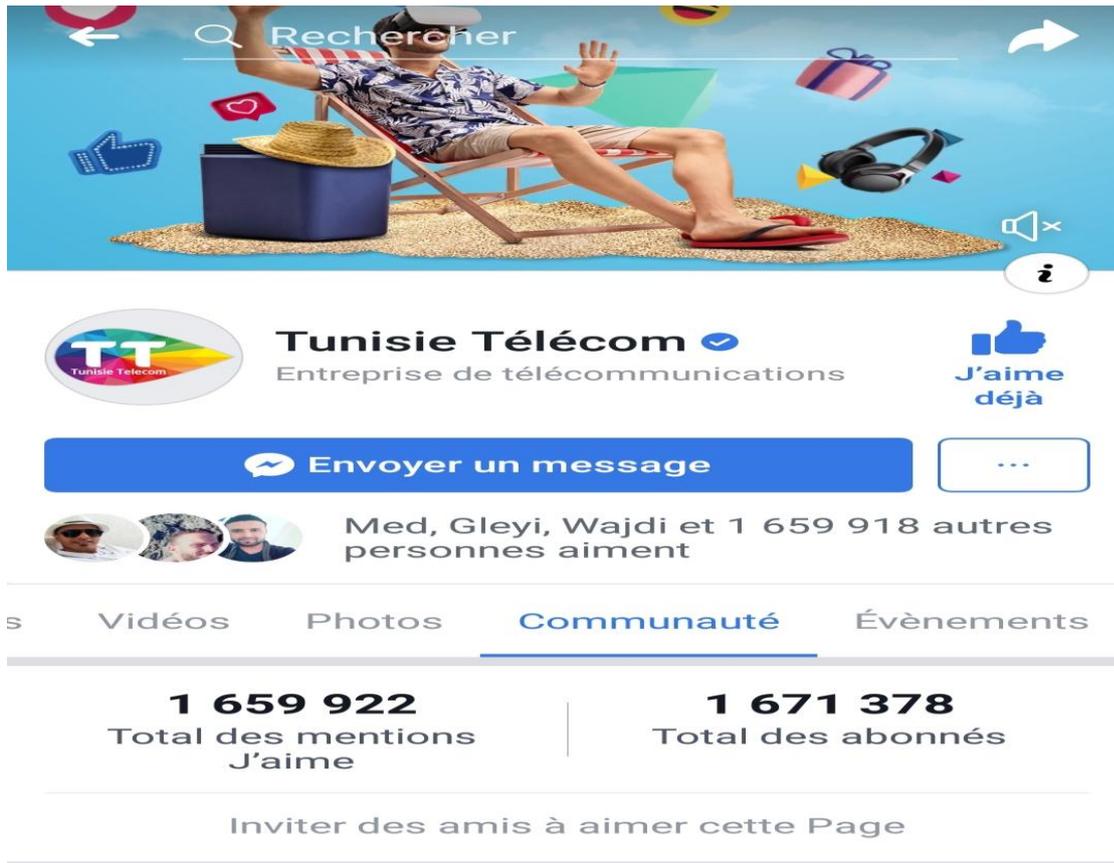
Voir : [http://www.intt.tn/upload/files/Presentation Tunisie Telecom.pdf](http://www.intt.tn/upload/files/Presentation_Tunisie_Telecom.pdf)

Les réseaux sociaux en chiffres :

Les réseaux sociaux sont aujourd'hui les sites les plus consultés sur Internet. Selon une étude faite par des experts et publiée sur le site Le Blog du Modérateur5 voici les principaux chiffres à retenir :

Facebook :

- **Date de lancement** : 4 février 2004
- **Ouverture au public** : 26 septembre 2006
- **Utilisateurs actifs mensuels** : 1,155 milliard.
- **Utilisateurs actifs mensuels sur mobile** : 819 millions.
- **Utilisateurs actifs quotidiens** : 699 millions.
- **Chiffre d'affaires en 2012** : 5,089 milliards de dollars (+37% comparé au chiffre d'affaires 2011)



Rechercher

Tunisie Télécom ✓
 Entreprise de télécommunications

J'aime déjà

Envoyer un message

Med, Gleyi, Wajdi et 1 659 918 autres personnes aiment

Vidéos Photos **Communauté** Évènements

1 659 922 Total des mentions J'aime	1 671 378 Total des abonnés
---	---------------------------------------

Inviter des amis à aimer cette Page

Twitter :

- **Date de lancement** : 21 mars 2006
- **Utilisateurs actifs mensuels** : 218 millions
- 500 millions de tweets envoyés chaque jour
- 320 000 nouveaux comptes créés chaque minute



← 000

Tunisie Telecom ✓
@_TunisieTelecom

Compte Officiel de Tunisie Telecom! Retrouvez nous également sur facebook.com/TunisieTelecom

tunisietelecom.tn

A rejoint Twitter en septembre 2010

356 Abonnements **107K** Abonnés

Tweets Tweets et réponses Médias J'aime

Tunisie Telecom ✓ @_TunisieTe... · 4j
تفرکس في Smartphone يتماشى مع كل Budget ، إتصالات تونس تحط على ذمتك ال Packs Huawei بأسوام ما كيفهاش
goo.gl/ باش أكثر معلومات إنزل هنا

HUAWEI

YouTube :

- Utilisateurs actifs mensuels : 1 milliard
- Nombre de vues par jour : 4 milliards, dont 25% via mobile



اتصالات تونس تتمنى
لكل التونسي في تونس الكحل
رمضان مبروك

offre HAYYA!

Tunisie Telecom
S'ABONNER 18 957 abonnés

YA ROUSSIA JAYIN 2
2:06

يا روسيا جايين 2
Tunisie Telecom · 1 M vues
il y a 3 mois

← Tunisie Telecom

COMMUNAUTÉ CHAÎNES À PROPOS

À propos

La chaîne officielle de Tunisie Telecom
Inscrit le 16 oct. 2012

Site web
Facebook
Instagram
Twitter

7 626 037 vues | 18 958 abonnés

Instagram :

- **Nombre de membres** : 100 millions
- **Utilisateurs actifs quotidiens** : 800 000
- **Nombre de photos publiées sur le réseau** : plus d'1 milliard
- **Nombre de photos publiées chaque jour** : 5 millions
- **Croissance sur un an** : +566%
- 60 photos, 575 likes et 81 commentaires sont ajoutés chaque seconde

← tunisietelecom
☆
⋮



978 publicatio...

15,3k abonnés

21 abonnem...

Contacter

✓ 

▼

Entreprise de télécommunications

Compte Instagram officiel de Tunisie Telecom

www.tunisietelecom.tn/

Tunisie, Tunis, Tunisia

Suivi(e) par [Boutbila App](#), [Les membres](#), [1](#), [1](#), [1](#) et 1 autres personnes



Boutbila App

Itinéraire

















LinkedIn :

- **Lancement de LinkedIn** : 5 mai 2003
- **Nombre de membres** : 238 millions
- **Visiteurs uniques mensuels** : 189 millions
- **Utilisateurs actifs quotidiens** : 35% des membres
- **Démographie** : 79% des membres ont plus de 34 ans

- Nombre de groupes : 1,5 million



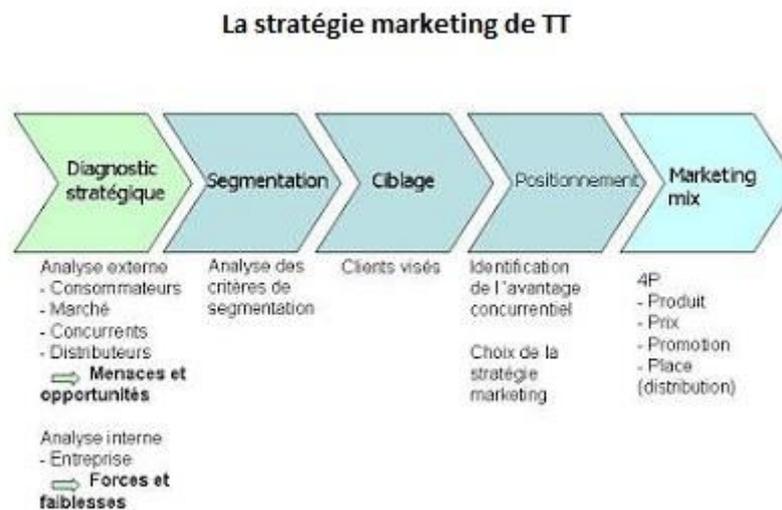
The screenshot shows a LinkedIn profile for Tunisie Télécom. At the top, there is a search bar with the text 'Tunisie Télécom' and a magnifying glass icon. Below the search bar is the Tunisie Télécom logo, which consists of the letters 'TT' in a colorful, stylized font. The profile name 'Tunisie Télécom' is displayed in a large, bold font. Below the name, it says 'Télécommunications • Tunis • 22 091 abonnés'. There are three small circular profile pictures of people, followed by the text '13 relations travaillent ici'. Below this is a blue button with the text 'SUIVI' and a downward arrow. At the bottom of the profile section, there is a person icon followed by the text '3 354 employés sur LinkedIn'. Below the profile section, there are three tabs: 'DESCRIPTIF', 'EMPLOIS', and 'VIE D'ENTREPRISE'. The 'DESCRIPTIF' tab is currently selected and highlighted with a blue underline.

À propos

Leader sur le marché tunisien des télécommunications, Tunisie Télécom est parmi les pionniers des grands opérateurs de la région. C'est l'opérateur historique (plus de 150 ans) global et intégré proposant une gamme complète de produits...

2.2. La politique de communication :

2.2.1. La stratégie marketing :



2.2.2. La segmentation :

Un responsable marketing ne peut satisfaire l'ensemble du marché, tous les gens n'aiment pas forcément les mêmes boissons, hôtels, restaurants, automobiles et films, donc il faut procéder à une segmentation du marché.

« La segmentation des marchés est un processus qui consiste à découper un marché global et hétérogène de consommateurs (actuels et potentiels) en sous groupes homogènes (segments) » de sorte que :

- les consommateurs appartenant à un même segment aient des attitudes, des attentes ou des comportements similaires dans le marché considéré.
- des stratégies de marketing adaptées à ces consommateurs actuels ou potentiels soient mises en œuvre.

une segmentation efficace doit avoir les conditions suivantes :

1. **la possibilité de mesure** : des informations doivent être disponibles ou pouvoir être obtenues sur les principales caractéristiques des acheteurs.
2. **le volume** : les segments doivent être suffisamment vastes et /ou rentables pour justifier l'élaboration d'une stratégie marketing spécifiée.

3. **la possibilités d'accès** : l'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts commerciaux vers les segments choisis.
4. **la pertinence** : les segments doivent être réellement différents les uns des autres du point de vue de la variable étudiées.
5. **la faisabilité pour l'entreprise** : une PME peut identifier concrètement les différents segment d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses sources limitées.

1.2. Le ciblage :

C'est une phase stratégique car l'analyse sera en fonction des forces, des faiblesses et des atouts distinctifs de l'entreprise.

Les critères de sélection d'un segment pour une cible sont multiples :

- La taille.
- L'attrait (développement et la solvabilité du segment).
- La concurrence.

2.3. Le positionnement :

« Le positionnement est la conception d'un produit/service et de son image dans le but de lui donner une place déterminée et claire dans l'esprit du consommateur-cible par rapport à la concurrence et grâce à un avantage décisif ». Cet avantage concurrentiel ne pourra exister que si la différenciation par rapport à la concurrence est créative, réaliste, et rentable

Pour le positionnement de ses produits, l'entreprise doit tenir compte de quatre éléments :

- les attentes des consommateurs potentiels, leurs goûts, leurs désirs et leurs besoins.
- la personnalité et l'image du produit qui doit se différencier et se distinguer des produits concurrentiels.
- le segment de marché visé par l'entreprise.
- la concurrence qui naît de l'affrontement des produits sur le marché.

2.3.1. Les conditions d'un positionnement clair :

Les conditions d'un positionnement clair sont :

- L'identification** : elle signifie que les consommateurs doivent être capable de savoir quelle est la nature du produit et d'identifier la catégorie de produits à laquelle ce produit appartient.
- La différenciation** : elle signifie que les consommateurs perçoivent ce qui distingue et rend unique ce produit par rapport aux autres produits de la catégorie.

1^{ère} Partie : Tunisie télécom et l'information

La loi numéro 95-36 en date du 17 avril 1995, laquelle a créé l'Office National des Télécommunications sous la forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Aussi, la loi 2004-30 du 5 avril 2004 a disposé la transformation de l'Office National des Télécommunications en société anonyme de droit tunisien dénommée « Société Nationale des Télécommunications » identifiée sous le nom commercial « Tunisie Telecom ».

En 2006, Tunisie Telecom a fait l'objet d'une privatisation partielle avec l'entrée dans son capital de DIG (Dubai Investment Group) et EIT (Emirates International Telecommunications).

Tunisie Telecom est aujourd'hui organisé autour de deux pôles d'activité :

- Le pôle « Détail » regroupe les services de téléphonie mobile, de téléphonie fixe, d'Internet et les services data ou de transmission de données. Tunisie Telecom a acquis successivement les licences 2G, 3G et 4G (Mobile broadband dongle 4G, offres voix, data 4G, terminaux 4G).
- Le pôle « Opérateurs et International » regroupe les services d'interconnexion nationale, de terminaison et de transit et les services de roaming-in.

En tant que groupe, Tunisie Telecom détient plusieurs filiales :

- Topnet, détenue à plus de 99% par Tunisie Telecom. Topnet, fournisseur de services Internet et leader de son marché en Tunisie a été acquis en juin 2010 ;
- Société Tunisienne d'Entreprises de Télécommunications (« Sotetel »), détenue à 35% par Tunisie Telecom ;
- Société Mauritano-Tunisienne de Télécom «Mattel», détenue à 51% par Tunisie Telecom ;
- Société d'investissement DIVA SICAR, détenue à 85% par Tunisie Telecom.
- 37% du capital de l'Agence Tunisienne d'Internet
- 1,52% du capital de la Banque de l'Habitat, banque cotée à la Bourse de Tunis.
- Autres participations non influentes.

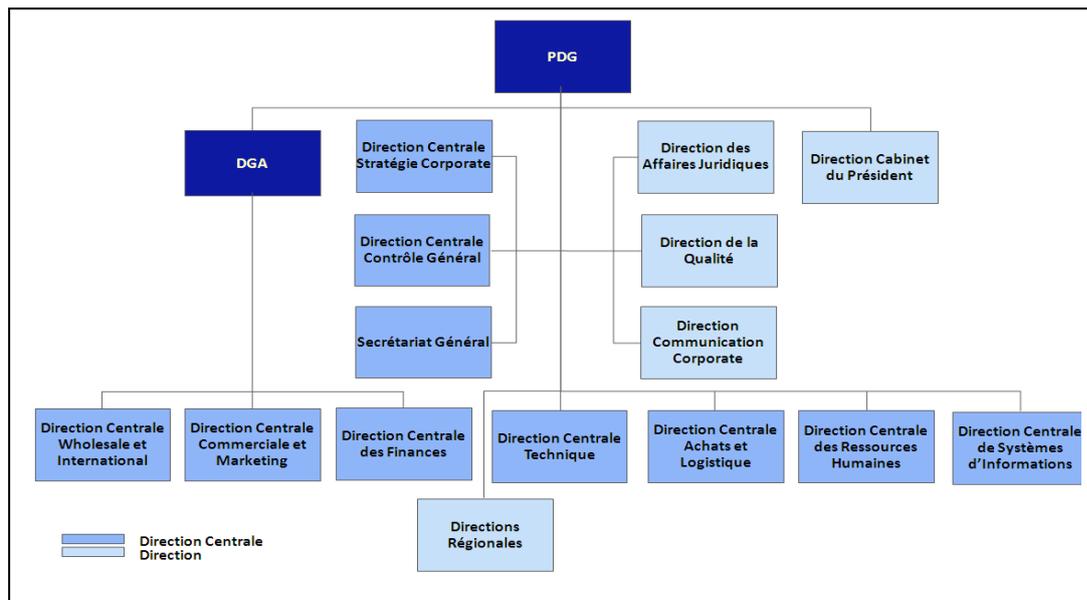
1. Evolution de l'entreprise

Les évènements les plus marquants de Tunisie Telecom, sont les suivants :

- Création de l'Office National des Télécommunications (ONT) en 1995 , sous la forme d'établissement public à caractère industriel et commercial.
- Statut d'établissement public à caractère non administratif, pour TT tel que prévu par la loi n°89-9 du 1er février 1989.
- Acquisition de la première licence de téléphonie cellulaire GSM en Mauritanie (Société Mauritano-Tunisienne des Télécommunications « MATTEL ») : Tunisie Télécom détient 51% du capital social. MATTEL qui a une licence globale (3G, fixe et Internet).
- En 2004, Tunisie Telecom lance sa première offre commerciale d'ADSL light sur le Grand Tunis, suivie en janvier 2005 par la plupart des autres gouvernorats.
- En 2005, le câble sous-marin "SEA Me We 4" reliant le Sud Est Asiatique à l'Europe de l'Ouest a été mise en service.
- En 2006, Tunisie Telecom a fait l'objet d'une privatisation partielle. 35% du capital acquises par DIG (Dubai Investment Group) et TECOM, filiales de Dubai Holding.
- Le premier câble sous marin tunisien « Hannibal » reliant Kélibia (Tunisie) à Mazzara (Italie), câble détenu à 100% par Tunisie Telecom a été mis en place en 2009.
- En 2010, la Société a acquis 99,99% de la société Topnet, fournisseur de services Internet et leader de son marché en Tunisie.
- En 2011, 57 jours de grève ont paralysé le groupe TT détériorant son image de marque et sa part de marché.

1.1. Organisation

L'organisation interne de Tunisie Telecom compte 10 Directions Centrales et 28 directions rattachées directement au PDG dont 24 Directions Régionales.



1.1.1. Les ressources de TT

En 2010, Tunisie Telecom comptait 8 356 employés. Depuis 2007, Tunisie Telecom réussit à recruter des compétences variées et de haut niveau (Technique, Commercial, IT, etc...) et ce en mettant en place une nouvelle forme de contrats à durée déterminée (CDD) de droit privé. En 2010, Tunisie Telecom employait 4.299 cadres, 3.564 agents de maîtrise et 493 agents d'exécution, soit respectivement, 51,4%, 42,6%, et 6% de l'effectif total.

1.2. Présentation du système à étudier : l'activité Information

Le domaine d'activité est composé d'une organisation, des offres commerciales, des ressources et les expériences.

Les principales activités de la DME sont :

- Le Marketing
 - Veille et planification stratégique, étude de marché.
 - Géomarketing et développement du réseau (ex : déploiement de la fibre).
 - Innovation, conception et développement d'offres et de solution tous produits.
- Les Ventes Grands Comptes
 - Prospection et démarche pour la fourniture de solutions sur mesure aux clients Entreprises.
 - Support et conseil technique et commercial.
- La Vente PME

- Animation des « Espace TT » (l'ancienne appellation est ACTEL ou Agence commerciale des Telecoms) et des espaces entreprises sur tout le territoire.
- Contrôle des ventes et des actions commerciales.
- Soutien à la force de vente régionale.
- Le Service Client entreprise
 - Centre d'appel dédié pour les entreprises, le *Corporate Contact Center* ou *CCC*.
 - Accompagnement et suivi personnalisé.
 - Traitement des réclamations et gestion des comptes clients

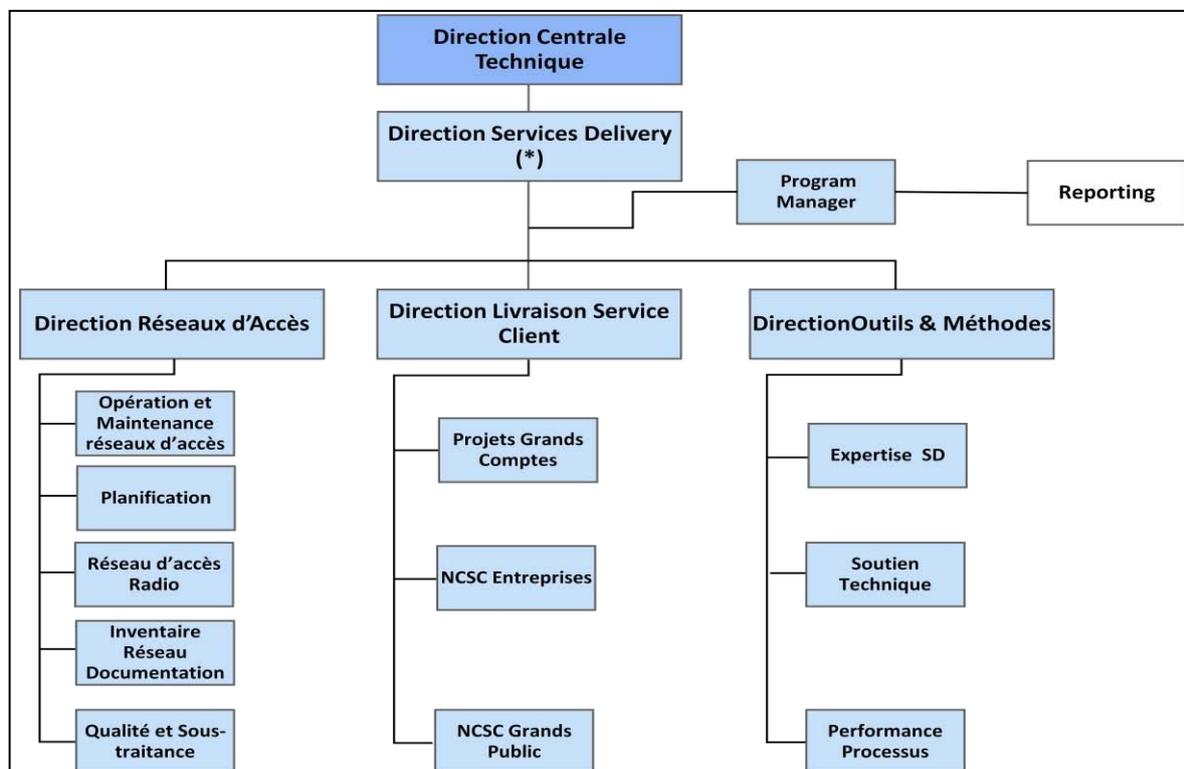
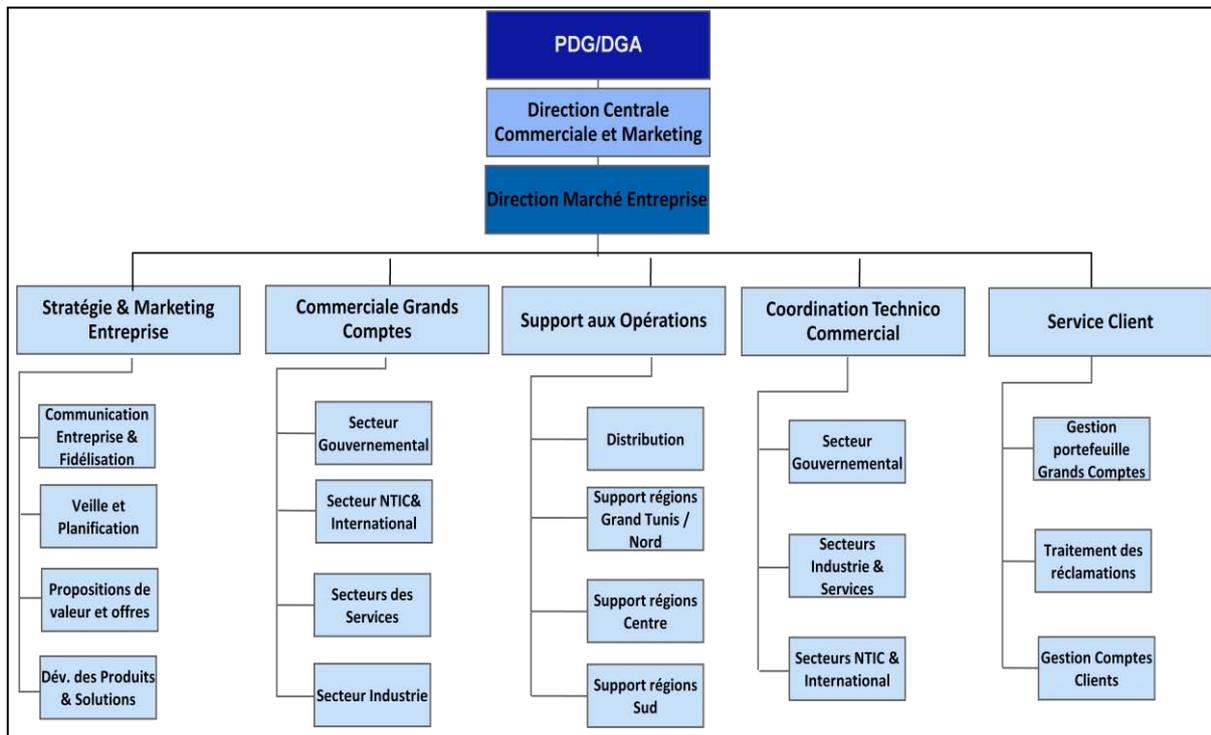
Services spécifiques à destination de la clientèle Entreprises :

Les clients Entreprises bénéficient d'un centre d'appels dédié: le *Corporate Contact Center pour les produits* (fixe, mobile, Internet ou data). Le *CCC* est composé d'environ 25 téléopérateurs et traite environ 12 000 appels par mois. Ce service participe à réaliser l'objectif de la satisfaction de la clientèle entreprise et se concentre sur la qualité de la réponse et l'efficacité de l'exécution. Il prend en charge les appels sept jours sur sept.

Le *Corporate Contact Center* qui offre également une assistance commerciale en renseignant les clients sur les offres, les prix, la facturation et l'orientation vers des nouvelles offres et les plus adaptées.

Le *Corporate Contact Center* qui propose l'assistance technique (établissement d'un pré-diagnostic, transfert de la réclamation aux services techniques, suivi de la réclamation et mesure de la satisfaction client par retour d'information).

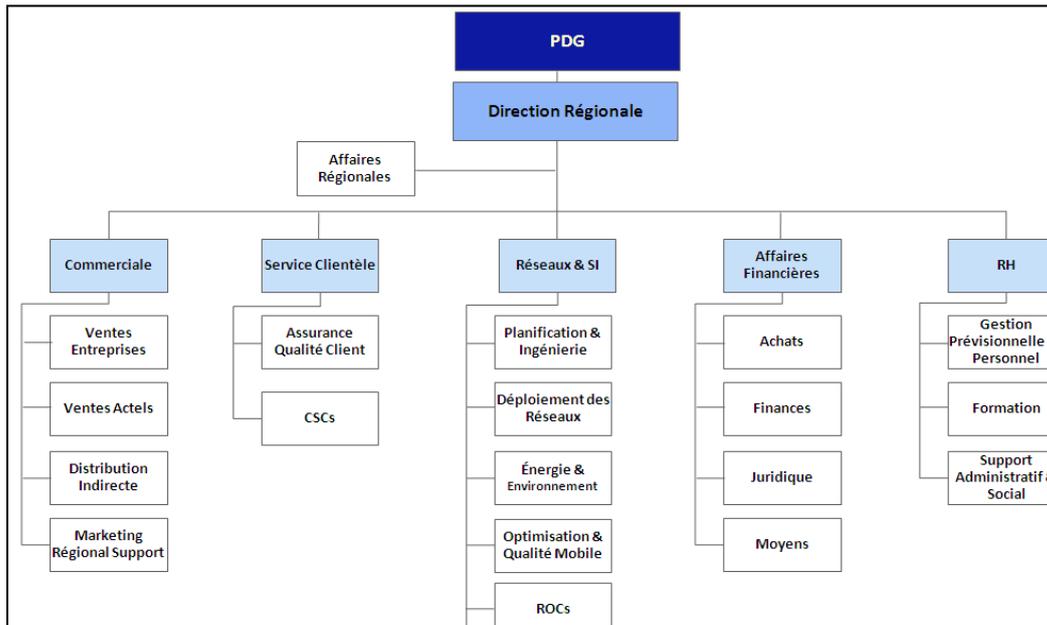
Organisation :



Le Centre Service Clients

C'est l'entité principale d'exécution des commandes de livraison et du SAV chez les clients. Créé en 2012 et atteignant le nombre de 44 centres dans la totalité des régions, ces centres reflètent l'orientation client de la stratégie de Tunisie Telecom en matière de satisfaction client et de sauvegarde et amélioration de l'image de marque.

Organisation



1.2.1. Les produits et services commercialisés par Tunisie Télécom

En plus des produits et packs de connectivité fixes et mobiles, Tunisie Télécom (TT) offre trois autres catégories de produits « data » à savoir :

- Les solutions d'interconnexion entre les différents sites d'une entreprise sur divers supports (Frame Relay, liaisons spécialisées, IP, MPLS, VSAT) ;
- Les solutions d'interconnexion entre les sites nationaux,
- Les solutions d'accès internet en collaboration avec les FSI en Tunisie sur différents supports de communication (ADSL, SDSL, liaisons spécialisées, fibre optique).

L' Evolution du Parc DATA par produit

Nombre de lignes	n-5	n
Produits de connectivité nationale		
Liaisons louées, Frame Relay et VSAT	9.368	8.247
Fibre optique, VPN MPLS et ADSL Pro	3.584	12.200
Produits de connectivité internationale		
Liaisons louées internationales	59	31
Gamme OSS	182	221
Solutions d'accès à Internet		
ADSL Entreprise et LS Internet	2 130	1850
SDSL, Fibre Optique Internet et Corporate ADSL	822	2034

Les Produits de connectivité nationale

Les produits de connectivité nationale sont ainsi répartis :

Produit	Présentation	Stade dans le cycle de vie
Liaisons louées	Services de liaisons permanentes à 8Mb/s.	Déclin ou sortie du marché
Frame Relay	Solutions de mise en réseau privé (VPN) à débits pouvant atteindre jusqu'à 8Mb/s.	Déclin ou sortie du marché

VSAT	Liaisons par satellite aux entreprises (couverture câblée) avec des débits pouvant atteindre jusqu'à 8Mb/s.	croissance
Fibre optique	Solutions sur-mesure aux entreprises « grands comptes » de mise en réseau très haut débit avec un niveau de performance élevé utilisant la fibre optique. Les débits peuvent atteindre 1 Gb/s.	Croissance
Corporate VPN	Solution sur-mesure aux entreprises « grands comptes » par câble en cuivre ou par fibre optique. Les débits peuvent dépasser 100 Mb/s.	Croissance

Produits de connectivité internationale

La gamme d'offres se décompose comme suit :

Liaisons internationales louées : les débits peuvent atteindre jusqu'à 2Mb/s. Cette offre a été remplacée par l'offre OSS

Gamme OSS : Cette gamme concerne différentes catégories d'entreprises OSS + (pack avec liaisons de secours), OSS Express (pack bande passante + terminaison d'appel via partenaire), OSS Position (pack bande passante et plateforme de téléphonie) ou Corporate VPN International (OSS sur réseau MPLS international basé sur le POP de Tunisie Telecom à Paris).

Produits d'accès à Internet

Tunisie Telecom vise à répondre au mieux aux différents types de besoins des entreprises

Produit	Présentation	Stade dans le cycle de vie
ADSL Entreprises	l'accès à l'ADSL via le réseau ATM et une adresse IP fixe pour un débit pouvant atteindre jusqu'à 8 Mb/s.	Déclin ou sortie du marché
LS Internet	l'accès à Internet via une liaison louée et garantit un débit symétrique (client vers réseau et réseau vers client) de 8 Mb/s.	Déclin ou sortie du marché

<i>SDSL Internet</i>	Ce service d'accès à Internet s'adresse aux entreprises qui souhaitent bénéficier d'un débit symétrique à un coût plus attractif que l'offre LS Internet. Le débit peut atteindre jusqu'à 12 Mb/s.	Croissance
<i>Corporate Fast Link</i>	Tunisie Telecom propose aux entreprises des solutions sur-mesure d'accès à Internet très haut débit via son réseau de fibre optique avec des débits symétriques garantis de 100 Mb/s.	Croissance
<i>Corporate ADSL</i>	Ce service d'accès à Internet via le réseau IP est une offre très haut débit sur la technologie DSL offrant des débits garantis de 20 Mb/s.	Croissance

1.3. Politique de communication de Tunisie Telecom :

Dans le contexte du marché des télécommunications en développement, soutenu par des conditions démographiques favorables au tour du bassin méditerranéen, TT maintient des positions fortes dans le marché (mobile, fixe, Internet et Données). De plus, elle conserve sa position de fournisseur d'infrastructure de télécommunications en Tunisie.

A la suite de l'ouverture du mobile à la concurrence, Tunisie Telecom a su préserver ses positions sur le marché, en s'appuyant notamment sur:

- Le développement d'une plateforme de réseau moderne et standards, s'appuyant sur une infrastructure NGN, et offrant la couverture mobile du pays (99 % pour le GSM et 82 % pour le réseau EDGE, et à 2011 une couverture 3G).
- Une stratégie d'approche commerciale adaptée aux attentes des clients.
- Un réseau de distribution dynamique accepte la transformation.
- Une marque autoritaire, récemment redynamisée.
- La stratégie de TT s'articule autour des principales orientations suivantes :
- Favoriser la croissance du marché GSM par une stratégie commerciale visant à stimuler les nouveaux usages et existants des services mobiles.
- Dynamiser l'utilisation du fixe et participer au développement du secteur des services client aux entreprises.
- Capitaliser ses marques et s'engage de fournir de service de qualité aux clients en Tunisie.

- S'investir dans le cœur du réseau et renforcer l'accès au haut débit fixe et mobile.
- Devenir un point de passage pour les services internationaux.
- Aligner le plan salarial de la Société à la prérogative du marché.
- Améliorer la création des valeurs pour ses actionnaires, à travers une croissance de chiffre d'affaires et un contrôle des coûts.

1.4. La communication Tunisie Telecom sur les réseaux sociaux :

Depuis sa création, Tunisie Telecom a investi dans la mise en place d'infrastructures de télécommunications aussi bien dans les réseaux que dans les backbones, TT a recherché d'alignement de ses actions réseaux par rapport à sa stratégie commerciale. Et ce, pour fournir une nouvelle gamme de services à ses clients et concurrencer les autres operateurs.

Au titre de l'exercice 2009, Tunisie Telecom a investi 170,1 millions TND pour développer et améliorer ses infrastructures, notamment pour introduire de nouvelles technologies. Au cours de cette année, TT a lancé plusieurs projets de modernisation, d'extension et de création, notamment la mise en place du réseau NGN (IPMSAN).

En outre, le nombre enrichi des abonnés a permis Tunisie Telecom de lancer une stratégie d'investissement dans les réseaux sociaux. Selon le PDIC (Programme International pour le développement de la communication) dans son indicateur 5.3, la Tunisie a « donné pratique une politique cohérente en matière de technologies de l'information et de la communication, destinée aux besoins en information des communautés marginalisées »⁸

Pour bien montrer la présence de La communication de TT sur les réseaux sociaux il faut tout d'abord définir les réseaux sociaux et signaler l'importance de l'opérateur Tunisie Telecom pour la contribution de l'information. Antoine Dupin affirme que « les medias sociaux peuvent se définir comme l'ensemble des plateformes en ligne créant une interaction sociale entre différents utilisateurs autour de contenus numériques (photos, textes, vidéos) et selon divers degrés d'affinités. Ils sont au centre de toutes les attentions, leur audience ne cesse de croître et ils bénéficient d'un engouement de plus en plus fort⁹ »

⁸ -Steve Buckley, Sawsan Chaabi et Bechir Warda, PDIC (Programme International pour le développement de la communication) Etude sur le développement des Medias en Tunisie, UNESCO 2012, p.110 .

⁹ -Antoine Dupin, Communiquer sur les réseaux sociaux ; FYP Editions , p.14

Autrement dit, les réseaux sociaux sont des plateformes qui « favorisent le lien social et l'interaction entre les membres. Ce sont des espaces web où les internautes créent un profil de présentation interagissent avec des membres d'une communauté acquise par relation amicale, professionnelle ou regroupée autour d'une thématique (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Youtube, Flickr ; Pinterest ; Instagram¹⁰ »

En 2012, le nombre des Tunisiens inscrits sur le réseau social Facebook a atteint plus de **3,245,620**. Pour être plus proche de ses clients, Tunisie Telecom a marqué sa présence sur ce réseau social bien que sur des autres comme Twitter, Instagram et Google+.

1.5. Les médias :

Les « médias sociaux en ligne » – ou « médias sociaux » – seront étudiés comme des outils de communication utilisés dans des échanges entre usagers d'Internet qui sont regroupés dans des communautés en fonction de leurs centres d'intérêt. Les organisations utilisent ces outils afin d'entrer en contact, en ligne, avec ces usagers.

Il existe de nombreuses définitions des médias sociaux. Nous proposons de débiter l'analyse de ceux-ci par la définition de Cavazza, le spécialiste français des médias sociaux :

« Les médias sociaux désignent un ensemble de services permettant de développer des conversations et des interactions sociales sur Internet ou en situation de mobilité » (Cavazza F. [2009]).

La popularité croissante des médias sociaux a donné naissance à une nouvelle version des technologies d'entreprise : Entreprise 2.0.

Cette notion fait référence à l'utilisation des médias sociaux, de l'informatique en nuage et des outils et plateformes de technologies mobiles pour créer et échanger de l'information et exécuter des fonctions. L'Entreprise 2.0 permet aux utilisateurs de discuter, d'examiner, de collaborer, de se divertir et de créer des regroupements. Divers intervenants y participent : employés, clients, tiers et investisseurs.

Agents du changement, les médias sociaux transforment notre façon de faire des affaires et de communiquer. Nous assistons à un changement de mentalité :

- développement d'une intelligence collective sur le Web;

¹⁰ -Pour plus d'informations, voir https://www.perspectives-communication.com/newsroom/communication-creation-medias-blog_files/communiquer-sur-les-reseaux-sociaux.php

- passage d'organisations hiérarchiques à des organisations égalitaires;
- la marque est contrôlée par les consommateurs, plutôt que par l'entreprise;
- le contrôle exercé par l'entreprise devient une simple influence;
- transition de la gestion de l'information au réseautage d'affaires;
- transformation de petits réseaux aux liens solides en réseaux plus vastes aux liens distendus;
- la communication passe de « un à plusieurs » à « plusieurs à plusieurs ».

La technologie mobile engendre de nouvelles occasions. Par exemple, l'inclusion de détails contextuels comme l'emplacement, l'heure ou les préférences repousse les frontières et crée de nombreuses possibilités inexploitées. Le pouvoir des technologies vient de leur rapidité à créer et à diffuser du contenu à un grand groupe tout en facilitant la collaboration.

Ce qui se présente comme une occasion aujourd'hui va devenir pratique courante, car l'utilisation des médias sociaux à l'interne ou à l'externe va se faire dans toutes les organisations. Ceux qui choisissent d'ignorer ce changement de philosophie seront dépassés.

Se lancer dans les médias sociaux

Les technologies des médias sociaux ont suscité un vif engouement dans le grand public et, plus récemment, dans les entreprises. Toutefois, certaines entreprises hésitent encore à se lancer parce qu'elles ne possèdent pas de stratégie claire ou ne saisissent pas bien les risques qu'elles courent. De plus, celles qui ont reçu une couverture médiatique négative dans les plateformes des médias sociaux ont tendance à se méfier davantage. Toutefois il est clair que les commentaires négatifs sont véhiculés en général par un faible nombre d'utilisateurs et touchent pratiquement toutes les organisations. Par ailleurs, le fait de maintenir une présence dans les médias sociaux permet de limiter la critique, de clarifier les faits, de communiquer votre point de vue et de répondre à votre clientèle.

Cela dit, se lancer dans l'aventure des médias sociaux sans disposer d'une stratégie établie peut s'avérer risqué. Il est facile d'ouvrir un compte d'entreprise sur Facebook ou de créer un outil de microblogage interne comme Yammer; mais, avant de commencer, il est essentiel de définir les objectifs et de comprendre les problèmes et les risques.

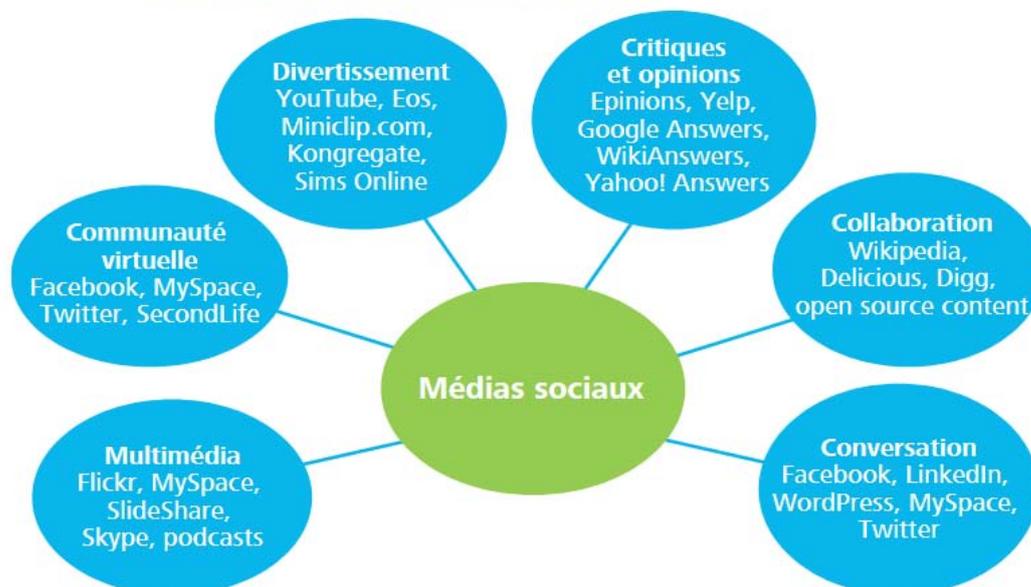
Par exemple, la majorité des entreprises se tournent vers les médias sociaux pour :

- rehausser la productivité et l'efficacité opérationnelle grâce aux communications;
- favoriser la créativité, l'innovation et la collaboration;
- améliorer les relations avec les consommateurs et les autres parties prenantes.

Présence des plateformes publiques

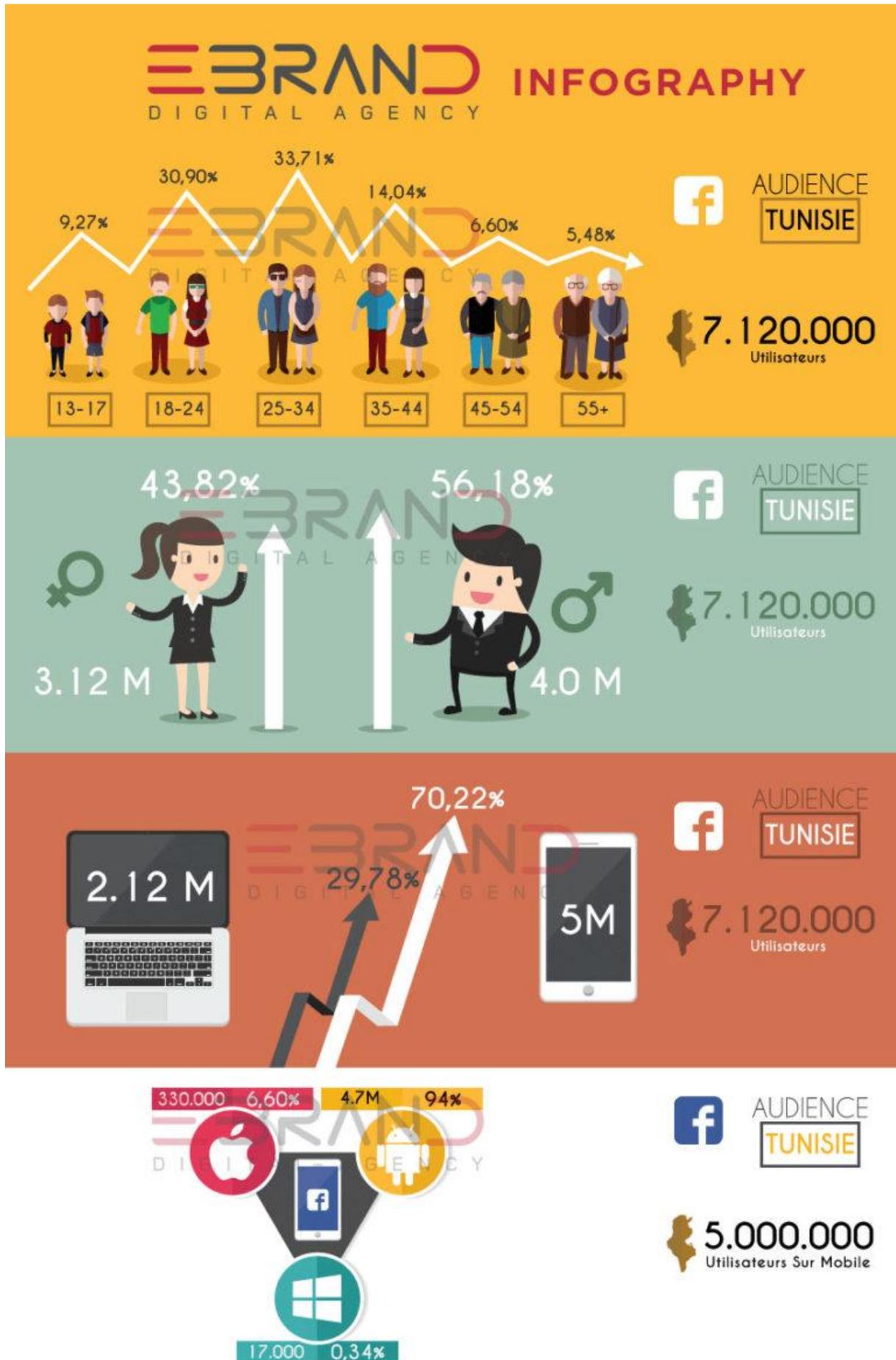
Malgré la validité de vos objectifs, il peut s'avérer difficile de déterminer la plateforme à utiliser pour votre initiative. Il existe actuellement plus de 300 plateformes publiques vouées aux médias sociaux, dont un grand nombre offrent des fonctions mobiles et des services localisés, et leur nombre va croissant. Bien que ce chiffre puisse paraître plutôt impressionnant, certains leaders attirent à présent la majorité des utilisateurs en ligne. Si l'on tient compte d'un certain chevauchement de fonctions, les principales plateformes des médias sociaux se classent dans six catégories :

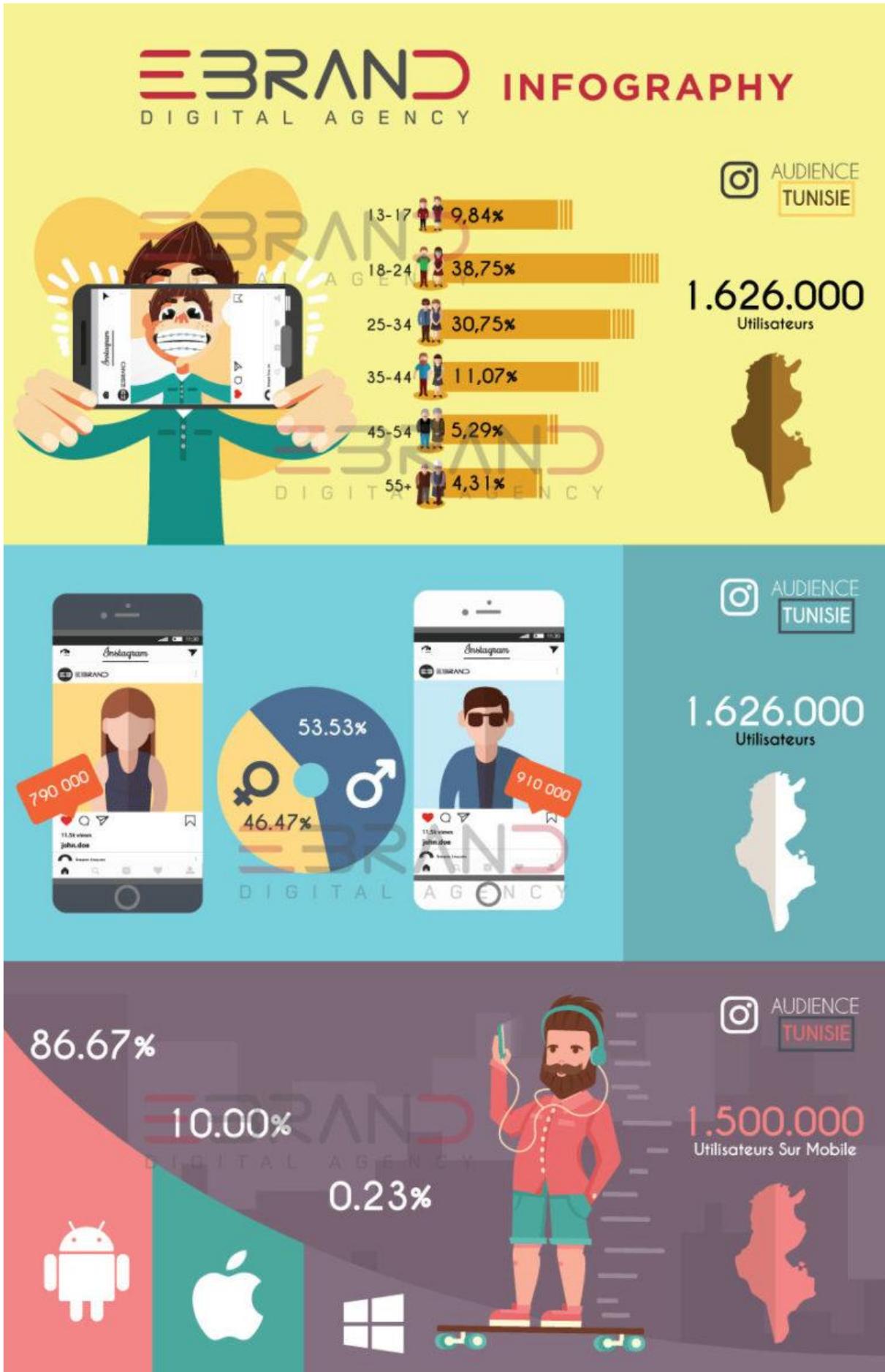
Catégories de la sphère des médias sociaux



Les grandes plateformes publiques comprennent les suivantes :

Rapport-gratuit.com 
 LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES







Ressource :

Il est évident que les plateformes de médias sociaux les plus utilisées ont une portée substantielle mais, pour donner des résultats efficaces, elles doivent appuyer la vision organisationnelle tactique et stratégique.

Voici quelques façons pour l'entreprise d'employer les médias sociaux à l'interne et à l'externe :

Ressources humaines

- Recruter les gens en repérant les meilleurs candidats externes
- Faire connaître les possibilités d'emploi à l'interne
- Assurer la formation et le coaching des employés à l'aide de vidéos et de fichiers balados
- Mettre sur pied un regroupement d'anciens Marketing
- Fidéliser les clients en entretenant une conversation continue
- Effectuer des études du marché et de la concurrence en analysant les commentaires, les billets et les réactions des utilisateurs
- Créer un réseau interne pour définir les objectifs de marketing et s'assurer de leur uniformité

- Mener des campagnes de marketing orchestrées en y ajoutant la présence dans les médias sociaux
- Protéger la réputation de l'entreprise et de la marque en faisant un suivi actif des contributions affichées dans les médias sociaux et en exerçant une influence sur eux.

Ventes

- Générer des listes de clients potentiels et trouver de nouvelles occasions
- Favoriser les ventes en magasin en tirant parti de l'accès aux commentaires des clients et ajouter des détails sur les produits aux étiquettes 2D, si possible
- Rallier le personnel de vente grâce au soutien et au marketing pour permettre un meilleur service et augmenter ainsi les profits
- Produire des annonces et de la publicité ciblées en magasin au moyen des plateformes de technologie mobile

soutien

- Réduire les coûts et fidéliser la clientèle en faisant un tri rapide des questions fréquentes sur des plateformes comme Twitter
- Afficher des vidéos de démonstration et d'assistance pour que les clients puissent régler eux-mêmes certains problèmes
- Nouer des relations avec les clients et leur donner les moyens de s'entraider dans un environnement supervisé Innovation et R&D
- Inviter et mettre à profit les suggestions, commentaires et idées des clients dans le cycle de conception des produits et services (p. ex., par l'entremise d'un concours avec récompenses)
- Faire intervenir tous les employés dans le processus de réflexion à l'aide des outils de collaboration interne
- Faire participer les cadres supérieurs dans votre stratégie concernant les médias sociaux pour positionner l'organisation en tant que leader novateur dans le domaine.

Responsabilité sociale

- Communiquer les politiques et les démarches existantes
- Mettre les parties prenantes à contribution pour obtenir des réactions immédiates
- Apprendre ce que font les autres entreprises dans votre secteur
- Rehausser votre marque en entretenant un réseau social constant et réduire les effets à long terme advenant une crise

Suivi et analyses :

Pour mesurer l'efficacité de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs à l'aide des médias sociaux, il est essentiel d'effectuer un suivi et une analyse. De plus, compte tenu du volume de commentaires des utilisateurs et des renseignements disponibles sur les plateformes des medias sociaux, comment votre organisation peut-elle en tirer parti et établir des relations productives? C'est ici qu'entrent en jeu le suivi et l'analyse des médias sociaux.

Un suivi permet de trouver et de rassembler des renseignements utiles dans les plateformes de nouvelles numériques et de médias sociaux. On appelle traitement analytique l'ensemble des techniques permettant de transformer les données connexes à votre secteur, votre entreprise, vos produits et vos services en veille stratégique au moyen de l'analyse des indicateurs psychologiques et des relations. Ces deux éléments font appel au suivi et à l'évaluation du contenu produit par les utilisateurs sur toutes les plateformes numériques. Par conséquent, l'analytique joue un rôle crucial dans la collecte de renseignements utiles, la protection de votre marque et l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Ensemble, les outils de suivi et d'analytique produisent des alertes en temps réel associées aux mots clés importants, des analyses des indicateurs psychologiques (ce que disent les utilisateurs – que ce soit positif, négatif ou neutre) liés à la marque, aux produits et services, la mise en correspondance des commentaires (ce qu'on dit à propos des initiatives, des produits et services de l'entreprise) et la création de graphes sociaux.

Selon vos besoins, ces outils peuvent vous aider à :

- Évaluer les perceptions des consommateurs à l'égard des produits, marques et services;
- Utiliser les constatations pour remanier une marque ou un produit en fonction des préoccupations des consommateurs;
- Améliorer vos études de marché grâce aux critiques non filtrées des consommateurs à propos de l'industrie et de la concurrence.

Un autre avantage intéressant est la possibilité de contrôler l'escalade de problèmes.

Les clients mécontents qui ont de l'influence en ligne peuvent répandre des propos désobligeants très rapidement au moyen de services tels que Twitter et Facebook, et ils ne se gêneront pas pour le faire. Le suivi constant et l'intervention rapide contribuent à limiter l'escalade et à définir un nouvel environnement de gestion des relations avec la clientèle.

Il devient de plus en plus impérieux d'atténuer les répercussions inévitables des commentaires des utilisateurs, de donner un contexte aux messages reçus et aux conclusions analytiques. L'exploitation des données ne donne pas de résultats à moins de produire des renseignements et des réflexions pouvant servir de base à l'élaboration d'une stratégie d'affaires concrète.

Les risques

Les risques liés aux médias sociaux diffèrent selon qu'il s'agit d'applications destinées aux employés ou aux entreprises. Toutefois, ils sont tout bien réel et il ne faut pas les ignorer.

Utilisation personnelle par les employés

La communication d'information à l'extérieur par les employés, tant accidentelle que volontaire, peut compromettre les données essentielles, mais l'utilisation des médias sociaux à l'extérieur est difficile à contrôler. Par ailleurs, l'accès facile par téléphone intelligent et téléphone cellulaire rend la réglementation de l'utilisation des médias sociaux presque impossible. Cela peut aussi nuire au recrutement, car un nombre croissant de candidats recherchent les employeurs qui sont à l'écoute de leurs besoins. Une solution possible serait de conseiller et de former les employés en matière d'utilisation acceptable selon des lignes directrices claires. Les employés doivent être conscients et prudents quand ils affichent des contributions, surtout lorsqu'ils représentent l'entreprise. Le secret de la formation et de la sensibilisation efficaces est de fournir des exemples tangibles de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas.

Présence de l'entreprise dans les médias sociaux

Le Web est un outil puissant, car l'information peut être transmise rapidement à un vaste auditoire et le contrôle sur le contenu est limité ou inexistant. Les entreprises doivent bien connaître les impacts possibles de la participation aux médias sociaux. Par exemple, les outils de microblogage comme Twitter peuvent sembler l'idéal pour faire le tri des commentaires des utilisateurs, mais le traitement inapproprié des plaintes des clients pourrait entraîner des escalades inutiles.

La prudence est bien sûr de rigueur, mais l'exécution d'une stratégie de médias sociaux soigneusement planifiée est très avantageuse. C'est un moyen très économique de faire du marketing et de la publicité. Les entreprises peuvent facilement rejoindre les consommateurs et les parties prenantes, et ainsi renforcer ces relations à un niveau plus intime et plus personnel. De plus, une présence dans l'espace des médias sociaux peut vous aider à limiter la transmission de propos nuisibles et inexacts, ce qui présente un risque pour n'importe quelle entreprise. Vous pouvez rétablir les faits et communiquer le point de vue de votre

entreprise sur les questions soulevées et ainsi atténuer les risques sur les plans juridique, réglementaire et de la vie privée.

Un modèle de gouvernance efficace et une formation pour tous ceux qui représentent l'entreprise par l'entremise des médias sociaux constituent un point de départ stratégique pour se positionner dans la sphère des médias sociaux.

2^{ème} partie : Diagnostic externe et interne de Tunisie Télécom et de son activité de communication

1.1. Diagnostic externe

L'objectif du diagnostic externe est de dégager les opportunités offertes et les menaces qui pèsent sur Tunisie Télécom par son environnement externe et pour lesquelles une stratégie de communication est nécessaire pour contribuer à saisir l'opportunité ou éviter la menace.

1.1.1. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL permet de dégager les facteurs macro-économiques influençant l'activité de Tunisie Telecom en général et sur sa politique de communication finalité de cette analyse. PESTEL est un modèle de diagnostic du macro environnement dont les composantes sont: la *Politique, l'Économique, le Social, la Technologique, l'Environnemental et le Législatif*.

1.1.1.1. Facteurs politiques

L'instabilité politique de la Tunisie (et la dilution du pouvoir central de l'Etat) aura comme elle a eu durant les dernières années (depuis 2011) un impact négatif sur la qualité de service de Tunisie Telecom. Un sentiment de mécontentement et d'insatisfaction plane sur la sphère clientèle de TT. Plusieurs clients ont procédé à octroyer de nouveaux accès de la part de la concurrence pour assurer la continuité de leur activité dans les périodes d'indisponibilité de connexion TT.

1.1.1.2. Facteurs économiques

Avec la baisse des investissements dans le pays et le faible taux de croissance économique, le nombre de nouveaux contrats est dans ses limites inférieures. Des renouvellements sont signés mais avec de nouvelles clauses plus strictes en matières de qualité de service et la concurrence est rude.

1.1.1.3. Facteurs socioculturels

Tunisie Télécom a connu :

- Des régressions remarquables des ventes semestrielles et du chiffre d'affaire depuis 2011 (année des sit-in, grèves et revendications salariales par excellence),

- Le non respect des engagements de l’entreprise envers sa clientèle (lignes dérangées sur une longue période et l’activité de certaines entreprises totalement paralysée,...),
- Une grande détérioration de l’image de marque de l’entreprise auprès de ses clients, (notamment les Entreprises).

1.1.1.4. Facteurs Technologiques

Depuis 2010, le réseau 3G a été lancé par Orange en premier lieu puis Tunisie Telecom en 2011 et Tunisiana en 2012. La tendance vers l’IP(via IP MPLS), est en croissance. La bande passante a doublé pour atteindre 50Gbits/s par rapport à 2013. La convergence, le Cloud » et la notion de dégroupage et runsharing sont d’actualité.

Conclusion : Les Opportunités et les Menaces

Le climat macro-économique est instable le progrès technologique est rapide, le climat politique n’est pas définitivement prédictible, le social reste encore considérable pour toute politique de développement volontariste et proactive dans la gestion de Tunisie Télécom entreprise publique, contrairement à la concurrence et aux entreprises du secteur à l’échelle mondiale.

Le tableau récapitulatif des opportunités et menaces dégagées de l’analyse de l’environnement de TT

<p>Facteurs politiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instabilité politique - Insécurité par moments - Désintégration régionale (Libye, Algérie) 	<p>Facteurs économiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir d’achat en baisse (consommation) - Faible croissance économique (investissement Etat et entreprises) - Dévaluation du dinar (taux de change) - Faible productivité
<p>Facteurs socio culturels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revendications salariales (non maîtrisées) - Pouvoir des syndicats (bloquant) - Brain drain (fuites des cerveaux) - Dépendance des réseaux sociaux : taux connexion facebook parmi les plus élevés de la planète 	<p>Facteurs environnementaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les Antennes et leurs influences sur la santé (polémique mondiale) - Vandalisme sur les réseaux de TT

**T
T**

Facteurs Légaux :	Facteurs technologiques :
<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance de TT, - Actionnariat national et étranger : la cohabitation - Le partenaire stratégique : le manque d'intérêt pour TT 	<ul style="list-style-type: none"> - Le fibre optique, - Les supports de communication (TV, Radio, Espaces publicitaires numériques,..) - La connectivité des tunisiens aux réseaux sociaux (parmi les plus élevé au monde)

Analyse concurrentielle

En se basant sur le modèle de Porter, l'analyse suivante sert à dégager l'intensité concurrentielle de Tunisie Telecom

La Matrice de Porter

1.1.1.5. Présentation du modèle

En 1979 Michael Porter, professeur de stratégie de l'Université Harvard aux États-Unis a élaboré son modèle d'analyse concurrentielle pour les entreprises. Il considère qu'au sein d'une industrie, un « concurrent » désigne tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité de la firme à générer du profit et le faire croître.

Cinq forces déterminent, selon Michael Porter, la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services :

- le pouvoir de négociation des clients,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- la menace des produits ou services de substitution,
- la menace d'entrants potentiels sur le marché,
- l'intensité de la rivalité entre les concurrents.
- Il a été ajouté une sixième force (l'influence de l'Etat, ses agences de régulation pour le cas étudié dans ce travail (TT)). Nous avons choisi dans cette analyse de retenir cette 6^e force et l'ajouter au modèle de Porter.

La hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier *les facteurs clés de succès*, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'éviter que le

profit ne soit pas capté par ces cinq forces au détriment de Tunisie Télécom pour notre analyse.

La maîtrise de ces facteurs clés, par Tunisie Télécom, lui permet d'obtenir un avantage concurrentiel et de le consolider. Evidemment pour ce travail, il s'agit de le déterminer dans l'espace communication et réseaux sociaux en particulier.

1.1.1.6. But

Michael Porter recommande :

- si les forces sont intenses, le degré de liberté et la marge de manœuvre de Tunisie Télécom est faible, et le profit est limité ;
- si peu de forces sont actives, le degré de liberté et la marge de manœuvre de Tunisie Télécom est élevée et le profit est important.

Identifier et hiérarchiser ces forces est le but de la première étape. Déterminer les éléments stratégiques permettant de les maîtriser (ce sont les facteurs clés de succès), pour construire l'avantage concurrentiel le plus décisif, le plus durable, et le plus défendable possible est la seconde étape.

1.1.2. Application au micro environnement de Tunisie Télécom

1.1.2.1. Concurrence directe

Les concurrents directs de Tunisie Telecom sont les deux opérateurs Oridoo, créée en Mai 2002, et Orange Tunisie, créée en juin 2010.

Le concurrent Oridoo :

Il est le leader du marché mobile avec à peu près 52,9% de parts de marché meilleure productivité de ses employés, meilleure innovation dans la création de nouvelles offres. Meilleure gouvernance avec une structure flexible et souple (QTel, Orascom : actionnaires étrangers influents. Avec l'achat du FSI « TUNET », ce concurrent est considéré comme un concurrent majeur qui peut attaquer Tunisie Telecom sur tous les fronts. Son souple système de décision lui permet de s'adapter rapidement avec les mutations sociales et les goûts des jeunes ainsi qu'avec les politiques des médias et faiseurs d'opinion.

Orange Tunisie : depuis son investitures, Thierry Marigny, le Directeur Général, a soulevé que « avoir 14% de parts sur le mobile et 120 000 clés 3G vendues en neuf mois, c'est très satisfaisant. C'est même au-dessus de nos objectifs. ».

Avec cette politique agressive sur le long terme, il a situé son objectif au niveau de 30%. Si cet objectif est atteint c'est sûrement sur la part revenant à Tunisie Télécom disent les experts du secteur. Orange Tunisie a eu dès son lancement une licence universelle (Fixe, Mobile, Data). Ce qui constitue une menace importante pour Tunisie Telecom.

Ooridoo et Orange, partenaires d'un câble sous-marin

Ooridoo et Orange Tunisie ont signé un contrat de partenariat avec Interoute, propriétaire de la plus grande plateforme de services Cloud en Europe, pour la mise en service d'un câble sous-marin reliant la ville de Kélibia à la ville italienne de Mazzara Del Vallo. Ce partenariat constitue une réelle menace pour Tunisie Telecom sur la vente en gros de capacités internationales et pour les solutions internationales aux clients.

Dégrouper de la boucle locale : Une licence de téléphonie fixe à été octroyée à Orange Tunisie. Tunisie Telecom devrait procéder, depuis 2015 au dégroupage de la boucle locale afin de permettre aux opérateurs ayant une licence fixe et DATA d'accéder au réseau filaire de Tunisie Telecom

Cette réelle menace pour Tunisie Telecom, plusieurs fois reportée, conduira les opérateurs concurrents à lancer des offres double-play (fixe, internet) ou triple-play (fixe, internet, TV) avec des prix compétitifs que Tunisie Télécom ne sera en mesure de concurrencer vu la faible productivité de son personnel.

2- Produits de substitution

Les solutions internet fournis par les fournisseurs de services internet « FSI » sont considérés comme des produits de substitution. Les FSI Tunet et Planet Tunisie qui ont été absorbés par Ooridoo et Orange Tunisie et qui sont autorisés à déployer leurs propres infrastructures feront tout pour faire migrer les clients vers une solution complète de services internet.

3 Les Clients

Etant donné l'état du service de TT (lenteur de livraison de service, qualité de service non maintenue, communication décalée,...) les clients particuliers et professionnels chercheront une solution complète prix raisonnables et qualités de service meilleures. Ces clients, en cherchent un partenaire indéfectible qui peut leur permettre un avantage concurrentiel dans leur business. Le risque d'avoir son avance technologique rattrapée par les concurrents seuls ou groupés pèse beaucoup sur Tunisie Télécom et risque de donner à ces clients le motif de la quitter pour les concurrents.

Les Fournisseurs

Tunisie Telecom gère une centaine de fournisseurs dans tous les maillons de sa chaîne de valeur. Le rapport de force de Tunisie Telecom par rapport à ses fournisseurs est en leur faveur vu la détérioration du dinar et les restrictions commerciales du ministère du commerce de Tunisie. Ceci a rendu les fournisseurs plus exigeants et réclamant le paiement à temps avec de nouveaux prix plus chers et des modalités plus serrées.

L'Etat et les autorités de régulation

Le Ministère des télécommunications agit sur le secteur et les opérateurs actifs directement et à travers différents organismes sous sa tutelle (Agence Tunisienne des Fréquences, Instance Nationale des Télécommunications).

L'Etat tunisien nomme aussi le PDG de TT et les Directeurs à travers une présence des Administrateurs dans les comités de Gouvernance (Conseil d'Administration, Comité Stratégique, Comité d'intégration, Comité des Opérations et Comité d'Audit).

- ***Président Directeur Général*** : le Conseil d'administration nomme, pour un mandat de trois ans renouvelable, parmi ses membres et sur proposition de l'Etat, un président qui a la qualité de président directeur général.
- ***Comité stratégique*** :
 - *Composition*: Le comité stratégique est composé de six (6) membres :
 - Le président directeur général;
 - Deux administrateurs désignés sur proposition de l'Etat tunisien
 - Trois administrateurs désignés sur proposition de l'EIT
 - *Attributions*: Le Comité stratégique est en charge du développement stratégique et de l'organisation : stratégie, politique d'entreprise, investissements, désinvestissements, budget et plan d'affaires, financement, audit, politique de rémunération.
- ***Comité d'intégration et de développement organisationnel*** :
 - *Composition* : Le Comité d'intégration et de développement organisationnel est composé de six (6) membres :
 - Le président directeur général ;
 - Deux administrateurs désignés sur proposition de l'Etat tunisien
 - Trois administrateurs désignés sur proposition de l'EIT

- *Attributions* : Le Comité d'intégration et de développement organisationnel est chargé de mobiliser Tunisie Telecom autour des nouveaux projets.
- **Comité des opérations :**
 - *Composition* :Le Comité des opérations est composé de six (6) membres :
 - Le président directeur général ;
 - Deux administrateurs désignés sur proposition de l'Etat tunisien
 - Trois administrateurs désignés sur proposition de l'EIT
 - *Attributions* : Le Comité des opérations est chargé d'approuver les décisions d'achat majeures et des actions de communication. Il s'agit notamment d'opération qui touchent les systèmes d'informations, le réseau, le service client et support client, le marketing et ventes, la distribution, la facturation et les ressources humaines, affaires réglementaires.
- **Comité d'audit :**
 - *Composition* :Le comité d'audit est en principe composé de six (6) membres. A la date du présent document, le Comité d'audit est toutefois composé de cinq (5) membres :
 - Trois administrateurs désignés sur proposition de l'Etat tunisien
 - Deux administrateurs désignés sur proposition de l'EIT
 - *Attributions* :Le Comité d'audit est en charge de la nomination des auditeurs et de la revue des états financiers consolidés, des plans annuel et triennal d'audit interne et des règles de gouvernance.

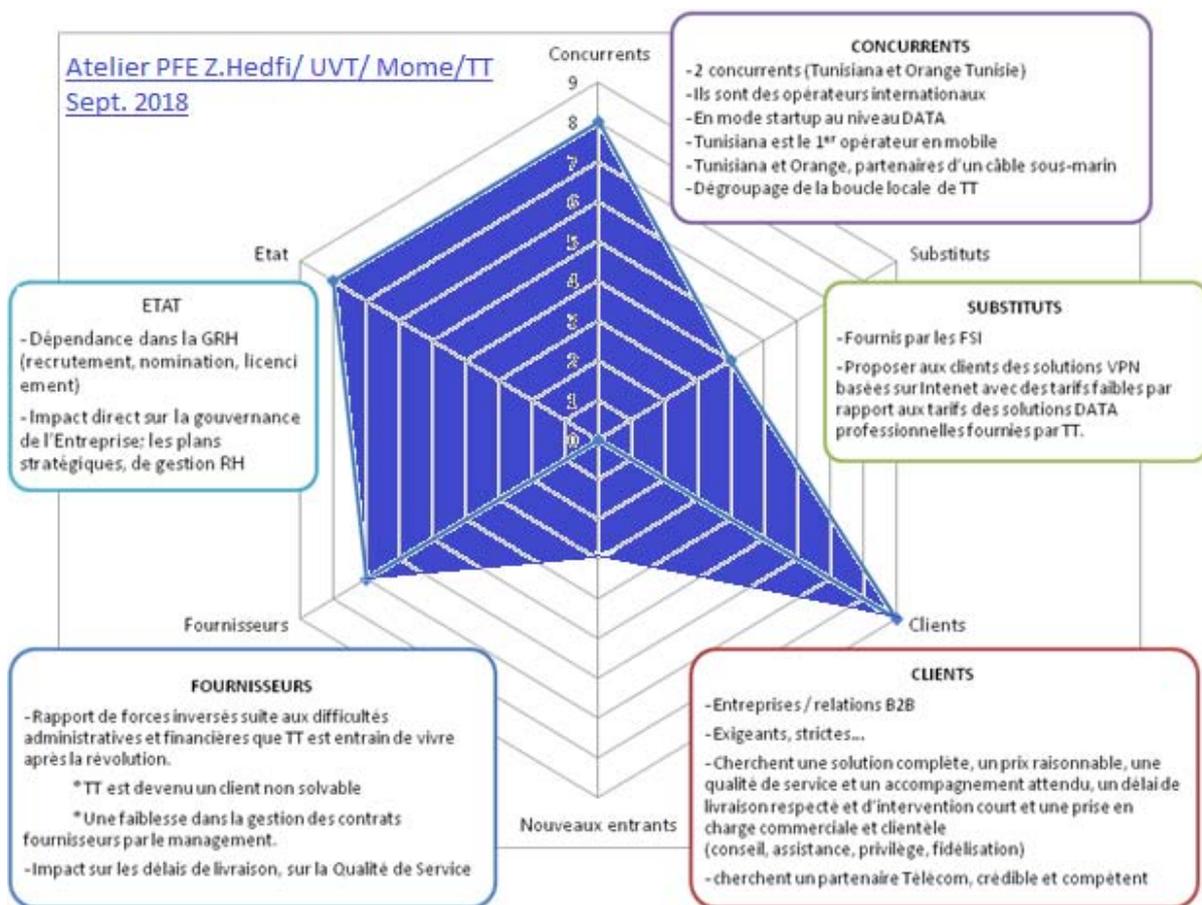
Réglementation en matière des tarifs :Les tarifs d'interconnexion sont soumis à l'approbation préalable de l'INT, organe de régulation du pays en matière de télécommunication. Le régulateur impose la transparence auxopérateurs (publier les tarifs appliqués). Il veille aussi à :

- **la Liberté encadrée des tarifs,**
- **l'encadrement des prix des services :** malgré le principe de liberté des tarifs, un encadrement du tarif des services universels de télécommunications, des tarifs applicables à ces services autour d'un maxima approuvé par arrêté du Ministère chargé des télécommunications doit être observé.

- **la concurrence loyale entre opérateurs** : les opérateurs sont soumis aux dispositions de droit commun relatives à la concurrence. 20 cas de litiges durant les 5 dernières ont été gérés par l'INT depuis 2004.

1.1.3. Conclusion, influences des 6 forces de Porter sur TT

En résumé, Tunisie Telecom est active dans un environnement à forte intensité concurrentielle. Le graphique suivant trace l'ensemble de ces influences. Une commission d'experts (agents de TT et externes) ont évalué l'intensité de ces influences.



Les nouveaux entrants :

Les experts ont estimé qu'il n'y a pas de menaces de nouveaux entrants étant donné que l'Etat tunisien n'a nullement l'intention d'accorder une quatrième licence pour un opérateur télécom. Trois opérateurs sont jugés largement suffisants pour un marché comme la Tunisie.

1.2. Diagnostic interne

L'objectif visé à travers l'analyse interne du système est de déterminer les forces qui le caractérisent ainsi que ses faiblesses.

1.2.1. Chaîne de valeur de Porter

1.2.1.1. Présentation de la chaîne de valeur de Porter

La chaîne de valeur est une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. Michael Porter l'a créé dans son livre 'l'avantage concurrentiel'. La chaîne se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur. Elles aboutissent à la valeur totale fournie par une entreprise. La marge représentée dans le diagramme ci-dessus est la valeur ajoutée. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les 'activités principales' et les 'activités de soutien'.

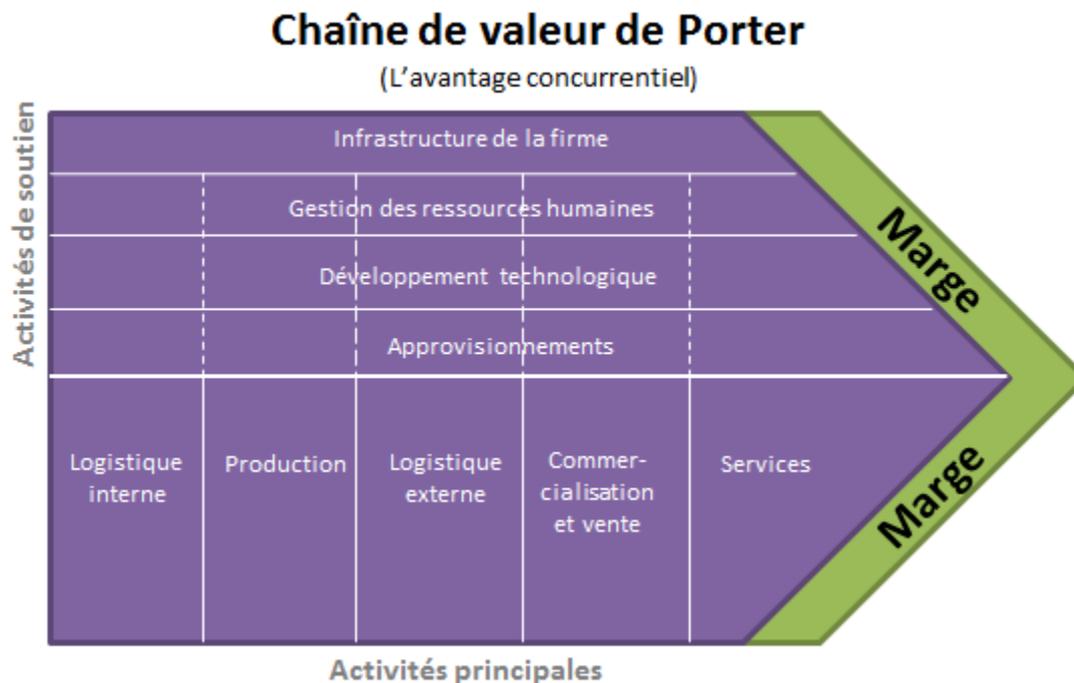


Figure 2.3 : La Chaîne de Valeur (Michael Porter, 1980)

1.2.1.2. But

Les objectifs de cette analyse sont de :

- Comprendre comment chaque maillon de l'activité de Tunisie Télécom crée ou lui fait perdre de la valeur

- Allouer les ressources sur les activités charnières pour rendre Tunisie Télécom plus compétitive.

Pour dégager la marge compétitive de Tunisie Télécom, il faut décomposer son activité, en fonctions.

En affectant les ressources de manière plus efficace tout au long de cette chaîne, Tunisie télécom, pourra, selon Porter, se positionner par rapport aux produits ou aux services des concurrents. Cette analyse permet donc de prendre des décisions d'ordre stratégique le support communication (fonction à la fois d'infrastructure et de support pour les opérations de ventes des biens et services par TT).

1.2.1.3. Application pour la fonction communication de Tunisie télécom

Une commission d'experts (la même que celle de l'analyse concurrentielle) a évalué les contributions des fonctions de soutien et principales dans l'amélioration / détérioration de l'image de marque de TT auprès de ses clients

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Notoriété morale de la communication et la structure chargée de l'image de TT auprès de ses clients, fournisseurs et le marché en général : un pouvoir de négociation important avec les organes de gouvernance. Elle traite les politiques de communication du management, mesure et suit la réalisation des objectifs et veille à la bonne image de marque TT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de contrôle et d'évaluation de la contribution des actions à l'amélioration de l'image de TT sur le marché (forte, faible, médiocre ou néfaste) . • L'absence d'une politique communication :absence de programmes de formation, de politiques sur le long terme, de motivation des équipes dédiées, de règles saines de nomination des responsables de la structure, • Equipe dédiée : Moyenne d'âge : 45-50 ans, peu motivée, et manque de compétence dans la gestion des projets. Absence d'une grille de compétence. • Défaut de process internes engendrant une lenteur considérable dans l'exécution des actions.

a. *La fonction Marketing mère de la fonction communication et fournisseur de la stratégie com de TT :*

Il s'agit des activités comme la publicité, la promotion, la force de vente, les relations publiques, la sélection des circuits de distribution ou la fixation des prix. Formée par 160 employés et divisée en 5 Directions par activité (Marketing, vente Grands Comptes, Vente PME, Support Technico-commercial, Service Clients), la DME offre toute les facilités à sa clientèle et représente un avantage concurrentiel dans le domaine. Ses forces et ses faiblesses sont présentées par le tableau 2.3, ci-dessous :

Tableau 2.3 : Les forces et les faiblesses de la DME

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Une équipe jeune (moyenne d'âge 30-35 ans), motivée, compétente. • Showroom Entreprises hautement conçue et continuellement relookée. • Marge de manœuvre assez large dans la vente et la signature des contrats avec les clients Entreprises. • Portefeuille important de clients Grands Comptes : la DME compte plus de 1000 clients Grands Comptes signant des contrats de 3 et 5 ans avec TT. • Un portefeuille riche de solutions (fixe, mobile, DATA, Cloud,...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème d'encadrement fuite des directeurs aux concurrents. Les départs concernent tous les niveaux managériaux (Directeurs, Sous directeurs, Chef de services, collaborateurs...). • Manque d'outils de travail (PC, postes Tel, bureaux), de l'espace (l'équipe compte plus que 160 employés occupant trois étages uniquement), manque de salles de réunion : les conditions de travail sont défavorables pour l'équipe. • Absence d'un process interne de travail pour la structure

Activités de Soutien

b. **Approvisionnement** : Le but de cette fonction est de contribuer à obtenir le meilleur rapport meilleure qualité / prix.

c. **Recherche & Développement** :

L'innovation de produit

Plusieurs produits et services sont encore en vie malgré que la technologie est devenue obsolète et les contrats de maintenance avec les fournisseurs ont expiré.

- **Les procédures de travail :**
 - Un processus pour chaque produit,
 - Deux produits de la même famille font appel à des entités d'exécution différentes et dans la même phase.
 - Plusieurs maillons de la chaîne de valeur sont ignorés ou non impliqués.
 - L'exécution des ordres de travaux relatifs est faite manuellement via les e-mails.
 - La faiblesse procédurale concernant la chaîne de valeur SAV.
- **Les systèmes d'information :** L'absence d'un CRM est une grande défaillance technologique de Tunisie Telecom.

d. Gestion des Ressources Humaines (GRH) :

- 52% du personnel est âgé de moins de 45 ans et 48% du personnel dépassent l'âge de 45 ans.
- A quelle clientèle s'adresse cette équipe ? Les chercheurs ont distingué 4 générations à savoir les baby-boomers, la génération X, la génération Y, et la génération Z.
 - *Les baby-boomers* : nées entre 1946 et 1964, les membres de cette génération ont vu s'accomplir des changements profonds dans la société (travailleurs)
 - *La génération X* : les personnes nées entre 1965 et 1979 (génération peu connectée privilégiant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle),
 - *La génération Y* : les personnes nées entre 1980 et 1995 (génération appelée « digital natives », ayant grandi dans un monde où l'ordinateur personnel, le jeu vidéo et l'Internet sont devenus de plus en plus importants et accessibles)
 - *La génération Z* : les personnes nées autour des années 1996 (génération C pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité).

1.2.1.4. Evaluation de la réactivité de chaque structure sur l'activité de communication

Tableau 2.5 : Evaluation de la Chaîne de Valeur DATA

Activités		Evaluation (1 : faible, 4 très bon)			
		1	2	3	4
Activités principales	Logistique interne	X			
	Production		X		

	Commercialisation et vente			X	
	Service	X			
Activités de soutien	Approvisionnement				
	Développement technologique, R&D	X			
	Gestion des RH		X		
	Infrastructure			X	

1.3. Matrice SWOT

Comme résultat à ces diagnostics interne et externe, nous présentons la matrice SWOT qui dégage les forces et les faiblesses de TT ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement externe :

Tableau 2.6 : Matrice SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux couvrant la quasi-totalité du pays, et en expansion continue. • Offres et solutions basées sur les nouvelles technologies • Equipes commerciales et techniques compétentes • Implantation des équipes techniques et commerciales à proximité des clients (un réseau commercial et de livraison couvrant tout le pays) • TT est un opérateur universel incontournable qui offre tous les types de produits et des services de télécommunications. • TT est un opérateur national • Une Direction commerciale dédiée pour le marché Entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise gestion des ressources humaines. • Instabilité managériale et problèmes d'encadrement. • Problème organisationnel au niveau national dans la gestion des commandes et des dérangements des clients ; la Direction technique (DSD) orientée Clients et Entreprises est mal organisée et mal Dirigée. • Climat social tendu, insatisfaction et démotivation du personnel • Mauvaise qualité de service (délai de livraison et de rétablissement excessifs, taux de dérangements important) • Mauvaise réputation due à une qualité de service dégradée.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • L'éventuelle relance économique suite au déblocage de la situation politique dans le pays qui se manifestera par une augmentation de la demande, surtout des entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> • La prolongation de la situation d'impasse politique dans le pays qui fera aggraver la situation de flou et l'ambiance social de l'Entreprise. • La dépendance de l'Etat dans la gestion des RH. • La licence 3G et fixe octroyée par Tunisiana qui la positionne en tant que concurrent agressif surtout qu'il a une bonne image de marque en tant que 1^{er} opérateur mobile en Tunisie. • La partenariat de Tunisiana et Orange Tunisie pour la construction d'un câble sous-marin leur donne une indépendance par rapport à TT pour la connectivité International et finira l'exclusivité des offres internationales de TT aux clients Entreprises. • Le dégroupage de la boucle locale. • Pouvoir et dépendance des fournisseurs (en particulier 3S et Huawei) qui ont augmenté surtout que les routeurs du Backbone et ceux livrés chez les clients sont de Type Cisco (fournisseur 3S) et que les équipements MSAN Outdoor (qui couvriront la totalité du réseau) sont fournis par Huawei.

1.4. Problématique

Tunisie Telecom est l'une des plus grandes entreprises publiques dans la Tunisie. Elle réalisait jusqu'à 2010 une croissance continue d'activité et de chiffre d'affaire. Elle détient en exclusivité l'infrastructure Télécommunication dans le pays. Toutefois, depuis les événements du 14 Janvier 2011, l'Entreprise a vécu une série de problèmes internes tels que les sit-ins, les grèves, une tension sociale, la mise à fin des contrats d'un nombre important de Directeurs et managers. Cette instabilité a fait, d'une part:

- Affaiblir la couche managériale (plusieurs postes de Directeurs sont vacants), freiner l'esprit d'initiative et remplir des postes clés par des managers caractérisés d'indécision et de la recherche d'intérêt personnel,
- Affaiblir les chaînes de valeur et surtout celle du DATA, objet de ce travail, dont les indicateurs de performance se sont dégradés d'une façon remarquable : la livraison est faite dans des délais qui dépassent 30 jours et peuvent aller jusqu'à des mois, alors que l'objectif est d'installer une ligne dans 15 jours. Les délais de rétablissement et les taux de dérangements ont aussi vécu une dégradation ; au lieu d'être rétablie dans 8H au max, une ligne d'un client Grand Compte peut avoir plus que 24H d'indisponibilité jusqu'à remise à disposition du service. De plus, une même ligne peut être objet de plusieurs dérangements dans l'année. Ceci affecte directement la qualité de service offerte aux clients.

D'autre part, ces conflits internes et l'incapacité de surmonter les faiblesses ont fait

- Offrir l'opportunité aux concurrents Tunisiana et Orange d'attaquer Tunisie Telecom dans tous les DAS et surtout le DAS Entreprise qu'elle le dominait.
- Accroître le pouvoir de l'Etat, qui devient plus rigide en ce qui concerne les actions de réforme, de réorganisation, de la gestion des RH et dans les décisions stratégiques.
- Donner une mauvaise image de marque aux clients, qui commencent à réfléchir ou ont déjà décidé de migrer vers un autre opérateur, et ce du à la mauvaise qualité de service et au retour vers la rigidité du régime public via la régression de la marge de manœuvre des commerciaux et des managers et l'application ferme des procédures administratives imposées par le régime public,
- Elargir le pouvoir de négociation des fournisseurs qui ont commencé à imposer leurs prix, leurs délais, la nature de leurs prestations...

En résumé, Tunisie Telecom voit son image de marque, comme un leader dans le domaine DATA Entreprises, se détruire, et ce du à des facteurs principalement internes.

1.5. Conclusion

Tout au long de ce chapitre, nous avons exposé d'une façon détaillée de différents diagnostics appliqués en macro sur l'Entreprise, en micro sur le DAS DATA Entreprises en analysant son environnement externe et son environnement concurrentiel. Cette analyse nous a permis de dégager les opportunités et les menaces de la matrice SWOT. Ensuite, nous avons mis l'attention sur la chaîne de valeur DATA en étudiant ses activités principales et de soutien, pour dégager enfin les forces et les faiblesses du système étudié.

Certes la chaîne de valeur DATA est défaillante et nécessite une mise à niveau urgente, mais le problème est plus profond et va jusqu'au niveau managérial, de la gestion RH et la relation de Tunisie Telecom avec sa Tutelle (l'Etat). Acquérir de la compétitivité et regagner de nouveau la confiance de sa clientèle commence par la reconstruction d'une couche managériale forte et ambitieuse ayant le courage et la l'énergie pour ouvrir les dossiers de gouvernance.

Partie 3 : La stratégie Com de TT et les réseaux sociaux

3.1. Introduction

Afin de pouvoir contrer les pouvoirs de l'Etat et les fournisseurs, acquérir une avance compétitive par rapport aux concurrents directs (Ooridoo et Orange Tunisie) et améliorer son image de marque envers ses clients Entreprises, nous proposons une stratégie une communication large (sur tout le marché) et différenciée.

3.2. Stratégie de croissance interne

3.2.1. Stratégie Formulée

3.2.2. Présentation

La croissance s'obtient par le développement de bases larges de diffusion auprès du large public de l'avantage concurrentiel de Tunisie Télécom.

Avantages: La stratégie de communication pour le large public permet un développement progressif de l'entreprise, une maîtrise du développement, l'utilisation des ressources financières propres et une culture d'entreprise consolidée. Elle se focalise sur la correction de ses faiblesses et la capitalisation de ses forces.

Limites: Les problèmes de financement et de suivi sont les problèmes majeurs. Elle requière des ressources humaines dédiées spécialisées et organisationnelles importantes.

3.2.2.1. Approche

En se basant sur la matrice SWOT, nous projetons les facteurs externes (opportunités et menaces) sur les facteurs internes (Forces et Faiblesses) pour dégager la formulation stratégique, présentée ci-dessous.

	Forces	faiblesses
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> • Supports de communication dédiés pour les entreprises et pour le large public « com. Entreprise » et un « support com large public », 	<ul style="list-style-type: none"> • Réputation et image de marque en érosion continu • Faible potentiel pour la communication large, • absence de politique pour une communication large public

Menaces	<ul style="list-style-type: none"> • Rude concurrence • Flexibilité de gestion de la communication chez les concurrents • Développement rapide de l'intégration de la communication large public sur le marché local et international 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de relations avec les leaders d'opinion, • Absence d'intégration de blogueurs dans la gestion des relations avec le public consommateur de B&S TT
---------	--	--

La projection du tableau 3.1 a permis d'avoir des orientations stratégiques externes et internes.

La stratégie est alors composée de 3 axes, en parallèle :

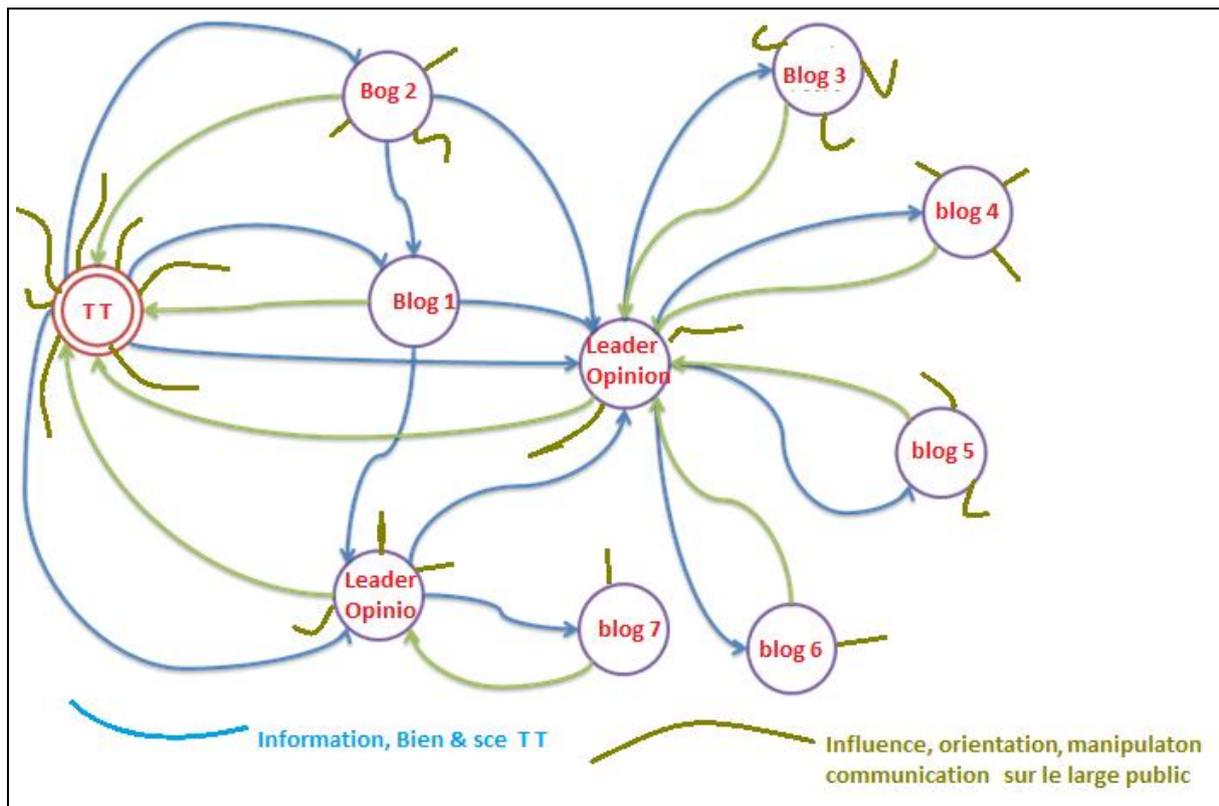
- Une alliance stratégique avec des opérateurs internationaux pour la technologie,
- Une alliance stratégique pour une politique de proximité avec l'entreprise et le large public à travers des conventions à signer avec les leaders d'opinion, les blogueurs et les actifs sur les réseaux sociaux
- Une priorisation de la prise de contrôle sur l'activité des réseaux sociaux.

3.2.2.2. Objectifs

Axe1 – Alliance stratégique avec un opérateur international :

Notre première recommandation est de s'allier avec un partenaire externe ou d'externaliser l'activité de communication sur les réseaux sociaux.

- Garantir la réactivité de Tunisie Telecom à travers l'amélioration de son efficacité et de sa réactivité,
- S'allier avec des blogueurs tunisiens.
- Neutraliser le pouvoir néfaste des réseaux sociaux sur l'image de TT,
- Réorganiser la compétence managériale et l'activité de gestion de la communication à TT .



Nous proposons de reporter selon le rythme et supports suivants:

- Recensement et de collecte d'information auprès des leaders d'opinion et blogueurs influenceurs, en utilisant des formulaires en lignes liés à une base de données clientèle.
 - Les Informations à collecter sur chacun: nom & prénom, âge, qualité, site, diplôme, formations professionnelles, nombre de suiveurs, ...
 - Les informations à vérifier sur les réseaux sociaux et sur le web et directement lieux de travail, nombre de suiveurs, disponibilité et état des interventions,
 - Les informations à collecter sur les outils de travail.
- Les informations collectées ainsi que les chiffres et les statistiques sur les prévisions de ventes, de commandes, le suivi et la réactivité sur les réclamations et les anticipations.
- Activer le projet de mise en place et de suivi interne : équipe dédiée.
- Formations :
 - Commerciales pour toutes les équipes
 - techniques pour les équipes de suivi et d'évaluation,
 - relations clients pour toutes les équipes,
 - sur les processus, les solutions et les biens et services vendus par TT,
- Mise à niveau des lieux de travail si nécessaire,

- dotation de matériel d'outils manquants.

3.2.2.3. Planning

Le plan d'action de la mise à niveau de la chaîne de valeur s'étale sur l'année 2019 dont 75% des actions seront achevées. Les années 2020 et 2026 comporteront les actions internationales sur les réseaux autre que facebook.

Partie 4: Mise en place de la nouvelle stratégie communication

Selon les données disponibles que nous avons collectées (données confidentielles) , l'approche est participative née de la volonté des intervenants internes (management, agents, partenaires sociaux) et externes (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires internationaux, blogueurs, leaders d'opinion, large public, sondeurs,...). Cette mise en place se fera selon le programme de mise en place suivant :

Une approche collective et collaborative



180 contributeurs
20 ateliers
60 entretiens



Transfert de compétences
Approche itérative

Méthodologie adaptée au contexte TT

- Cadrage et/ou revue par les directeurs opérationnels (N-2/N-3)
- Co-validation sponsor central / directeur régional

Aujourd'hui



14 familles de métiers – dans 24 matrices
150 rôles repères

Gestion contacts et services : *Enjeux & Objectifs*

- **Amélioration du Service Client :**
 - L'objectif est que l'outil CRM offre une vision **unique et consolidée** du Client.
 - le deuxième objectif est d'outiller les équipes pour qu'elles puissent garantir en permanence **la Qualité des données Clients**.

- Formation des utilisateurs terminées à 80%
- Tests de performances en cours

Les Alertes & actions prises pour les gérer

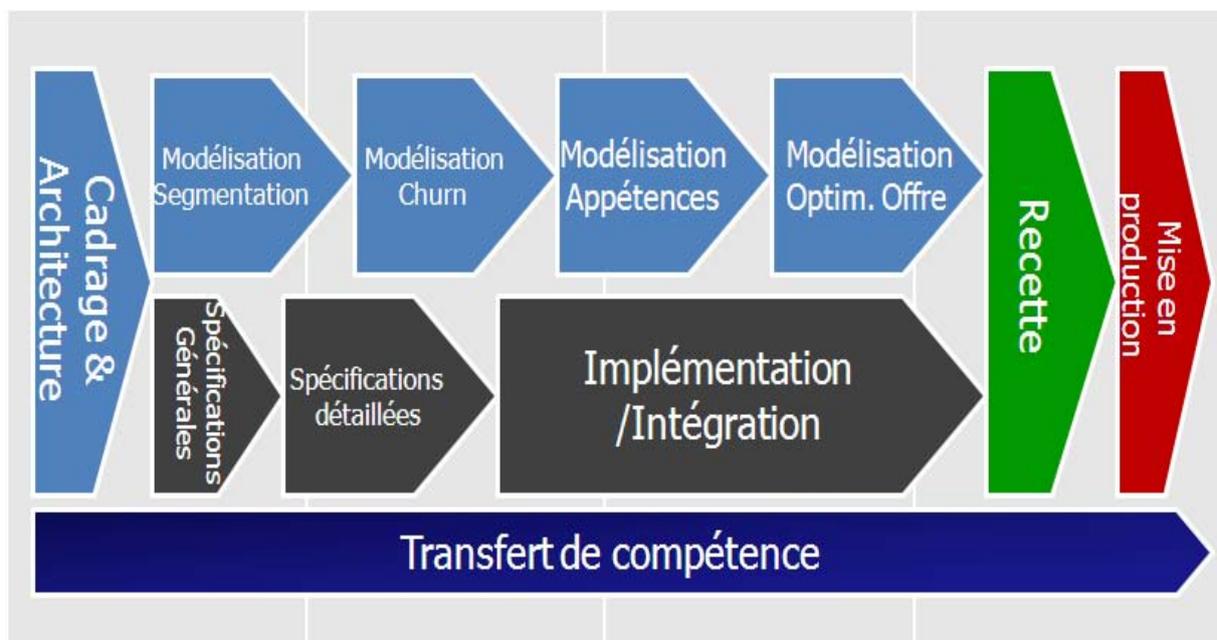
- Risque sur atterrissage planning BSCS-IVR-CRM :
 - Mise en œuvre d'un plan de bascule.
 - Planification des MEP BSCS début septembre
 - Fin des développements et tests IVR
 - Sanity Check en production suite à la MEP de l'ensemble des SI impactés
- Tests de performance :
 - Echec sur les tests CTI : Etude et actions en cours

LE SYSTÈME D'INFORMATION

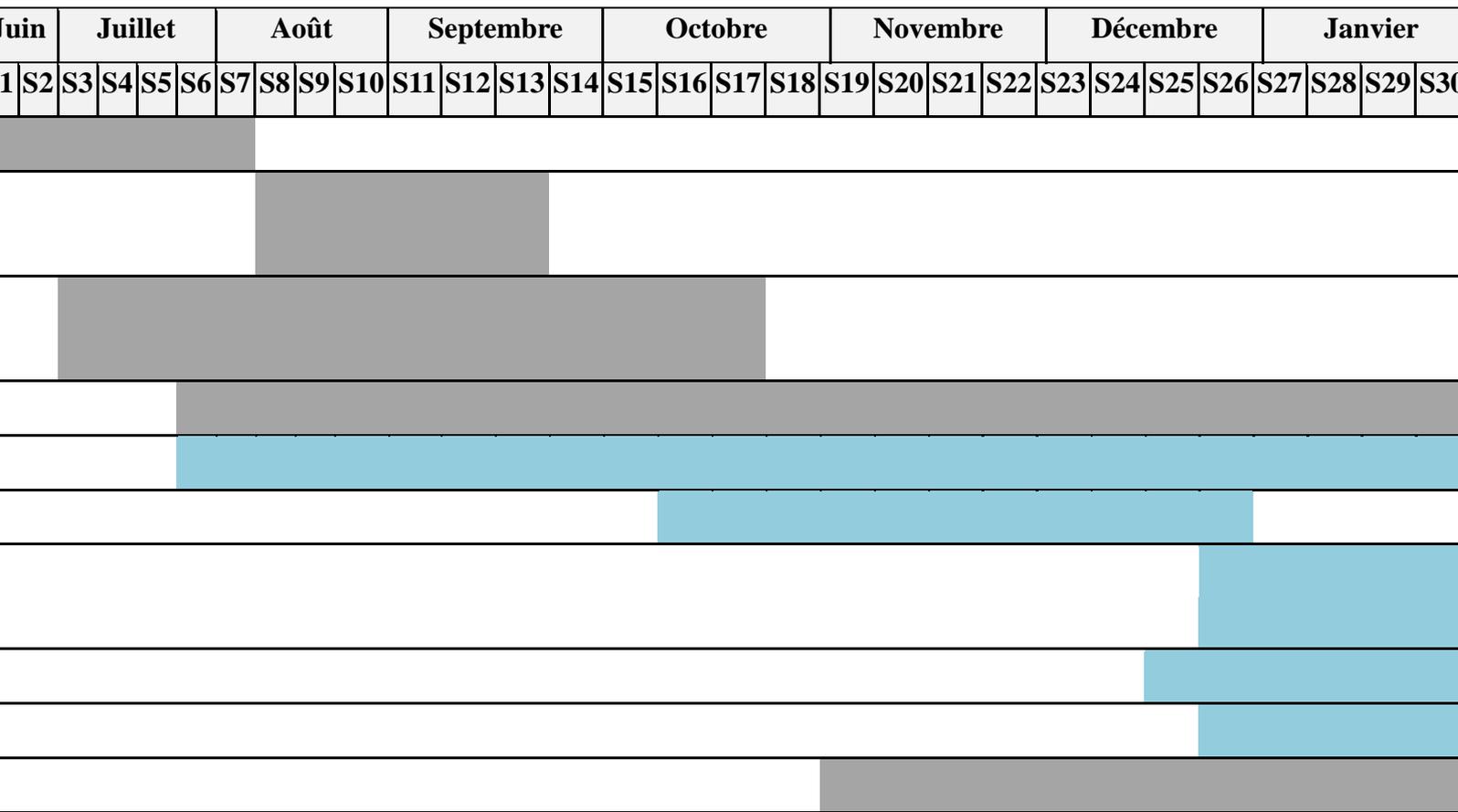
- ***Solution* : SAS Communications Intelligence Solutions (SAS CIS)**
- ***Délai de la mise en production* : 5 mois hors durée de validation**
- ***Démarrage projet* : 20 Juin**
- ***Objectifs***:
 - Segmentation : répondre aux besoins d'analyse du comportement et segmentation en se basant sur les variables les plus significatives (offre, segment, usage, recharge, ...)
 - Rétention Client : Mesurer le score de churn afin de se prémunir contre la résiliation des abonnés. Mesurer la durée de vie des abonnés
 - Cross/Up Sell : Augmenter le revenu client à travers la mise en place des modèles pour identifier les opportunités d'augmentation de la consommation soit sur des offres existantes ou à travers de nouvelles propositions d'offres
 - Optimisation Offres : Prévoir l'impact des changements tarifaire sur le revenu à travers la construction d'une matrice de scores d'appétence des abonnés aux différents plan tarifaires
- **Permettre une analyse prédictive et réaliste des comportements clients**
- **Analyser la durée de vie et de la rentabilité d'un client et mesurer son risque de churn**

- **Améliorer le lancement de nouveaux produits et optimiser l'utilisation des canaux de communication**
- **Optimiser les actions commerciales :**
 - simuler et calibrer des campagnes avant lancement
 - définir les populations cibles des campagnes en utilisant les bons leviers selon les profils clients
 - analyser le retour sur campagnes

Les phases de mise en place du plan de communication



En se basant sur cette approche bien partagée par les structures et personnel de TT, Le Planning de travail peut être proposé comme suit :



	% Avancement
Cadrage	
Réunion de lancement	%
Ateliers Fonctionnels/Techniques	%
Analyse préliminaire du gap	%
Etude des champs de couverture	%
Validation de la note de cadrage	%
Spécifications générales	
Spécifications fonctionnelles	
<i>Ateliers de Mapping</i>	%
<i>Validation du document de Mapping</i>	%
<i>Ateliers de spécification des scénarios de modélisation</i>	%
<i>Validation des scénarios de modélisation</i>	
Spécifications techniques générales	

Spécifications détaillées	
Réalisation	
Installation et configuration	%
...	
Recette	
Mise en exploitation	

Conclusion générale

Tunisie Telecom est l'une des plus grandes entreprises en Tunisie. Elle réalisait jusqu'à 2010 une croissance continue d'activité et de chiffre d'affaire. Depuis la révolution tunisienne de 2011, elle a vécu une régression importante de son rendement dans la plus part des domaines et son image s'est érodée.

Sur la base d'une analyse stratégique PESTEL, Matrice de Porter, Chaine de Valeur de Porter, Matrice SWOT, il se dégage que l'image de TT auprès de sa clientèle et le large public, est très vulnérables. De plus, le diagnostic interne a révélé des faiblesses au niveau de la chaine de valeur et notamment sur le plan de la fonction communication et image de marque. Une mise à niveau est primordiale une meilleure compétitivité devenue détériorée face à de concurrents agressifs dont l'image est bien soignée et bien entretenue.

De ce fait, nous avons recommandé le déploiement d'une stratégie qui permettra à TT de regagner la confiance des clients et conquérir de nouveaux leur soutien. La réussite du plan d'action dressé est tributaire du levé de certaines barrières psychologique et d'une bonne conduite de ce changement. Les leaders d'opinion, les blogueurs, les actifs sur les réseaux sociaux parmi le large public sont l'objectif du plan et l'outil de la stratégie

Le succès de l'implémentation de cette stratégie ouvrera la porte à son déploiement à l'échelle de toute les Entreprise notamment publiques mais flexibles au niveau de la structure et mais souple au niveau de la gestion que les entreprises privées dans ce monde ouvert et cet environnement appartenant au plus connecté.

Annexes

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES