## **Cadre d’étude**

Cette étude se déroule au Sénégal, pays situé à l’extrême Ouest du continent Africain, ayant pour capitale Dakar.

Le secteur concerné est celui de la télécommunication plus particulièrement de la téléphonie mobile et le cadre d’étude est l’opérateur de téléphonie ***Free*** appartenant au consortium Saga Africa Holdings. L’entreprise est largement présentée dans le Chapitre 3 de ce présent document avec un accent sur sa stratégie de transformation digitale mais aussi sur les méthodes de gestion de projets utilisées.

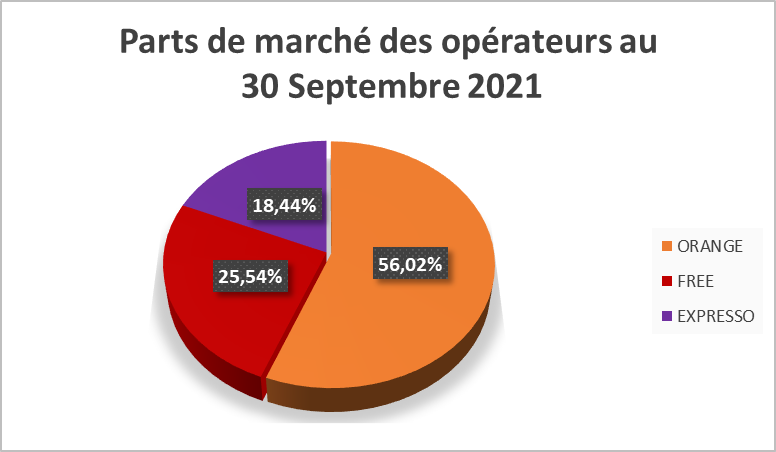
Depuis la mise en service de la première ligne télégraphique durant l’ère coloniale, les télécommunications jouent un rôle déterminant dans le processus de développement économique, social et culturel du Sénégal. L’installation et la modernisation des infrastructures ainsi que leur distribution et leur utilisation sur l’ensemble du territoire grâce à la mise en œuvre de politiques publiques, ont favorisé ce statut du secteur des télécommunications. En effet, contribuant pour plus de sept (7%)[[1]](#footnote-1) au Produit Intérieur Brut (PIB), le secteur des télécommunications est devenu l’un des moteurs de la croissance. Le réseau national a été fortement numérisé avec une large gamme de services aux utilisateurs, les connexions au réseau mondial des câbles sous-marins ont été multipliées, les télécommunications spatiales ont été développées.

Le secteur est normalisé et encadré à l’échelle internationale par l’UIT - Union Internationale des Télécommunications et au niveau national par l'Autorité de régulation des télécommunications et des postes (ARTP).

Le paysage des télécommunications est aujourd’hui marqué par la présence de trois opérateurs titulaires de licence de télécommunications : Sonatel (Orange) – Saga Africa Holdings (Free) – Sudatel (Expresso) et de nombreux fournisseurs de Services à Valeur Ajoutée (SVA), notamment des Fournisseurs d’Accès à Internet (FAI) et des Opérateurs de Réseau Mobile Virtuel, aussi connus sous le vocable anglo-saxon MVNO (par exemple ProMobile).

Un signe de la vitalité du secteur est le développement fulgurant de la téléphonie mobile introduite en septembre 1996 avec le lancement du réseau GSM Alizé de la Sonatel, puis l’arrivée en avril 1999 d’un second opérateur : Sentel et son réseau Hello avec une formule prépayée de communications. La croissance du marché de la téléphonie mobile a pris une nouvelle envergure à partir de 2009, avec l’arrivée d’Expresso de Sudatel.

Le dernier rapport trimestriel de l’observatoire de l’ARTP nous renseigne sur la position de la concurrence avec les parts de marché : Orange (56,02%), Free (25,54%) et Expresso (18,44%)[[2]](#footnote-2).



## **Champ d’étude**

La Direction Transformation Digitale et Expérience Client de ***Free*** Sénégal, opérateur de téléphonie, nous a donné l’opportunité d’un stage au sein de sa Division Digitale et Innovation.

La Direction Transformation Digitale et Expérience Client a comme ambition d’offrir une expérience client exceptionnelle en révolutionnant l’expérience des diverses parties prenantes. Son objectif général est de capitaliser sur l’organisation Digital Factory pour accélérer la réalisation des projets digitaux et tirer bénéfice des méthodes de travail agile afin de livrer le produit plus rapidement aux clients. Pour l’atteinte de cet objectif, la Direction a comme mission d’accélérer la réalisation des projets digitaux et tirer bénéfice des méthodes de travail agile de bout en bout par un mode de fonctionnement centré autour de 3 objectifs majeurs[[3]](#footnote-3):

- Travailler ensemble de façon transverse avec les différentes fonctions de l’entreprise IT, Métiers et support.

- Mettre le client au cœur de la construction du produit avec des retours clients réguliers dans une démarche agile et phasée.

- Mettre le produit plus rapidement entre les mains des clients.

**CHAPITRE 3 : CADRE ORGANISATIONNEL**

1. **Présentation de l’entreprise**
2. **Secteur d’activité**

La télécommunication[[4]](#footnote-4) peut être définie comme la transmission d’informations à distance en utilisant des technologies électronique, informatique, de transmission filaire, optique ou électromagnétique. La transmission s’effectue par différents médias selon les systèmes. Historiquement le fil téléphonique fut le premier support de télécommunication et permit le développement du télégraphe et du téléphone. Nous entendons par télécommunication toute transmission, émission et réception à distance, de dignes, de signaux, d’écrits, d’images, par fil électrique, radioélectricité ou autres systèmes électromagnétiques.

Les télécommunications dont les prémisses datent, entre autres, des signaux de fumée et de télégraphe optique, concernant depuis le début du début du XXème siècle l’utilisation d’équipements électriques puis électroniques associés à des réseaux analogiques ou numériques comme le téléphone fixe et mobile, la radio, la télévision ou les ordinateurs connectés à internet. Elles constituent une partie importante de l’économie et font l’objet de régulations au niveau mondial. A l’échelle microéconomique, les entreprises utilisent les télécommunications pour construire leur activité, comme les ventes en lignes, ou améliorer leurs efficacités, comme les magasins traditionnels.

Un opérateur de réseau mobile est une compagnie de télécommunication qui propose des services de téléphonie mobile ou d’accès mobile à internet. Il est chargé, du marketing, de la commercialisation, de la facturation et de l’assistance de sa clientèle. La croissance des accès mobile, avec le développement de la 4G et la forte pénétration du smartphone partout dans le monde, constitue un élément majeur de la dynamique du secteur des télécommunications. La convergence est également une tendance forte, notamment en Europe, car elle permet aux opérateurs uniquement fixe et mobile, de conquérir et de fidéliser leurs clients par une approche par foyer, face à la concurrence d’opérateurs uniquement fixe ou uniquement mobile. Cette convergence se traduit par le développement d’offres dites quadriplay (voix, internet, télévision, mobile) et s’illustre aussi par l’utilisation croissante du Wifi dans les réseaux mobiles.

Le paysage des télécommunications au Sénégal est aujourd’hui caractérisé par la présence de trois opérateurs titulaires de licence de télécommunications ouverts au public : SONATEL SA (Orange), SAGA AFRICA HOLDINGS LIMITED (FREE) et EXPRESSO SENEGAL (Expresso). Selon un rapport en 2018, le marché des télécommunications au Sénégal enregistre un chiffre d’affaires de 729,05 milliards de FCFA. Le chiffre d’affaires est réalisé par les trois opérateurs (Orange, Free et Expresso) dans les marchés de la téléphonie fixe, mobile et de l’Internet. L’opérateur ORANGE reste dominant sur le marché de la téléphonie mobile même s’il a perdu des parts de marché, au cours de l’année 2019. Cependant, il tire plus de profit sur ce marché que les autres opérateurs, comme en atteste sa part de marché en valeur qui est supérieure à celle en volume. Les parts de marché en volume (parc et trafic) de FREE et EXPRESSO sont, cependant, supérieures à celles en valeur.

1. **L’entreprise**

SENTEL S.A, second opérateur mobile au Sénégal était une filiale du groupe Millicom International Cellular (MIC). SENTEL GSM s’installe au Sénégal avec une licence 2G obtenue avec la somme de 50 millions FCFA. MIC est un des leaders mondiaux de la téléphonie cellulaire. La société SENTEL GSM est détenue à 75% par le groupe Millicom International Cellular et 25% par un investisseur privé Sénégalais. Sur le continent Africain, MIC est présent au Sénégal en Tanzanie, au Ghana, en RDC, en Sierra Leone, au Tchad et en Ile Maurice. La SENTEL avec la marque Hello a démarré ses activités officiellement le 16 avril 1999. SENTEL a ainsi placé la téléphonie mobile à la portée de tous aussi bien à Dakar qu'à l'intérieur du pays avec une qualité exceptionnelle. Depuis le 8 novembre 2005, SENTEL a changé sa marque commerciale. Ce passage répond à une dynamique du groupe Millicom d'innover en regroupant toutes ses marques sous une même entité : « Tigo » tout en accompagnant son lancement par des offres technologiques et tarifaires appropriées.

Avec Tigo la téléphonie mobile cellulaire au Sénégal passe à la vitesse supérieure. Tigo est le premier opérateur sénégalais à proposer le GPRS (Général Paquet Radio Service). Cette nouvelle génération de mobile qui utilise une transmission 15 fois supérieur à la norme GSM permet aux abonnés d'envoyer et de recevoir des images, des sons, de la vidéo et des données en temps réel et de se connecter sur internet depuis leur cellulaire. Tigo a pratiqué une facturation à la seconde afin de permettre au consommateur de ne payer que ce qu'il consomme. Les numéros mobiles de Tigo étaient sous la forme de 76 xxx xx xx.

Deuxième sur le marché, TIGO est racheté par le consortium Saga Africa Holdings en avril 2018. En octobre 2019, la société passe sous la marque FREE, après un accord de licence avec l’opérateur français du même nom, filiale du groupe Iliad, fondé par Xavier Niel. Avec une stratégie basée sur la domination par les coûts, FREE par son changement de marque, a bouleversé le marché des télécommunications avec des tarifs à moindre coût. Elle compte aujourd’hui plus de 4 millions de clients qui utilisent tous les jours ses services mobiles, internet et financiers. Depuis le lancement de sa 4G+, Free au Sénégal s’est donné pour ambition de faire découvrir et vivre le digital aux populations et entreprises du Sénégal. Cette promesse se concrétise d’une part par les offres innovantes et accessibles que l’opérateur lance sur le marché, mais surtout s’inscrit dans une démarche d’entreprise citoyenne qui souhaite mettre le numérique au service des communautés et du développement économique du pays.

FREE, c’est aussi une nouvelle expérience client et de nouvelles offres qui vont transformer le marché sénégalais et surtout changer la vie de la population sénégalaise en s’adressant à tous les segments de marché, avec des services spécifiques et variés comme Free Business pour le monde professionnel, My Free application mobile améliorant l’expérience client et Free Money pour les services financiers mobiles.

Avec comme principale mission de démocratiser, partout où ils sont implantés, l’accès à la téléphonie, à internet et aux services numériques, Free au Sénégal a comme objectifs :

-Devenir le premier opérateur mobile au Sénégal en termes de parts de marché

-Assurer le maintien des licences d’exploitation

-Se rapprocher de ses clients consommateurs

C’est dans ce sens que l’entreprise rejoint sa vision qui n’est rien d’autre que d’offrir dans les marchés émergents les meilleurs services numériques et de faciliter l’accès à la communication aux consommateurs.

1. **Le cadre d’étude: Expérience Client et Transformation Digitale**

FREE Sénégal englobe en son siège les départements suivants : finance, ressources humaines, technique, transformation digitale et expérience client, achats et approvisionnements, Free Money et Free Business.

Se trouvant dans un environnement concurrentiel en constante évolution avec des clients plus exigeants, un (1) mois après le lancement de la marque FREE, Free au Sénégal a créé, au sein de la Direction Expérience Client et Transformation Digitale, la Division Transformation Digitale et Innovation.

La figure ci-dessus est l’organisation de la Direction Expérience Client et Transformation Digitale. La Division Transformation Digitale et Innovation (en vert) est le centre de notre étude.

**Figure 6: *Représentation des différentes Divisions de la Direction Expérience Client et Transformation Digitale***

**Source : *FREE Sénégal***

1. **Présentation de la Division Transformation Digitale et Innovation**

Etant l’un des départements phares de la Direction CX et Transformation Digitale, la Division Transformation Digitale et Innovation (en vert sur le graphique ci-dessus) a comme ambition d’offrir une expérience client exceptionnelle en révolutionnant l’expérience des divers parties prenantes (clients, employés, fournisseurs, partenaires). Son objectif général est de capitaliser sur l’organisation pour accélérer la réalisation des projets digitaux et tirer bénéfice des méthodes de travail agile afin de mettre le produit plus rapidement entre les mains des clients. Ci-dessous l’organigramme de la division:

**Figure 7: *Organigramme de la Division Transformation Digitale et Innovation***

**Source : *FREE Sénégal***

Cette division est composée d’une équipe mixte : des profils internes (employés de FREE) et externes (les différents partenaires). Elle est en charge de tous les projets digitaux de Free avec comme objectif principal l’amélioration et la satisfaction client. A cette fin, la gestion de ces projets est réalisée, suivant leur particularité, avec la combinaison de la méthode classique et de la méthode Agile.

1. **Source :** www.artp.sn [↑](#footnote-ref-1)
2. Voir annexes graphique sur les parts de marché des opérateurs au 30 Septembre 2021 [↑](#footnote-ref-2)
3. **Source :** Rapport CX et Transformation Digitale de ***Free*** Sénégal [↑](#footnote-ref-3)
4. **Source :** Wikipédia [↑](#footnote-ref-4)