# Comment développer une culture Interne de performance dans un marché hautement compétitif

**Reda BENDEDDOUCHE**
**Directeur Ressources Humaines**

**SMRH-1** **ALGER**

**Solutions et Management des Ressources Humaines**

11/04/2010

*23 et 24 novembre 2009*

# Qtel

- : Acteur majeur des télécommunications, présent dans 17 pays dont : l'Algérie, la Tunisie, l'Irak, l'Arabie Saoudite, la Palestine, l'Indonésie, Singapour, le Koweït, Oman et les Maldives.

# NEDJMA

- ambitionne de se hisser parmi les 20 premiers opérateurs de téléphonie mobile dans le monde, à l'horizon 2020.

- est la pierre angulaire de la stratégie de développement de

# NEDJMA, premier opérateur Multimédia en Algérie…

- Lancement commercial : le 24 Aout 2004

- Des investissements de l'ordre de 1,5 milliard USD
- Plus de 6 M d'abonnés dans un marché très concurrentiel…
- Certification ISO 9001-2000 obtenue dès 2007.
- Elue meilleure Société de Télécommunication en Afrique du Nord en 2007



NEDJMA

# NEDJMA continue à se développer avec solidité et constance…

**Réseau de Vente**

- 35 Boutiques (Espaces Nedjma) à travers le territoire national
- 275 Espaces Services Nedjma (ESN)
- 5 Distributeurs officiels, nationaux et régionaux
- Plus de 23 000 Points de vente agréés et actifs à travers le pays.

le pays

**Réseau Technique**

- 48 wilayas couvertes en 2005.
- 99,1% de qualité du réseau (Source ARPT)
- 3086 Stes techniques installés.
- 91% de la population couverte.
- 100% en réseau GPRS/EDGE

NEDJMA

# NEDJMA continue à se développer avec solidité et constance…

Moyenne d'âge : 30 ans

Start up

*Nombre d'employés*

**99%**
Algériens

**40%**
Femmes

**12 000** heures de formation au cours du 1er semestre 2009, soit une moyenne de **20h** par employé



NEDJMA

# 2009, Bilan chiffré…

- Le nombre d'abonnés est passé de 5 à 6 millions en 9 mois seulement.
  - 23% de parts de marché en 2009 contre 21% en 2008.
- Le chiffre d'affaires a progressé de 22% au 1er semestre 2009, par rapport à la même période de l'année 2008.
  - Plus de 400 Millions de dinars pour le sponsoring sportif (FAF, clubs et joueurs)
- Plus de 250 accords de Roaming signés à travers le monde entier…

# Les choix stratégiques…

Dans un contexte économique très agressif et concurrentiel, seuls des **choix stratégiques** très forts ont permis à Nedjma de s'imposer et s'affirmer sur le marché des télécoms en Algérie.

Mais surtout, rien n'aurait été possible sans **les compétences et l'engagement** des équipes de Nedjma.

**La stratégie RH** qui a supporté et accompagné ce développement exceptionnel s'est construite autour de **deux politiques structurelles** et cruciales :

- **Une politique de "Brand Employer » forte**
- **Une politique et une culture de Gestion de la Performance**

# Politique de Brand Employer

Aujourd'hui, Nedjma a réussi à se construire une image d'**employeur de choix** très attrayante pour les jeunes talents algériens…comment ?

- Une image d'employeur de talents et d'excellence, véhiculé au cours des événements externes à l'entreprise (Création de plaquettes, de brochures informatives et de slogans réservés aux jeunes diplômés, partenariats dans les grands évènements RH…)

- Des **packages employés attractifs**, aussi bien au niveau salarial que qualité et bien-être. (Pour la partie salariale, participation systématique aux salary surveys à des fins de benchmark.)

En définitive, le premier vecteur du marketing RH de cette image d'employeur de choix reste **les retours d'expérience** des employés eux-mêmes…et pour cela :

- **Un cadre** et **des conditions de travail** aussi optimal et agréable que possible (Salle de sport, organisation d'événement, avantages sociaux, restauration, conventions médicales, conventions touristiques…

- **Formation** et développement des compétences professionnelles. (Institut de Formation Nedjma…)

- **Plans de rétentions**



NEDJMA

# Politique de Gestion de la Performance

Afin de supporter pleinement le développement de Nedjma, nous avons dû mettre en place une politique de **Gestion de la Performance très rigoureuse**, suivant une méthodologie éprouvée :

**Création d'un nouveau système d'évaluation de la Performance et des Compétences.**

- Redéfinition de la notion d'évaluation et de l'équité nécessaire à cet exercice.
- Formation et sensibilisation managériale sur leur rôle dans ce processus.
- Design d'un outil d'évaluation en adéquation avec la Performance Corporative exigée et avec les compétences communes et spécifiques agréées.
- Exploitation des données extraites des évaluations pour la constitution du Plan de développement individuel (PDP)

Facteurs de succès :
- Un référentiel de compétences et des KPI clairement définis.
- L'intégration dans le processus de point de contrôle RH afin de garantir autant que possible l'équité de l'exercice.
- La prise de conscience des managers de leur rôle et responsabilité dans le processus d'évaluation.



NEDJMA

# Politique de Gestion de la Performance

Toujours en poursuivant cette volonté d'innovation au service de la Performance, et afin d'améliorer la **pertinence** de l'exercice d'évaluation annuelle chez Nedjma, nous avons déroulé les projets RH selon le schéma suivant

## Implémentation sur le SI de l'exercice d'évaluation

- Amélioration du suivi et de l'avancement des évaluations.
- Historique des données disponibles en temps réel.
- Maitrise des flux d'approbations managériales.
- Reporting constamment disponible.

## Fixation des objectifs

- Formation et sensibilisation des managers sur la bonne définition des objectifs.
- Meilleure pertinence de l'exercice d'évaluation.
- Balance Score card...



NEDJMA

# Questions