

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA (Tipaza)



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management E-gouvernement

**La contribution des systèmes  
d'information à l'amélioration de la  
qualité des services**

**Cas : ALGERIE TELECOM**

**Élaboré par :**

OUAMMAR Liza

DIZENE Fella

**Encadré par :**

Dr. BACHA Mohamed

**Année 2019/ 2020**



## RESUME

La question de la qualité des services a toujours été une préoccupation importante pour toute entreprise confrontée à des exigences formulées par ses clients, chaque jour plus contraignantes. Pour satisfaire ces exigences, les entreprises doivent présenter des services de bonne qualité réalisée par la mise en place de différents moyens parmi lesquels figurent les systèmes d'information. A l'aide d'une interview destinée aux responsables d'ALGERIE TELECOM, nous avons étudié l'adéquation qui existe entre l'amélioration de la qualité de service et la bonne exploitation des systèmes d'informations. A cet effet, nous avons constaté que cette qualité de service d'AT est en deçà des espérances de sa clientèle. Aussi, les systèmes d'informations d'ALGERIE TELECOM contribuent peu à promouvoir et à améliorer ses différentes prestations. Ces insuffisances sont dues à la sous estimation de l'importance de sa participation quant à atteindre ses objectifs.

**Mots clés :** service, qualité de service, marketing des services, système d'information, satisfaction clients.

## ABSTRACT

The quality services issue has always been a major concern and worry for any company which finds itself confronted with requirements formulated by its customers, which are increasingly stringent. To meet these requirements, companies must present good quality services achieved by the implementation of various tools, including information systems. With the help of an interview intended for the managers of ALGERIE TELECOM, we studied the adequacy between the improvement of the quality of service and the good operation of the information systems. So, we have found that the service quality of AT under estimate the customers' expectations. Also, ALGERIE TELECOM's information systems make little to improve its various services. These shortcomings are due to the under-estimation of the importance of its participation in the objectives achievement.

**Keywords:** service, quality of service, service marketing, information system, Customer satisfaction

## ملخص

إن إشكالية الجودة كانت و لا زالت مصدر اهتمام كبير لكل المؤسسات التي تجد نفسها في مواجهة مطالب زبائنها التي أصبحت مقيدة بشكل متزايد. و لتلبية هذه المتطلبات، يجب على المؤسسات تقديم خدمات ذات جودة عالية يتم تحقيقها من خلال استغلال وسائل مختلفة بما في ذلك أنظمة المعلومات. بإجراء مقابلة مع مديري مؤسسة اتصالات الجزائر قمنا بدراسة مدى الملائمة بين تحسين جودة الخدمة الاستغلال الجيد لأنظمة المعلومات. و عليه استنتجنا أن جودة خدمة هذه المؤسسة لم ترقى إلى مستوى توقعات زبائنها و أن أنظمة المعلومات الحالية لا تساعد في تعزيز الخدمات المختلفة للمؤسسة و تحسينها، و هذا راجع إلى سوء استغلال هذه الأنظمة في تحقيق أهداف المؤسسة

الكلمات المفتاحية : الخدمة، جودة الخدمة، تسويق الخدمات، نظام المعلومات، رضا العملاء

**REMERCIEMENTS**

Nous remercions Dieu de nous avoir donné le courage et la volonté qui nous ont permis d'aborder ce modeste travail. Le présent travail est non seulement le résultat de notre sacrifice, patience et endurance mais aussi une participation de plusieurs personnes qui nous sont chères.

A nos chers parents qui ont toujours été là pour nous, et qui nous ont soutenus, encouragé et veillé à notre réussite. Ce travail représente peu de choses par rapport aux sacrifices que vous avez consentis, c'est le reflet de l'amour, de l'affection, de la compréhension et de la confiance dont chacune d'entre nous a été entourée.

Nous tenons à remercier notre encadreur Dr. BACHA Mohamed pour tous ses précieux conseils. Nos vifs remerciements vont également à notre tuteur, Mr DALI Walid qui nous a soutenus et encouragés durant notre stage à ALGERIE TELECOM.

Nous tenons à remercier tous les enseignants que nous avons eu le plaisir d'avoir durant notre formation à l'École Nationale Supérieure de Management.

Pour finir, soyons reconnaissants aux personnes proches qui nous entourent et tous ceux qui ont participé à notre encadrement et tous ceux qui, de près ou de loin ont soutenu pour réaliser ce projet dans les meilleures conditions.

Nous tenons à remercier nos camarades de l'école, de notre classe EG.

Nous tenons enfin à remercier les membres du jury pour le précieux temps consacré pour étudier ce mémoire, et ; aussi, pour leur bienveillance.

**TABLES DES MATIERES**

**RESUME .....I**

**REMERCIEMENTS..... II**

**TABLES DES MATIERES .....III**

**LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES..... VIII**

**LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....IX**

**INTRODUCTION..... 1**

**1. Contexte.....2**

**2. Choix du thème .....2**

**3. Objectif de la recherche .....3**

**4. La structure du mémoire .....4**

**CHAPITRE I. CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE .....5**

**Section 1. Concepts liés au service.....6**

**1. Définition de la notion de service.....6**

**2. Caractéristiques des services .....7**

2.1. Intangibilité.....7

2.2. Indivisibilité ou inséparabilité .....7

2.3. Variabilité .....8

2.4. Périissabilité.....8

**3. La conception de l’offre globale de service .....8**

3.1. Le service de base .....8

3.2. Les services de base secondaires (ou services supplémentaires).....9

3.3. Les services périphériques..... 11

**4. La servuction et le système de servuctio..... 11**

4.1. Définition de servuction ..... 11

4.2. Les éléments du système de servuction..... 12

<b>5. Marketing des service .....</b>	<b>13</b>
5.1. Définition du marketing des services .....	13
5.2. Les spécificités du marketing des services .....	13
5.3. Les défis du marketing des services.....	14
<b>Section 2. La qualité de service.....</b>	<b>15</b>
<b>1. Le cadre d’analyse de la qualité de service .....</b>	<b>15</b>
1.1. Définition de la qualité de service.....	15
1.2. Objectifs et importance de la qualité de service .....	16
1.2.1. Les objectifs de la qualité de service.....	16
1.2.2. Importance de la qualité de service .....	16
1.3. Les dimensions de la qualité de service .....	17
1.4. Les déterminants de la qualité de service .....	17
<b>2. Le cycle de la qualité du service.....</b>	<b>18</b>
2.1. La qualité attendue .....	18
2.2. La qualité voulue.....	18
2.3. La qualité offerte.....	18
2.4. La qualité perçue.....	18
<b>3. Les enjeux de la qualité de service.....</b>	<b>19</b>
3.1. Les enjeux stratégiques .....	19
3.1.1. La différenciation du service .....	19
3.1.2. La domination par les coûts de prestation de service.....	20
3.2. Les enjeux économiques.....	21
3.2.1. Les coûts relatifs à la qualité.....	21
3.3. Les enjeux humains et sociaux .....	23
3.3.1. La sécurité du produit.....	23
3.3.2. L’environnement .....	23
<b>4. L’amélioration continue.....</b>	<b>23</b>
<b>Section 3. Système d’information .....</b>	<b>24</b>

<b>1. Cadre d'analyse des SI.....</b>	<b>25</b>
1.1. L'entreprise en tant que système.....	25
1.2. Les rôles du système d'information .....	26
1.3. Les composantes du système d'information.....	28
1.4. Le rôle stratégique et opérationnel du système d'information .....	29
1.4.1. Un rôle stratégique .....	30
1.4.2. Un rôle opérationnel.....	30
<b>2. La relation entre les systèmes d'information et les processus .....</b>	<b>31</b>
2.1. Le processus.....	31
2.2. L'approche processus .....	32
2.3. L'analyse processus.....	32
<b>3. La gestion des systèmes d'informations .....</b>	<b>34</b>
3.1. Surveiller et évaluer la performance des SI.....	34
3.2. Surveiller et évaluer le contrôle interne .....	35
3.3. S'assurer de la conformité aux obligations externes.....	35
3.4. Mettre en place une gouvernance des SI .....	35
<b>CHAPITRE II. CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL DE L'ETUDE .....</b>	<b>36</b>
<b>Section 1. méthode de recherche .....</b>	<b>37</b>
<b>1. Approche épistémologique retenue .....</b>	<b>37</b>
<b>2. Approche méthodologique .....</b>	<b>38</b>
2.1. Instrument de recherche .....	38
2.1.1. La recherche documentaire .....	39
2.1.2. L'entretien .....	39
2.2. Notre échantillon de recherche .....	40
2.3. La méthode d'analyse des données retenue.....	41
2.3.1. La technique d'analyse des données .....	41
<b>Section 2. Cadre organisationnel de l'étude .....</b>	<b>43</b>
<b>1. Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>44</b>
1.1. Présentation de l'entreprise Algérie Telecom .....	44

1.2. Missions et objectifs d'AT.....	45
1.2.1. Ses missions .....	45
1.2.2. Ses objectifs .....	45
1.3. Organisation d'AT .....	46
1.3.1. Domaine d'activité mobile MOBILIS .....	46
1.3.2. Domaine d'activité satellitaire Algérie Telecom Satellite.....	46
<b>2. Premiers éléments d'analyse du positionnement d'AT .....</b>	<b>47</b>
2.1. L'analyse SWOT d'Algérie Telecom .....	47
2.1.1. Analyse interne .....	47
2.1.2. Analyse externe.....	47
2.2. L'analyse PESTEL d'AT .....	48
 <b>CHAPITRE III. ETAT DES LIEUX, DISCUSSION DES RESULTATS ET RECOMMANDATION.....</b>	<b>50</b>
 <b>Section 1. État des lieux des SI d'AT .....</b>	<b>51</b>
 <b>1. Les différents systèmes d'information d'AT.....</b>	<b>51</b>
1.1. NEW GENERATION BUSINESS SUPPORT SYSTEM(NGBSS).....	51
1.2. Système de gestion de ressources humaines (HR ACCESS).....	51
1.3. ORACL GENERAL LEDGER (ORACLE LG) .....	51
1.4. ORACL Achat .....	52
1.5. ORACL ACCOUNTING RULES .....	52
<b>2. Le rôle du SI au sein d'Algérie Telecom.....</b>	<b>52</b>
2.1. Le fonctionnement du SI au sein d'Algérie Telecom .....	52
2.1.1. La collecte des données .....	52
2.1.2. Le traitement des données.....	53
2.1.3. Le stockage des données.....	53
2.1.4. La diffusion de l'information .....	53
2.2. Les projets d'amélioration de la qualité de service d'Algérie Telecom .....	53
 <b>Section 2. Discussions des résultats .....</b>	<b>55</b>
 <b>1. Audit du SI .....</b>	<b>55</b>
1.1. Adaptation des SI aux besoins opérationnels.....	55
1.2. Décalage des SI par rapport à la stratégie globale d'AT.....	55
1.3. Algérie Telecom et cartographie de ses processus .....	55
1.4. Maitrise des données relatives aux cycles de vie des applications.....	55
1.5. Gestion des processus et récurrence des pannes .....	55

<b>2. Exploitation des systèmes d'information à l'amélioration de la qualité de service .....</b>	<b>56</b>
2.1. La qualité de service offert .....	56
2.2. Le système de reporting .....	56
2.3. L'alignement des SI sur la stratégie d'A.T .....	56
2.4. Le déficit de formation aux métiers du digital .....	57
<b>3. Évaluation de la satisfaction clients .....</b>	<b>57</b>
3.1. L'occurrence élevée des réclamations des clients .....	57
3.2. Suivie et traitement des réclamations des clients .....	58
<b>Section 3. Synthèse des résultats .....</b>	<b>59</b>
<b>1. Déficiences organisationnelles .....</b>	<b>59</b>
1.1. Absence d'une cartographie des processus .....	59
1.2. Sécurité des SI .....	60
<b>2. Manque de communication et faible motivation des agents.....</b>	<b>60</b>
2.1. Le déficit de communication inter-services .....	60
2.2. Faible motivation du personnel au niveau opérationnel .....	60
<b>Section 4. Nos recommandations.....</b>	<b>60</b>
<b>1. Recommandations relatives aux SI.....</b>	<b>61</b>
1.1. Aligner la stratégie du SI sur la stratégie globale de l'entreprise.....	61
1.2. Optimiser les SI dédiés à l'amélioration de la qualité de service.....	61
<b>2. Recommandations relatives à l'amélioration de la satisfaction clients .....</b>	<b>62</b>
2.1. Améliorer la connaissance des attentes des clients et la réactivité à leurs réclamations.....	62
2.2. Motiver le personnel et l'intéresser financièrement à la satisfaction clients .....	62
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>70</b>

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

**Tableaux**

Tableau 1	Les 4 grandes caractéristiques du service, selon KOTLER.....	8
Tableau 2	Les dimensions – concepts – clefs – de la qualité de service .....	16
Tableau 3	Données sur les acteurs interviewés au sein d’A.T.....	40
Tableau 4	Grille d’analyse des données qualitatives .....	42
Tableau 5	Traitement des données qualitatives .....	43
Tableau 6	Fiche technique d’Algérie Télécom.....	44
Tableau 7	Principaux éléments d’analyse SWOT d’A.T .....	47
Tableau 8	Éléments sommaires d’analyse PESTEL d’A.T .....	49

**Figures**

Figure 1	La fleur des services.....	10
Figure 2	La servuction .....	12
Figure 3	Les niveaux fondamentaux du marketing des services selon KOTLER.....	14
Figure 4	Cycle de la qualité de service .....	19
Figure 5	Relation entre l’amélioration de la conception de service et l’amélioration de la rentabilité de l’entreprise .....	20
Figure 6	Relation entre l’amélioration de la conception/réalisation de service et la rentabilité de l’entreprise.....	21
Figure 7	Les couts relatifs à la qualité .....	21
Figure 8	Les étapes du PDCA .....	24
Figure 9	L’entreprise en tant système complexe .....	26
Figure 10	Les quatre rôles du système d’information .....	27
Figure 11	Composantes et rôles d’un système d’information .....	29
Figure 12	Représentation schématiques des éléments d’un processus .....	31
Figure 13	Méthodes d’analyse des données qualitatives .....	41

**LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**ARPE** : Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques

**AT** : ALGERIE TELECOM

**ATM** : Algérie Télécom Mobilis

**ATS** : Algérie Télécom Satellite

**CNPE** : Conseil National aux Participations de l'État

**DRCO** : Direction Relation Corporate

**DSI** : Direction des Système d'Informations

**EG** : Electronic Goverment

**EPE** : Entreprise Publique Économique

**HP** : Humain Ressources

**ISO** : International Organization of standarization

**MK** : marketing

**NGBSS** : New Generation Business Support System

**P4** : Product, Price, Place, Promotion

**PDCA** : Plan – Do – Check - Act

**PESTEL** : Politique – Économique – Sociologique – Technologique – Écologique - Légal

**SWOT** : Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats

**SPA** : Société Par Action

**SI** : système d'information

# **INTRODUCTION**

## 1. Contexte

De la mondialisation passant par les évolutions technologiques, des bouleversements majeurs ont affecté de manière notable aussi bien les comportements des entreprises et des consommateurs, que les écosystèmes économiques et technologiques. Les consommateurs dot ainsi devenus plus exigeants en matière de service et plus attentifs à la qualité.

Aujourd'hui, les clients sont la richesse de l'entreprise, cette dernière doit les placer au cœur de leur stratégie

Les entreprises de façon générale basent leur santé financière sur leur patrimoine de clients souscrivant à leurs services. Dans un contexte économiquement stable, le premier objectif pour elles est de soigner la relation avec les clients existants et d'occuper le terrain de la concurrence, notamment par la capacité d'innovation.

Les services que les entreprises délivrent et le renouvellement des offres sont les axes privilégiés pour conserver leur attractivité vis-à-vis des prospects et de la clientèle existante. Or, la qualité des services dépend de différents moyens mis en œuvre pour produire cette qualité. Dans ces moyens figurent naturellement ceux fournis par le système d'information.

Les entreprises cherchent à créer de la valeur par l'implémentation – entre autres- de systèmes d'information qui génèrent des gains tangibles et intangibles. Pour cela, elles ne cessent d'investir dans les systèmes d'information pour améliorer leur performance et générer aussi des résultats.

## 2. Choix du thème

Nous avons choisi ce thème pour ces raisons principales :

- La nature du sujet s'inscrit dans le cadre de notre spécialité.
- La qualité de service est une question qui pose problème au sein de plusieurs entreprises. D'autre part, les systèmes d'information constituent un sujet d'actualité.
- L'intérêt d'une problématique centrée sur une entreprise publique agissant sur un marché fortement concurrentiel et tenue de satisfaire une obligation de service public, pouvant constituer en soi une limite à sa marge de manœuvre commerciale.

Pour étudier ce thème, nous essaierons de répondre à la problématique suivante :

**« Quel est le rôle des SI dans l'amélioration de la qualité des services d'AT ? »**

### 3. Objectif de la recherche

L'objectif principal de notre travail est d'essayer de trouver une relation entre l'amélioration de la qualité des services d'une part, et la performance d'un système d'information d'une autre part.

Tout au long de notre travail, nous allons essayer d'assouvir notre curiosité en résolvant notre principale problématique, de laquelle découlent les questions suivantes :

- **Quel est le niveau de la qualité de service fourni par AT ?**
- **Les SI sont-ils audités et exploités de la bonne façon au sein d'AT ?**
- **Quel est le degré de contribution des SI dans l'amélioration de la qualité de services d'AT ?**
- **Quel est le degré de satisfaction des clients d'AT de la qualité de prestation offerte ?**

Afin de mener bien notre travail, nous avons suivi deux méthodes de recherche :

- **La première est l'étude documentaire** ou nous avons récolté le maximum d'informations à travers les ouvrages, les revues périodiques, les articles faits par les spécialistes dans ce domaine, les travaux de master et de doctorats et cela afin d'exposer les concepts : qualité, service, client, système d'information ...dans leur cadre théorique.
- **La deuxième est une enquête de terrain** réalisée par le biais d'interviews de cinq cadres de l'entreprise, afin d'aboutir à des réponses fiables et de se rapprocher de la réalité et d'analyser les différentes stratégies d'amélioration de la qualité de service via les systèmes d'information.

## **4. La structure du mémoire**

Notre présent travail est structuré comme suit :

**Chapitre 01** : Présente des généralités sur les concepts suivants : service, servuction, marketing de service tout en misant principalement les notions de bases concernant les fondements de la qualité de service et le système d'information.

**Chapitre 02** : Nous allons voir en premier lieu une présentation de la méthodologie de notre travail, ensuite une partie sera consacrée au cadre organisationnel dont on va aborder premièrement l'historique de l'entreprise Algérie Telecom; ensuite nous verrons les systèmes d'information de notre organisme d'accueil.

**Chapitre 03** : Cette partie sera consacrée au traitement des résultats et nous allons apporter notre propre évaluation en proposant quelques suggestions et recommandations.

# **CHAPITRE I. CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter :

- les différentes typologies liées au service ainsi que le marketing des services
- la notion de la qualité de service et ses différents axes y compris ses enjeux sur l'entreprise.
- une partie consacrée au système d'information dont on va définir les notions les plus essentielles liées à notre thème de recherche.

## **Section 1. Concepts liés au service**

Avec le développement économique, une proportion croissante d'activités s'est déplacée vers les services. Pour cela il devient urgent de s'imprégner des spécificités des activités de service pour mieux les comprendre. Dans cette section, nous allons essayer de retracer l'essentiel sur le concept de service, ses caractéristiques et le concept de la servuction ainsi la notion de marketing des services.

### **1. Définition de la notion de service**

Il existe de nombreuses définitions de la notion de « service », parmi lesquelles on citera :

**Selon KOTLER** : « Le service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, le service peut s'associer ou non à un produit physique » (Philip KOTLER et Al, 2009)

**Selon LANGEARD** : Le service est « une résultante de l'interaction entre trois éléments de base : le client, les supports physiques et le personnel en contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client » (Eric LANGEARD et Al, 1988).

**Selon BRECHINGNAC-ROUBAUD** : « Un service est une transaction réalisée par une entreprise ou l'objet de l'échange est autre que le transfert de propriété d'un bien tangible » (Béatrice BRECHINGNAC-ROUBAUD, 2003)

**Selon LAPERT et MUNOS** : « Un service est une action ou une prestation offerte par une personne physique ou morale à une autre personne physique ou morale. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature et ne résulte pas de la possession de l'un des facteurs de production ; un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et un lieu donné pour apporter le changement désiré en

faveur du bénéficiaire du service » (Denis LAPERT et Al, 2009)

Pour résumer, nous retiendrons que :

- Le service peut être perçu comme une prestation soumise à l'échange, et comporte de ce fait une **valeur économique intrinsèque**.
- Contrairement à un bien tangible, il se caractérise par une série d'activités destinées soit à aplanir des difficultés qu'éprouvent les clients ou à leur procurer des avantages supplémentaires.
- Ces activités permettent de faciliter une transaction entre le client et le personnel et peuvent mobilier un support matériel de l'entreprise.

EIGLIER et LANGEARD ont proposé un néologisme pour l'étude du marketing des services la notion de la servuction (service + production) sur laquelle nous reviendrons plus loin.

## 2. Caractéristiques des services

Selon KOTLER, le service a quatre particularités : l'intangibilité, l'indivisibilité, la variabilité et la périssabilité :

### 2.1. Intangibilité

Le service est intangible parce que le consommateur ne peut ni le sentir, ni le voir, ni le toucher, contrairement aux biens matériels. Cette caractéristique rend son appréciation difficile pour les clients dont les critères de choix sont souvent extrêmement subjectifs, prenant parfois à la promesse du prestataire comme garantie. Elle rend également plus difficile la communication autour du service.

### 2.2. Indivisibilité ou inséparabilité

Le service est indivisible car il est fabriqué en même temps qu'il est consommé. Cette caractéristique signifie à la fois la simultanéité et la proximité physique. La simultanéité de la production et de la consommation est, en effet, une caractéristique de la plupart des services. Alors que les biens sont produits puis vendus, les services sont produits et consommés au même moment. La proximité physique est due au fait que le client doit être présente la plupart du temps durant la production du service. Alors que cette présence n'est pas exigée lors de la production d'un bien manufacturé. (Philip KOTLER et al ,2004)

### 2.3. Variabilité

Un service est éminemment variable selon les circonstances de sa réalisation. Cette variabilité est due au fait que chaque prestataire et chaque client sont des personnes à part entière. C'est ainsi qu'un même service d'une même entreprise peut varier du tout au tout en fonction de l'agence, du client, de l'humeur du producteur, etc.

### 2.4. Périssabilité

Cette caractéristique découle du caractère indivisible du service. Un service est donc périssable car il ne peut pas être stocké étant donné qu'il est produit en même temps qu'il est consommé. (KOTLER et al, 2006)

**Tableau 1 Les 4 grandes caractéristiques du service, selon KOTLER**

Caractéristiques	Définitions
Intangibilité	Les services ne peuvent pas être vus, sentis ou écoutés avant l'achat
Inséparabilité	Les services sont simultanément réalisés et consommés
Variabilité	La qualité des services dépend du contexte de leur mise en œuvre (personnes, lieu, moyens, périodes.)
Périssabilité	Les services ne peuvent pas être conservés pour être utilisés ou vendu plus tard.

Source : PH. KOTLER, PRINCIPE DE MARKETING, 1999, édition PRENTRICE-HALL, New Jerzy, P462

## 3. La conception de l'offre globale de service

Dans le domaine des services, la conception de l'offre doit prendre en compte trois composantes clés : le service de base, les services de base secondaires (ou services supplémentaires) et les services périphériques.

### 3.1. Le service de base

Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise, il se définit comme étant le besoin essentiel et principal du client, c'est le motif pour lequel le client sollicite l'entreprise de service. (D. LAPERT, 2009).

Il s'agit, en fait, de la **prestation principale rendue** : hébergement pour un hôtel, transport pour un taxi... C'est la finalité, ce que le client achète en premier, la raison pour laquelle il

a fait appel à telle entreprise. On notera que dans les domaines d'activité fortement immatériels (conseil, formation...), il n'est pas toujours aisé de définir le service de base.

### 3.2. Les services de base secondaires (ou services supplémentaires)

Ces services jouent un **rôle de facteur d'influence** et ont une double fonction pour l'entreprise :

- Ils peuvent faciliter ou améliorer l'intégration du client vers le service de base
- Ils ont une forte capacité pour différencier le prestataire de service des autres concurrents.

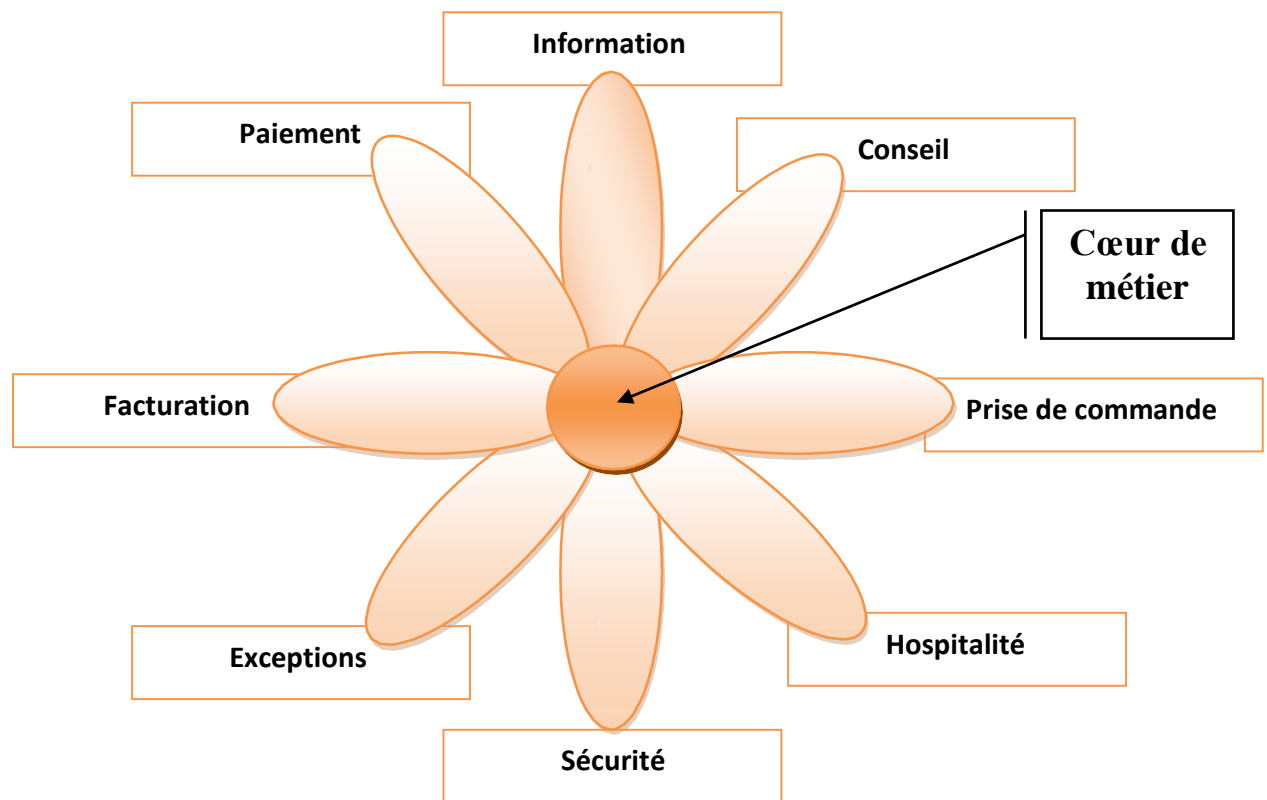
Ce sont en fait les prestations proposées indépendantes du service de base et viennent compléter l'offre de service. Exemple : pour un hôtel : la location de salles pour des séminaires, le restaurant... Ces services ont pour vocation d'enrichir l'offre et apporter un premier niveau de différenciation.

Deux catégories de service supplémentaires existent : les services facilitant et les services de soutien.

- **Les services facilitant** : ce sont des éléments qui facilitent et qui rendent possible l'utilisation du service de base. :(C. LOVELOCK et Al ,2008)
- **Les services de soutien** : Sont des éléments qui améliorent l'attrait/ l'intérêt du service de base. Ainsi, l'intégration du service de base et des services périphériques permet de donner au client un service global.

Christopher Lovelock, professeur de marketing schématise l'offre globale sous forme de fleur des services. Cette fleur est constituée d'un cœur, qui représente le service de base, et de pétales qui représentent le service périphériques. Le schéma se lit dans le sens des aiguilles d'une montre, qui suit l'ordre dans lequel les clients sont généralement confrontés aux services périphériques.

Figure 1 La fleur des services



**Source:** LOVELOCK, WIRTZ, LAPERT, 2008, "marketing des services", PEARSON EDUCATION, 6ème édition, France, page 95.

- **L'information :** les clients ont besoin d'informations sur le service : horaire, prix, utilisation du service, conditions de vente, documentation...
- **Le conseil :** il repose sur une bonne découverte des besoins du client associée à une bonne connaissance des services
- **La prise de commande :** le processus de commande : rapide, efficace, délivrée avec courtoisie, possibilité de réservation en ligne ou par téléphone, conditions de livraison
- **L'hospitalité :** elle prend prioritairement en compte le confort de la personne, elle reflète le plaisir de rencontrer de nouveaux clients et/ou de retrouver des anciens qui sont traités comme des invités : espaces attente aménagés, sanitaires, les programmes de fidélisation sont aussi des services périphériques associés à cette hospitalité
- **La sécurité :** elle devient décisive aux yeux des clients : parking gardé, vestiaires gardés, local à bagages

- **L'exception** : demande spéciales, gestion des plaintes, des compliments et des suggestions, résolution de problèmes...
- **La facturation** : étape incontournable qui s'associe au paiement après chaque transaction ou par période : claire et facile à comprendre
- **Le paiement** : étape relative aux moyens de paiement : divers (sans contact, en libre service, facilités de paiement...

### **3.3. Les services périphériques**

Ces éléments sont conçus et organisés autour du service de base pour l'améliorer, lui donner de la valeur, le rendre plus facile d'utilisation et augmenter son intérêt et son attractivité. La diversité des services périphériques joue souvent un rôle dans sa différenciation et son positionnement. (LOVELOCK et Al 2006).

Ce sont des services qui participent fortement à la création de valeur ajoutée, dans la mesure où ils accompagnent la consommation des services de base primaires et secondaires : Salle de sport et le sauna pour l'hôtel ; Crédit proposé dans le cadre de l'achat d'une voiture, etc.

Ils apportent un avantage de différenciation bien identifié par le Client par rapport aux concurrents et viennent enrichir l'offre de base en confortant la qualité ou la facilité d'utilisation du service de base. Ils sont sources de fidélisation (Exemple : un commercial retourne régulièrement dans le même hôtel, car il apprécie le sauna qu'il ne retrouve pas dans les autres établissements à proximité).

## **4. La servuction et le système de servuction**

Un service est le résultat d'un processus qui a été appelé « servuction » par EIGLIER, P., et Éric LANGEARD. La servuction est une notion qui est *a priori* difficile à appréhender. Elle a été développée associant les auteurs précités dans des publications postérieures des auteurs anglo-saxons, essentiellement, C.LOVELOCK et J.BATESON. (J.LENDREVIE, 2012)

### **4.1. Définition de servuction**

Ce concept est la contraction entre deux mots : «service » et « production », donc c'est la production des services. Elle est définie comme «organisation des moyens matériels et humaines nécessaires à la prestation de service ». (J. LENDREVIE et Al ,2009)

Les auteurs distinguent que le système de servuction est plus complexe, tel que les différents éléments qui le composent et les interactions qui sont engendrées.

D'après, (P.EIGLIER, 2004) le système de servuction est perçu comme « l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humaines de l'interface client/entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de qualité déterminés».

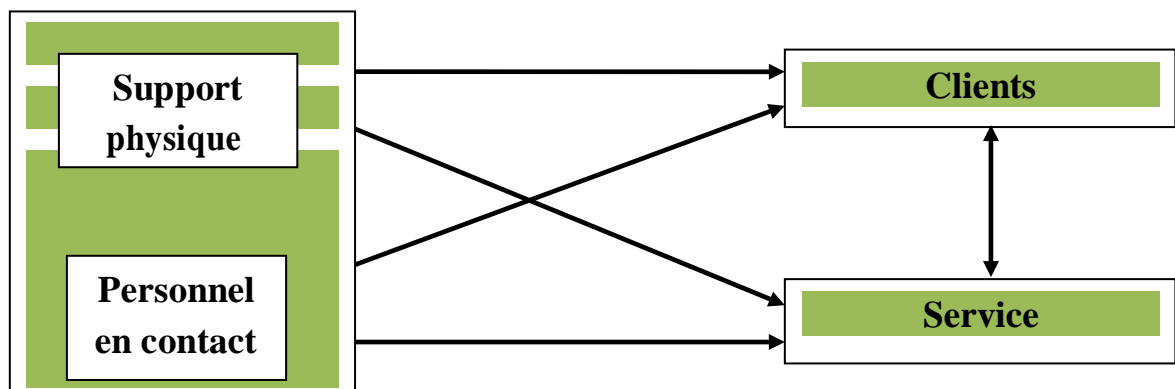
Pour mieux comprendre le système de servuction, nous allons présenter les différents éléments qui entrent en interaction pour la réalisation d'un service.

#### 4.2. Les éléments du système de servuction

Ce système est composé de trois pôles fondamentaux :

- **Le support physique** : renvoie à l'ensemble des éléments nécessaires à la production des services. D'après M. ZOLLINGER et Al (2004). le support physique relève de trois éléments tangibles : les équipements externes, les équipements internes et les autres éléments tangibles.
- **Le personnel** : est l'ensemble du personnel embauché par l'entreprise et dont le travail est d'assurer le contact avec le client.
- **Le client** : sa présence est toujours obligatoire en prestation de service. Il est la matière première sur laquelle l'entreprise va se baser pour fabriquer le service. La figure suivante retrace le système de servuction.

**Figure 2** La servuction



Source : EIGIER PIERRE, 2004, « marketing des services », collection gestion, P13.

## 5. Marketing des services

### 5.1. Définition du marketing des services

Le marketing des services représente une branche importante du marketing. Elle regroupe un ensemble disparate de spécialité autour de la dimension de services et de prestations. On trouve le marketing des services publics, le marketing des banques et des assurances.

Le marketing des services est l'agrégat des éléments (humains et techniques) plus ou moins standardisés visant à répondre, le plus favorablement et de manière efficiente, à la demande formulée, contingente et donc évolutive, de la clientèle. (Philippe CALLOT, 2006)

On peut le définir aussi comme « la commercialisation qui ne concerne pas les biens, mais les services et qui accorde une grande place à la qualité perçue des services offerts ». (Gilbert Rock et Al 2006). Une activité de service est difficile à gérer dans l'optique marketing en conséquent, le marketing des services possède certaines spécificités et exige trois types de marketing : externe, interactif et interne.

### 5.2. Les spécificités du marketing des services

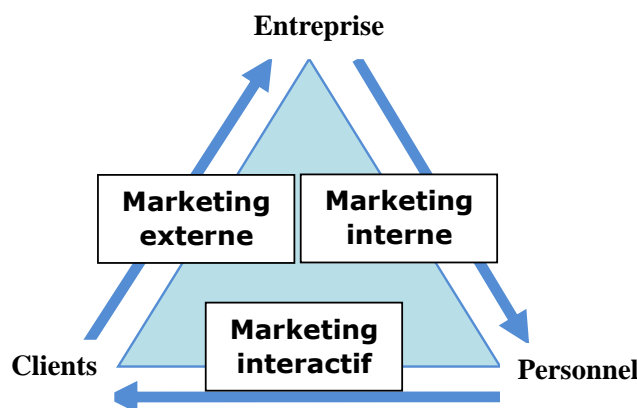
Pour les spécificités que connaît le secteur des services, les pratiques du marketing «traditionnel» développées dans les sociétés de fabrication industrielle ne peuvent pas être transférées directement au secteur des services. Pour appréhender cette complexité du marketing, C.GRANROOS a suggéré d'ajouter aux 4P traditionnels (prix, produit, distribution, communication) du marketing de nouvelles variables ; le marketing externe, le marketing interactif et le marketing interne. (KOTLER, 2003)

- **Le marketing externe** : Il touche les 4P du marketing classique qui sont : la fixation des prix, distribution et communication, plus les trois éléments essentiels au processus de service (clients, employés, support physique).
- **Le marketing interactif** : Il s'agit, essentiellement, de l'interaction acheteur-vendeur du marketing, la qualité du service devient liée à cette interaction.
- **Le marketing interne** : Il s'agit d'une dimension qui concerne le recrutement, le suivi du personnel à embaucher afin de garder des personnes plus compétentes qui feront partie du personnel.

D'après KOTLER : « le marketing interne signifie que l'entreprise doit former l'ensemble du personnel dans l'optique de satisfaction des clients ». (KOTLER et Al,1996). On peut ajouter à cela qu'il constitué un élément fondamental pour l'entreprise qui veut atteindre un rendement satisfaisant.

Ces trois dimensions vont relier les trois pôles que son l'ENTREPRISE, le PERSONNEL et les CLIENTS que le marketing va relier de manière spécifique comme indiqué dans la figure 3.

**Figure 3 Les niveaux fondamentaux du marketing des services selon KOTLER.**



Source: PH. KOTLER, PRINCIPE DE MARKETING, 1999, édition PRENTRICE - HALL, New Jerzy, P474

### 5.3. Les défis du marketing des services

D'après (KOTLER ,2003), les entreprises de services sont confrontées à un triple défi :

- Le défi de la différenciation,
- Le défi de la productivité et
- Le défi de la qualité

#### ➤ Le défi de la différenciation

Les entreprises de service peinent à différencier leurs offres face à la concurrence, la tendance est à la dérèglementation dans beaucoup de pays tend à renforcer cette menace. Relever ce défi consiste à différencier son image et son offre essentiellement à l'aide de logos et de marque.

➤ **Le défi de la qualité**

L'une des stratégies concurrentielles majeures, dans le domaine des services : elle vise à garantir un niveau de qualité suffisant pour pousser les clients à développer des attentes vis-à-vis du service offert en fonction des expériences (réussies) d'achat antérieures, du bouche-à-oreille et de la publicité. Une entreprise se doit donc d'abord de connaître les attentes et souhaits des clients en matière de qualité.

➤ **Le défi de la productivité**

Ce défi doit conjuguer la rapidité et la qualité de l'exécution des opérations, tout en maximisant la capacité de l'entreprise à produire plus, avec moins. Pour améliorer la productivité, l'axe primordial en matière de services est constitué par :

- le renforcement de la qualification du personnel,
- l'accroissement de la prestation quantitative par unité de temps
- la standardisation de la production via les procédures,
- la préparation à affronter le changement par l'innovation par l'amélioration continue de l'existant et la participation des clients aux opérations.

## **Section 2. La qualité de service**

La qualité est devenue un principe fondamental et un impératif de survie pour les entreprises notamment celles de secteur des services. Autrement dit, un tel avantage ne peut plus se conquérir sans l'adaptation d'une démarche qualité rigoureuse, seule capable de séduire et de satisfaire les clients.

### **1. Le cadre d'analyse de la qualité de service**

#### **1.1. Définition de la qualité de service**

JACQUESHEROVITZ (1987) définit la qualité de service comme «le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible, c'est en même temps, la mesure dans laquelle elle s'y conforme », et L. HARMEL (2005) précise que la qualité de service est aussi « la satisfaction globale que prouve l'ensemble des services élémentaire proposés par l'entreprise aux clients et qui déterminent le niveau de performance. »

Au final, nous retiendrons que « la qualité de service c'est la prestation, la mise à disposition, l'accompagnement, le conseil, le service après-vente associé au service

principal, en quelque sorte la dimension humaine qui se trouve à chaque instant du service » (Jean Pierre BARUCHE, 1992).

G.DIVARD et Al (2014) estiment que, pour la quantifier, il convient de déterminer «la différence entre les attentes du client en matière de performances et la performance réalisée par les prestataires de services. En d'autres termes, la qualité de services serait alors la différence entre la qualité réalisé et la qualité perçue par le client », c'est-à-dire la différence entre le service attendu et la perception de l'offre réelle.

La différence est négative lorsque l'offre est inférieure aux attentes. Elle est positive lorsque l'offre est supérieure ou égal aux attentes.

## **1.2. Objectifs et importance de la qualité de service**

### **1.2.1. Les objectifs de la qualité de service**

L'objectif de la qualité de service est de :

- Comprendre l'intérêt de la démarche qualité et de la certification d'entreprise ;
- Évaluer les enjeux, les investissements nécessaires, les résultats attendus ;
- Disposer d'éléments de pilotage et de maîtrise de votre projet de démarche qualité;
- Pouvoir engager une démarche qualité saine, en évitant les lourdeurs procéduriers, en préservant la souplesse et la culture de votre entreprise.

### **1.2.2. Importance de la qualité de service**

La qualité de service a un impact considérable sur la rentabilité de l'entreprise puisqu'un service de qualité engendre une satisfaction des clients, cette dernière de son côté peut engendrer une fidélisation et une expansion du marché de l'entreprise. Dans le cas contraire, si le service offert est de mauvaise qualité cela influe négativement sur la rentabilité de l'entreprise. Autrement dit, un mauvais service conduira à l'insatisfaction des clients qui engendrera la perte de ces derniers. A noter ici, qu'un mauvais service ne peut être remplacé par un meilleur comme c'est le cas pour les produits car l'une des caractéristique du service est l'indivisibilité.

### 1.3. Les dimensions de la qualité de service

La complexité du service notamment le fait de la tangibilité rend son évaluation plus difficile voire impossible, afin de régler cet énorme problème plusieurs chercheurs se sont mis d'accord pour évaluer la qualité de service à travers l'évaluation des dimensions

**Tableau 2 Les dimensions –concepts-clefs- de la qualité de service**

Dimensions	Définitions
<b>Temps d'attente</b>	Durée que le client passe avant qu'il puisse accéder à son service, plus cette durée est courte plus le client est satisfait.
<b>Promptitude</b>	Degré de respect des délais promis au client
<b>Complétude</b>	Capacité à offrir le service dans son ensemble avec toutes ses composantes
<b>Cohérence</b>	Capacité de fournir les services de la même façon pour tous les clients (quel que soit le comportement de celui qui est en face)
<b>Accessibilité</b>	Elle peut être virtuelle, physique et spatiotemporelle
<b>Exactitude</b>	Pouvoir d'offrir un service qui fonctionne correctement dès la première fois
<b>Courtoisie</b>	Respect, Politesse, Amabilité des employés envers le Client
<b>Réaction</b>	Diligence des employés et capacité à résoudre les problèmes et les plaintes des clients

Source : G.DIVARD, et Al2014, Marketing des Services, 2<sup>ème</sup> Edition, p74

### 1.4. Les déterminants de la qualité de service

Selon Philippe DETRIE (2001), on peut distinguer plusieurs déterminants de la qualité de service à savoir :

- **La prestation de base** : renvoie au service lui-même
- **L'Accessibilité du prestataire** : qui renvoie au lieu, horaire, parking, et facilité d'accès....
- **La Relation avec le client** : Qui renvoie à l'accueil, le contact, l'écoute, l'attention, la disponibilité, la compétence, et courtoisie...
- **L'information au client** : la pertinence, la clarté, la précision, la rapidité ....

- **Les conseils aux clients** : les pertinences, la valeur ajoutée
- **Le respect des délais** : les délais annoncés et les délais tenus
- **L'environnement du service** : l'équipement, l'espace, le confort, l'ambiance... et supports matériels éventuels
- **La fourniture dans le temps** : la reproductibilité, la sécurité....
- **Le Coût du service** : prix d'achat et coût de possession.

## 2. Le cycle de la qualité du service

Le cycle de vie de la qualité est composé de quatre quadrants, à savoir :

- La qualité attendue
- La qualité voulue
- La qualité perçue
- La qualité offerte

### 2.1. La qualité attendue

Il s'agit di niveau de service défini par simulation au sein de l'entreprise, comme le marketing pour le client externe ou la maîtrise d'ouvrage pour les métiers. Facteur principal de définition : Métier de l'entreprise.

### 2.2. La qualité voulue

Objet de négociation, la *qualité voulue* répond à la faisabilité de la qualité de service attendue. On négocié le niveau de service attendu pour que le service à construire puisse être fait au bon 1niveau de qualité, dans les délais et au juste prix. Facteur principal de définition : Performance technique de l'entreprise.

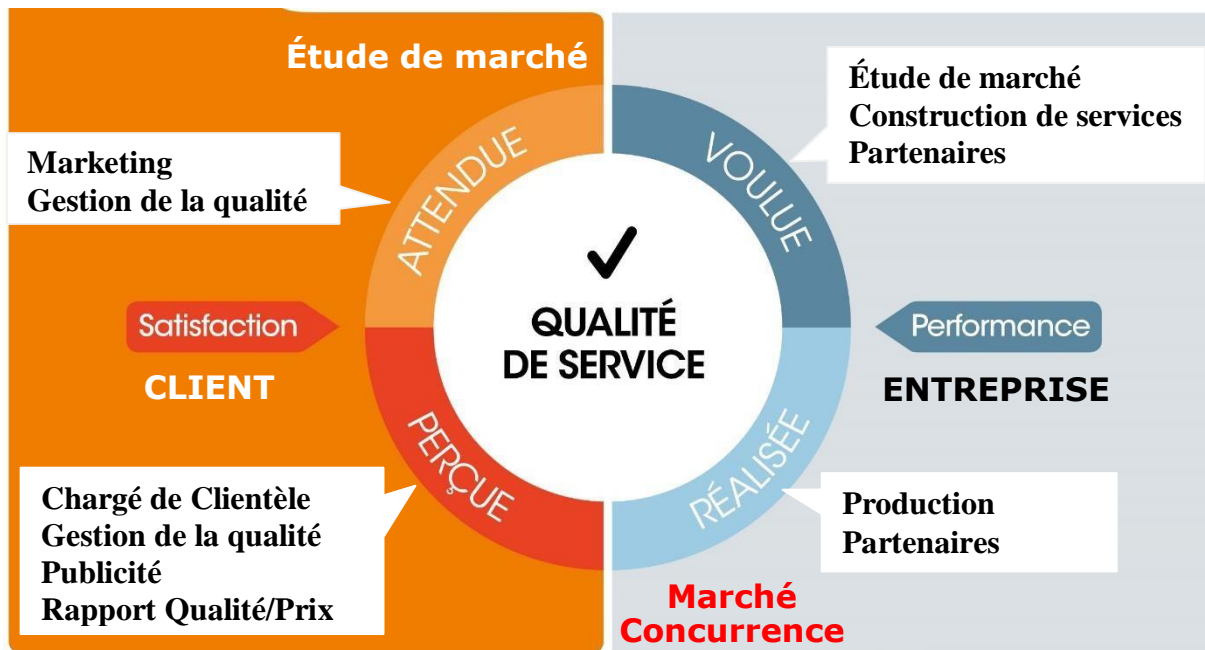
### 2.3. La qualité offerte

Niveau de service mesuré livré par un producteur de service à un client. Facteur principal de définition : Intensité concurrentiel sur le marché de l'entreprise.

### 2.4. La qualité perçue

Degré de satisfaction auquel le client apprécie la conformité et l'aptitude d'un service par rapport à ses besoins et ses attentes. Facteur principal de définition : Perception du client.

Figure 4 Cycle de la qualité du service



Source : CHAMFRAULT, THIERRY, DURAND, CLAUDE, 2011, Les services agiles et la gouvernance des SI : Gouvernance et cycle de vie

### 3. Les enjeux de la qualité de service

Pour une entreprise, la qualité de ses services est importante pour sa performance. La qualité compte sur un plan stratégique et économique

Elle est à relier aussi à des considérations humaines et sociales. Selon Frédéric CANARD (2012) ; les enjeux de la qualité de service sont regroupés comme suit :

- Enjeux stratégiques
- Les enjeux économiques
- Les enjeux humains et sociaux

#### 3.1. Les enjeux stratégiques

##### 3.1.1. La différenciation du service

Le but d'une stratégie de différenciation est d'offrir un service dont le caractère unique est perçu et valorisé par des clients appartenant à un segment de marché donné.

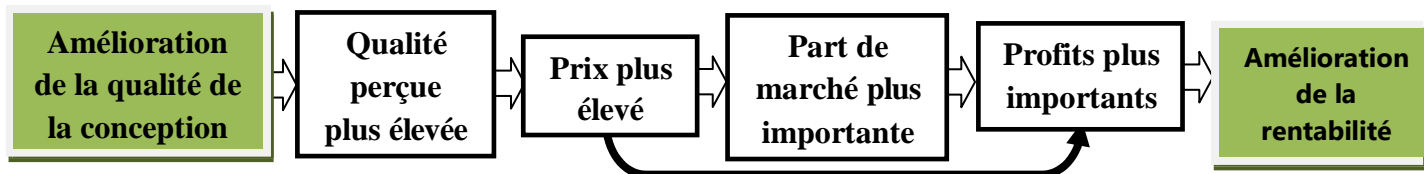
Ainsi, l'entreprise peut fixer un prix de vente relatif supérieur à celui de ses concurrents et obtenir des profits plus élevés.

La qualité comme source de différenciation du service est liée à la rentabilité dans la mesure où des **améliorations dans la qualité** de la conception du service permettent à l'entreprise de différencier son service de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation (par des actions publicitaires, promotionnelles, etc.) ainsi que la qualité perçue du produit par le client.

L'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coûts associées à l'amélioration de la conception (en particulier l'éventuel différentiel de coût à supporter par rapport aux concurrents compte tenu d'un prix de vente relatif supérieur)

Le schéma présenté dans la figure 5 résume la relation entre l'amélioration de la conception de service et l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

**Figure 5 Relation entre l'amélioration de la conception de service et l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise**

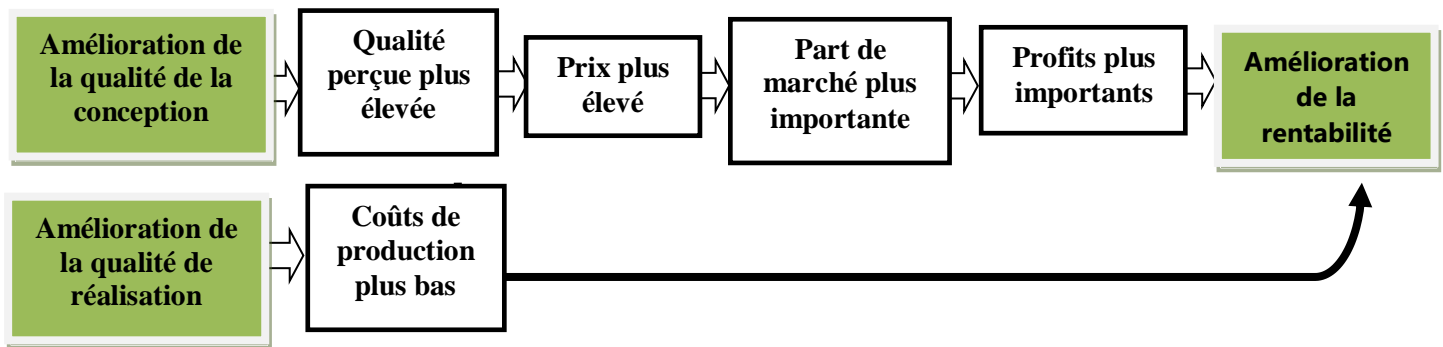


Source : Frédéric CANARD, 2012, Management de la qualité : vers un management durable, Editeur : GUALINO, 2ème édition, page 50

### 3.1.1. La domination par les coûts de prestation de service :

Un autre moyen pour l'entreprise d'être performante sur son marché consiste à bâtir et maintenir une position avantageuse sur le plan des coûts. La qualité comme source de diminution des coûts est liée à la rentabilité dans la mesure où des améliorations dans la qualité de la réalisation du service conduisent à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité comme les rebuts, les remboursements, les frais liés au traitement des réclamations, etc.

**Figure 6 Relation entre l'amélioration de la conception/réalisation de service et la rentabilité de l'entreprise**



Source : Frédéric CANARD, 2012, Management de la qualité : vers un management durable, Editeur : GUALINO, 2ème édition, page 50

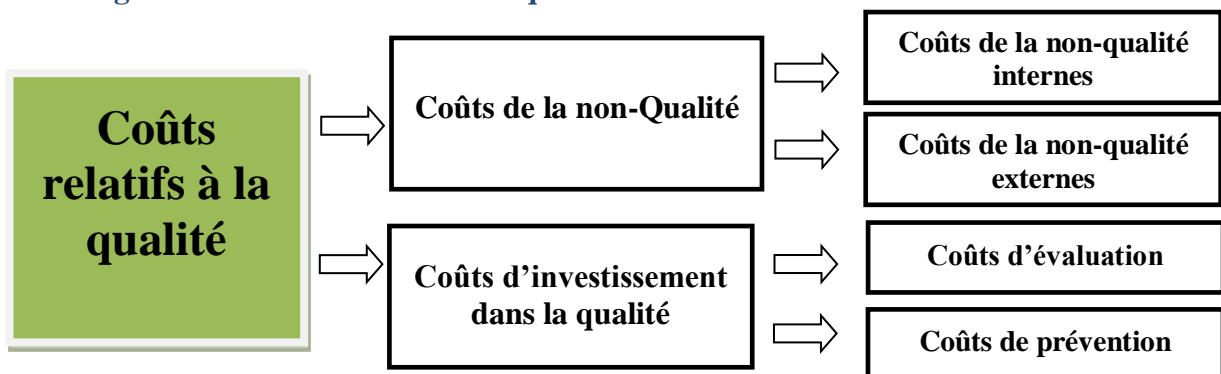
### 3.2. Les enjeux économiques

#### 3.2.1. Les coûts relatifs à la qualité

Ce sont des dépenses supplémentaires dont on devrait se passer. Les couts relatifs à la qualité peuvent se définir comme la somme de toutes les dépenses supplémentaires que fait une entreprise à la fois pour corriger et prévenir les dysfonctionnements. Ce sont toutes les dépenses inutiles, tous les gaspillages...mais aussi tous les investissements qui s'ajoutent au coût de base d'un service correspondant à une utilisation rationnelle des ressources.

Ce sont donc l'ensemble des dépenses dont on devrait se passer si le travail était exécuté parfaitement. Ces coûts correspondent, d'une part, à la non-qualité au sens strict et, d'autre part, à ce que l'on investit pour obtenir la qualité.

**Figure 7 les couts relatifs à la qualité**



Source : Frédéric CANARD, 2012, Management de la qualité : vers un management durable, Editeur : GUALINO, 2ème édition, page 53

### ➤ Le Coût de la non-qualité

Le Coût de la non-qualité correspond à tout ce qu'il en coûte de mal faire les choses, de ne pas bien les faire du premier coup. Il est la somme de coûts de non-qualité internes et externes.

- **Les Coûts de non-qualité interne** désignent toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. Ce sont des coûts constatés à l'intérieur de l'entreprise, avant que le produit se trouve chez le client.
- **Les Coûts de la non-qualité externe** sont aussi toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. En revanche, ce sont des coûts détectés à l'extérieur de l'entreprise chez le client.

En général, la non-qualité externe coûte plus cher que la non-qualité interne car plus tôt le produit non conforme est détecté, moins il coûte à l'entreprise. En particulier, la rectification d'un défaut en entreprise (in situ) coûte en moyenne quatre fois moins cher que la même opération en déplacement chez le client.

### ➤ Le Coût d'investissement dans la qualité

Le Coût d'investissement dans la qualité représente tout ce que l'on dépense pour assurer un niveau de qualité conforme aux spécifications. Il est la somme de coûts de détection et de prévention.

- **Les Coûts d'évaluation (ou de détection)** sont les coûts associés à des activités d'évaluation du produit à différentes étapes allant de la conception jusqu'à la livraison. Ils peuvent se définir aussi comme les dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux spécifications, c'est-à-dire pour financer la recherche des défauts. Ce sont essentiellement des coûts de contrôle relativement faciles à évaluer.
- **Les Coûts de prévention** sont les coûts associés aux activités de prévention des défauts du produit, les investissements humains et matériels engagés pour financer les actions menées au niveau des causes des défauts. Ces coûts sont difficiles à interpréter car tout ce que l'on fait pour « bien faire le produit du premier coup », pour éviter les défauts, les erreurs, les dysfonctionnements et les mécontentements

### **3.3. Les enjeux humains et sociaux**

#### **3.3.1. La sécurité du produit**

Elle est une des dimensions de la qualité et fait l'objet de réglementations et de normes rendues parfois obligatoires car ça concerne directement la protection des personnes. Des milliers de normes sont également utilisées pour protéger la santé de la population et sa sécurité ainsi que pour préserver l'environnement.

#### **3.3.2. L'environnement**

Il est, comme la sécurité du produit, très lié au domaine de la qualité. L'idée est ici qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau, des sols, etc.) ni provoquer de bruits ou d'autres nuisances lors de son élaboration

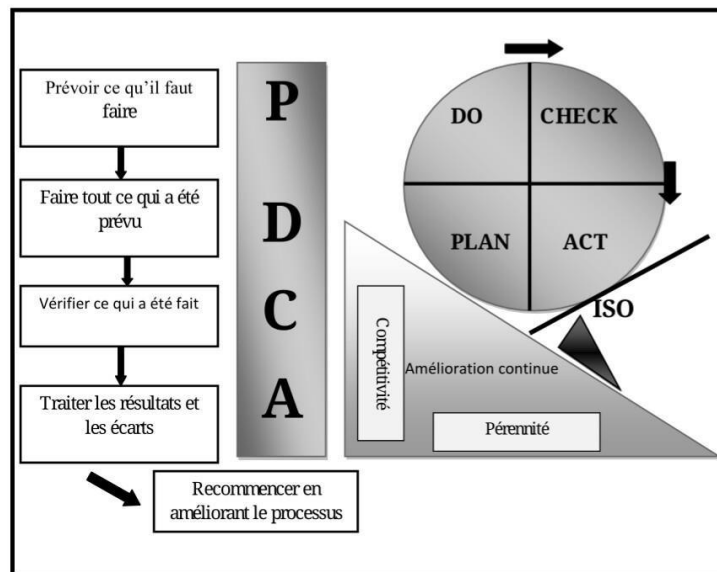
## **4. L'amélioration continue**

L'amélioration continue est « une activité récurrente menée pour améliorer les performances » (ISO 9000)

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performances actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités (ISO qualité, principe de management de la qualité).

La démarche d'amélioration continue est souvent représenté sous la forme d'une « une roue de Deming » dite aussi « PDCA » (Figure 9). Elle représentative d'une logique d'amélioration des systèmes de management qualité et constitue la base de la norme ISO 9001. La roue de Deming créée dans les années cinquante, rythme cette démarche de progrès en quatre temps (Plan-Do-Check-Act) (Gillet-GOINARD, Florence, SENO, Bernard, 2020).

Figure 8 Les étapes du PDCA



Source : CARDONNET André, THIBAUDON Dominique, 2003, le guide du PDCA de Deming : Progrès continue et management

- **Plan** : la planification. Il s'agit de prévoir des objectifs et de planifier les actions et l'ensemble de l'organisation nécessaire pour atteindre les résultats visés. Le plan d'action précise qui fera quoi et dans quel délai.
- **Do** : la mise en œuvre. Les objectifs et les plans d'action étant définis, clarifiés, il est alors possible de démarrer la phase de mise en œuvre. C'est souvent l'étape la plus longue
- **Check** : le contrôle, la vérification. Il s'agit de vérifier que le plan d'action a été bien mis en œuvre, mais également que les résultats obtenus sont cohérents avec les objectifs fixés
- **Act** : la phase d'ajustement qui dépend des résultats de la phase de vérification

### Section 3. Système d'information

Dans les précédentes parties, nous avons pu mettre en avant les concepts : service et qualité de service et son importance et ses enjeux au sein d'une organisation.

Dans cette section nous allons étudier le domaine dont la vocation est justement la maîtrise de la gestion de l'information en entreprise : le domaine des systèmes d'information. Dans cette partie, il s'agira de définir le système d'information, présenter ses différentes composantes et ses rôles principaux.

## 1. Cadre d'analyse des SI

Il existe dans la littérature une très grande variété de définitions. On peut en retenir une de type organique : « Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédure) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations » (Laurence MONACO, 2019). Ces ressources sont inter reliées.

### 1.1.L'entreprise en tant que système

Un système est un «ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but». En tant que tel, l'entreprise est un système :

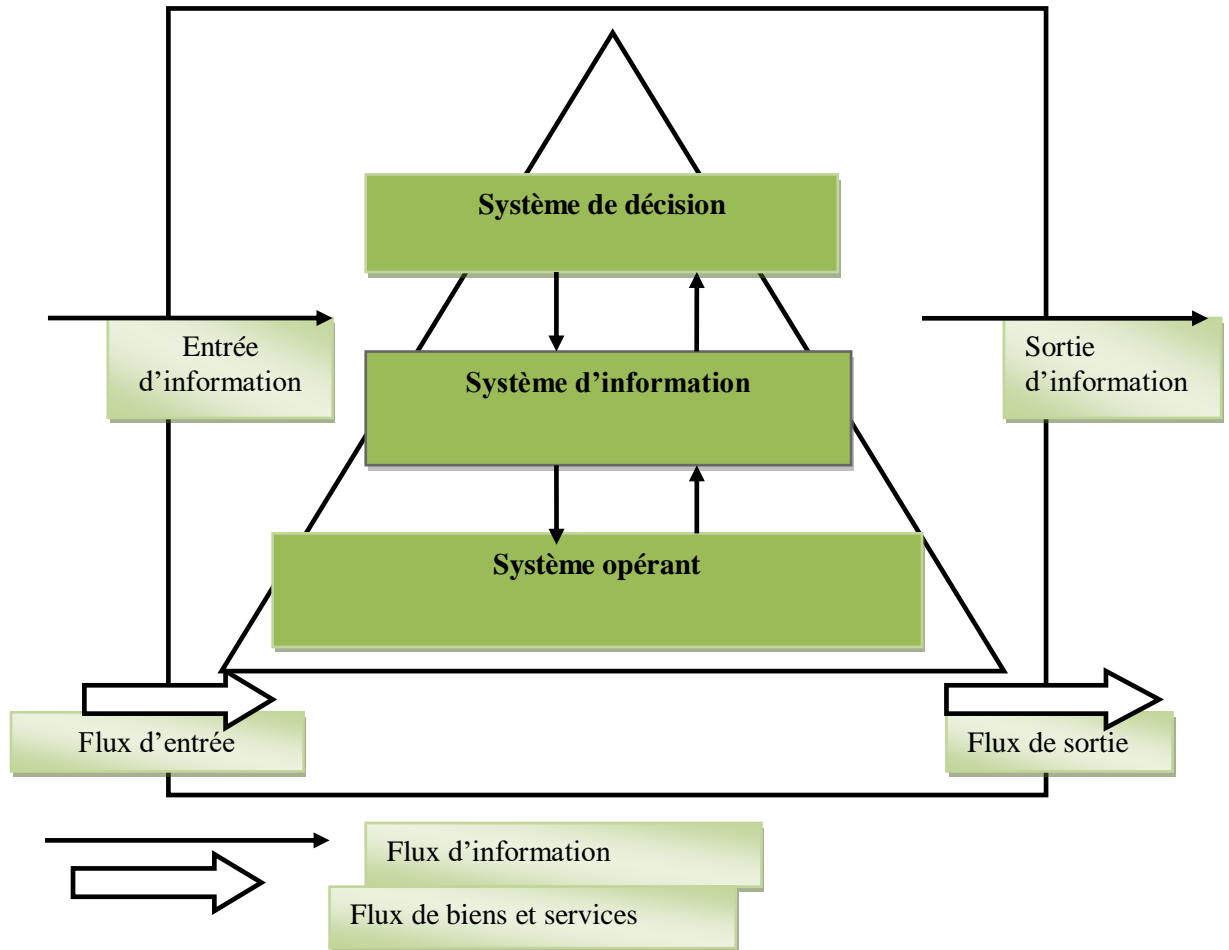
- **Organisé**: une structure de fonctionnement permet d'assurer la coordination des éléments du système.
- **Finalisé**: elle poursuit des buts précis : profit, croissance, etc.
- **Composé** de différentes fonctions, différents services et individus en interaction permanente et d'éléments concrets (machines, bâtiments, etc.) et abstraits (culture, Histoire).
- **Ouvert** : en relation avec son environnement économique, juridique, technique, etc.
- **Dynamique** car en constante évolution
- **Régulé** : les décisions sont prises par un groupe de personne organisé et hiérarchisé

Il est composé de **trois sous-systèmes indépendants**:

- **Le système de décision (ou de pilotage)** : qui analyse l'environnement de l'entreprise et son fonctionnement interne, qui assigne des objectifs, qui contrôle les tâches réalisées par le système opérant...Il est relié aux autres sous- systèmes par des flux internes d'information.
- **le système opérant** : qui réalise la production physique de flux de biens et services. Il est relié directement à l'environnement par ces flux de biens et services et aux autres sous-systèmes par les flux d'information. Son activité est contrôlée par le système de décision.

- **le système d'information** : qui collecte et mémorise des informations diverses, internes et externes, qui les traite et les transmet aux autres systèmes auxquels il est relié.

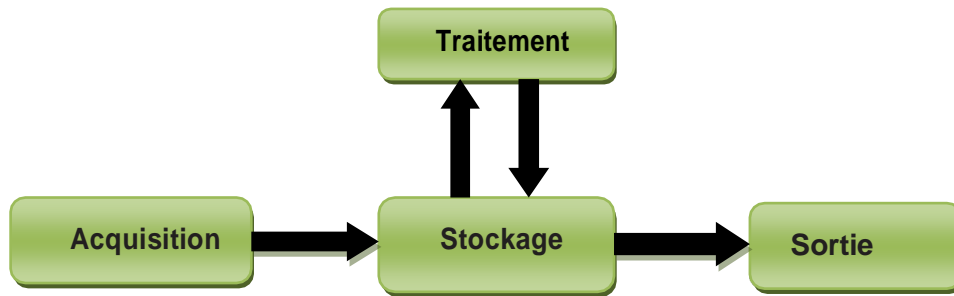
**Figure 9 L'entreprise en tant système complexe**



Source : Laurence MONACO, 2019, Système d'information, édition : GUALINO, page 35

## 1.2. Les rôles du système d'information

Selon (Laurence MONACO, 2019) le système d'information a quatre rôles fondamentaux (Figure xx), à savoir Acquisition – Traitement – Stockage – Sortie.

**Figure 10** Les quatre rôles du Système d'Information

Source : Laurence MONACO, 2019, Système d'information, édition : Gualino, page31

**Premier rôle : l'acquisition** est le processus par lequel le système d'information collecte les informations. Elle peut être manuelle ou automatisée

**Deuxième rôle : le stockage** est le processus par lequel le système d'information conserve l'information. Il faut noter une explosion des capacités de stockage avec une diminution importante des coûts.

**Troisième rôle : le traitement** est le processus à l'aide duquel l'information collectée est traitée (calcul, comparaison, etc.) et transformée en une nouvelle information qui pourra servir à de multiples autres usages.

**Quatrième rôle : la sortie** c'est la restitution des informations traitées à l'utilisateur final peut prendre différentes formes : écrite, orale ou directe (sortie sur écran).

On entend parler depuis longtemps de la disparition des documents papier. Cela nécessite la mise en place de systèmes technologiquement développés donc coûteux.

Dans les organisations, les systèmes d'information jouent deux rôles supplémentaires:

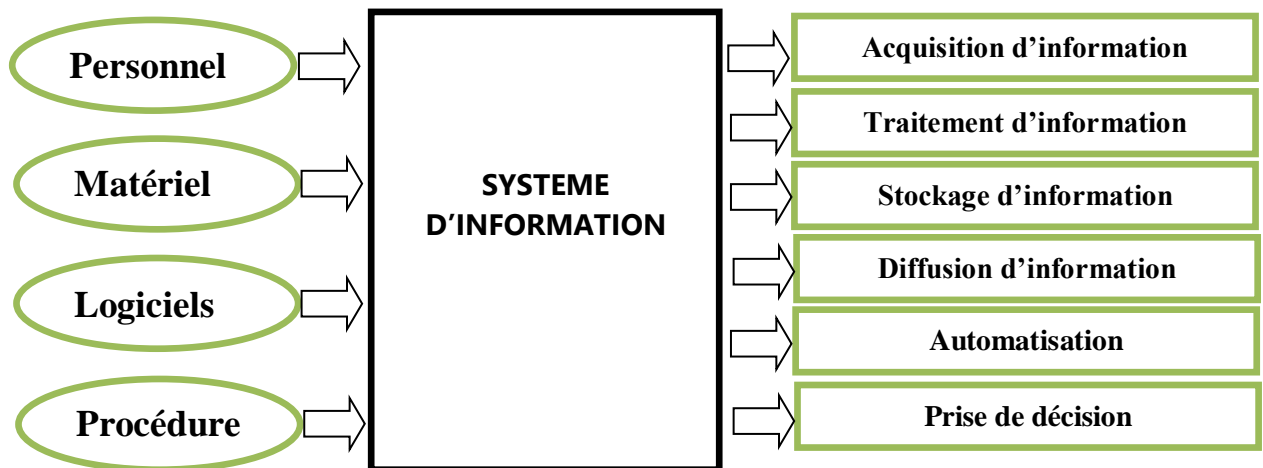
- **Faciliter voire automatiser les opérations courantes** (fabrication et traçabilité d'un produit, enregistrements de commande, enregistrements comptables, etc.)
- **Faciliter la prise de décision** en apportant les informations nécessaires aux décideurs

### 1.3. Les composantes du système d'information

Dans la définition ci-dessus, apparaissent les composantes.

- **Les moyens humains** sont composés de l'ensemble des personnes qui contribuent à l'acquisition, au stockage, au traitement et à la transmission d'informations.
- **Les moyens matériels** sont constitués des dispositifs techniques (photocopieurs, scanners, ordinateurs, moyens de communication) qui permettent de recevoir, d'émettre, de manipuler des informations. Ils intègrent également les supports de l'information : papier, magnétique, optique.
- **Les logiciels**: la Commission de terminologie de l'informatique définit un logiciel (software en anglais) comme un ensemble des programmes, procédés et règles, et éventuellement de la documentation, relatifs au fonctionnement d'un ensemble de traitement de données
- **Les procédures** décrivent de manière détaillée les opérations à effectuer, les précautions ou mesures à prendre lors du traitement des informations. Le manuel des procédures comptables, par exemple, sert de référence utile pour appréhender globalement et sans difficultés le système d'information comptable de l'organisation. Il est amené à être révisé en fonction des changements internes dans l'organisation d'un service, d'un processus... ou en fonction de recommandations de la part d'intervenants externes.
- **Le système informatique** sert le système de communication et d'information à l'aide de moyens informatiques. Les techniques informatiques sont un moyen et non pas une fin en soi

Figure 11 Composantes et rôles d'un système d'information



Source : Laurence MONACO, 2019, Système d'information, édition : GUALINO, page 32

Le schéma ci-dessous permet de visualiser les composantes et les rôles d'un système d'information. À partir de la définition du système d'information évoquée plus haut, les ressources ou composantes inter-reliées peuvent être décomposées en trois :

- **La composante humaine** : elle correspond à l'ensemble des personnes qui reçoivent, traitent et diffusent l'information au sein du système d'information.
- **La composante technologique** : qui englobe l'ensemble des matériels et logiciels qui permettent de faire fonctionner le système d'information. On peut citer les ordinateurs, les différents logiciels et les réseaux informatiques.
- **La composante organisationnelle** : qui correspond aux procédures, règles et modes de travail adoptés pour permettre le fonctionnement du système d'information.

#### 1.4. Le rôle stratégique et opérationnel du système d'information

D'après Laurence MONACO (2019) le système d'information a deux rôles essentiels :

- Un rôle stratégique
- Un rôle opérationnel

### 1.4.1. Un rôle stratégique

Il est impossible de décider sans avoir d'informations. Une des fonctions de l'information est l'aide à la prise de décision.

Le manque d'informations peut entraîner une mauvaise analyse d'un problème entraînant une décision inadéquate, sur le court, le moyen et le long terme.

Mais aussi, « trop d'informations tue l'information ». En effet, un surplus d'informations qui représente un coût inutile est un facteur de stress et nuit à l'efficacité du travail. Il faut de nouveau filtrer l'information, ce qui prend du temps, et peut entraîner des erreurs.

La prise de décision est étroitement liée à la qualité de l'information : plus celle-ci est fiable et précise et plus la prise de décision sera rapide et efficace.

Les dirigeants, donc du système de décision, doivent s'appuyer sur des informations de qualité pour piloter l'organisation et élaborer une stratégie.

Le système d'information doit procurer à ces dirigeants les informations nécessaires. Il est souvent perçu par les directions des organisations comme un moyen d'atteindre leurs objectifs et donc de réaliser leur stratégie.

Avoir un bon système d'information est donc vital. Cela permet de développer la capacité de réflexion, d'analyse et d'action de l'entreprise : décider avant un concurrent, tirer parti d'un avantage concurrentiel, réaliser des économies...etc.

### 1.4.2. Un rôle opérationnel

Certaines informations sont opérationnelles donc nécessaires à la réalisation des activités et tournées vers l'action à court terme.

On peut aborder une autre fonction de l'information, à savoir un outil de communication.

On définit la communication comme étant la manière dont l'information circule à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle se déploie sur deux plans :

- **La communication interne** permet de diffuser des informations au sein d'une organisation, ce qui permet d'assurer la coordination entre l'activité des membres d'une organisation.

- **La communication externe** permet de transmettre des informations à l'environnement de l'organisation. De multiples contacts avec les partenaires de l'organisation permettent de mener à bien des activités.

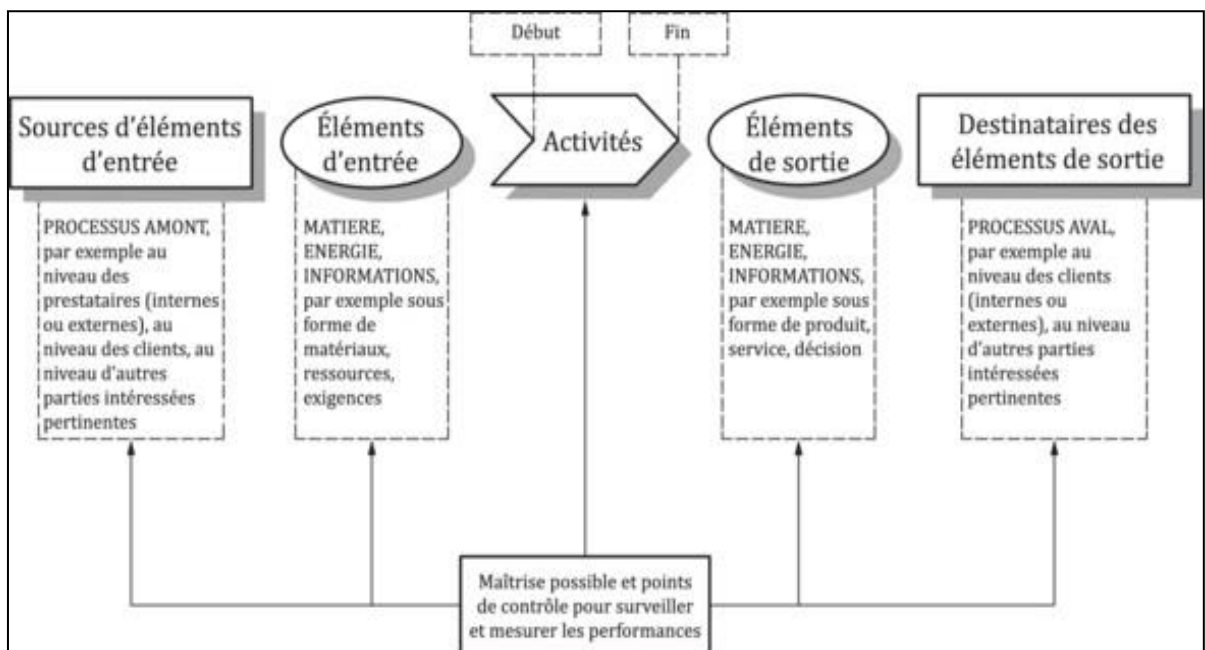
## 2. La relation entre les systèmes d'information et les processus

### 2.1. Le processus

Un processus se définit comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté » (AFNOR ISO 9000:2015). On notera que les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus. Les processus sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et chargées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent (ISO 9000, 2015). Lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de "procédé spécial".

**Figure 11** Représentation schématique des éléments d'un processus



Source : ISO 9001 :2015 système de management de la qualité-exigences

## 2.2. L'approche processus

« L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management des ces processus » (ISO 9004, 2000 cité par Miche CATTAN). Elle s'appuie sur une identification et un management des processus et leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme (ISO 9001, V 2015)

L'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité permet :

- La compréhension et la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences
- La prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée
- L'obtention d'une performance effective des processus
- L'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations

## 2.3. L'analyse processus

L'analyse *processus* s'appuie sur trois types de processus :

- Les processus opérationnels ou métiers : ils correspondent au cœur de métier de l'entreprise (conception, fabrication de produit, prestation de service au client, etc. ;
- Les processus support : ils apportent les ressources opérationnelles, humaines et financière nécessaires aux autres processus ;
- Les processus de pilotage ou de management.

Pour que ces processus contribuent le plus à la création de valeur pour l'entreprise, ils devront être liés à la stratégie, à la satisfaction des clients, au chiffre d'affaire et au résultat de l'entreprise. L'analyse processus est un moyen pour atteindre un objectif. Elle comprend des mesures de performance d'une ou de plusieurs activités de processus ainsi que des mesures de performance des liens entre les activités afin de les comparer avec le niveau de rendement attendu fixé au travers des objectifs à atteindre. La mesure de l'efficacité d'un processus permet de déterminer si le processus est trop coûteux ou s'il

présente des écarts de performance.

L'analyse processus est réalisée par divers moyens qui comprennent la cartographie, les entretiens, les simulations et d'autres techniques. Les facteurs clés à considérer lors de cette analyse sont :

- La stratégie de l'entreprise
- Les objectifs du processus
- Les principaux défis posés pour atteindre les objectifs
- La contribution du processus dans la chaîne globale d'approvisionnement
- L'organisation et les rôles qui soutiennent le processus.

Les informations produites lors de l'analyse de processus sont les suivantes :

- Une compréhension de la stratégie des buts et des objectifs de l'entreprise ;
- Une description de l'environnement métier et le contexte du processus (le « Pourquoi ? » du processus ;
- Une vision inter fonctionnelle plus large du processus
- Une description des entrées et des sorties du processus incluant les fournisseurs et les clients internes et externes ;
- Une description des activités qui constituent le processus et leurs dépendances au travers des entités et des fonctions (diagramme des processus)
- Une définition des rôles et des échanges entre chaque structure au sein du processus;
- Une évaluation de l'évolution et de l'usage des ressources
- Une compréhension des règles de gestion qui contrôlent le processus ;
- Des mesures de performance qui peuvent être utilisées pour le pilotage du processus ainsi qu'une désignation de différentes personnes qui peuvent être intéressées par ces mesures ;
- Un résumé des opportunités pour : améliorer la qualité et la capacité, réduire les dysfonctionnements dans le processus existant au travers des indicateurs appropriés. (Guide de la gestion des processus, 2019)

### 3. La gestion des systèmes d'informations

D'après (DARMON et Al ,2019) Le SI permet :

- A l'entreprise d'automatiser certaines de ses activités de façon à traiter plus rapidement et plus efficacement les opérations et d'être réactive ;
- Aux décideurs d'avoir une vision précise de l'organisation afin de pouvoir la piloter au mieux ;
- de fournir une formation de qualité à chaque intervenant du processus qui se traduit dans sa contribution au bon déroulement et à l'amélioration de ce dernier.

D'après (MOISAND et al ,2009) la gestion des SI doit passer par les processus suivants :

- Surveiller et évaluer la performance des SI
- Surveiller et évaluer le contrôle interne
- S'assurer de la conformité aux obligations externes
- Mettre en place une gouvernance des SI

#### 3.1. Surveiller et évaluer la performance des SI

La performance du système d'information doit faire l'objet d'une surveillance et d'une évaluation afin d'assurer que la politique informatique est mise en œuvre de façon performante, que les ressources sont utilisés de façon optimisée et que les projets et services sont réalisés conformément aux objectifs fixés.

Le processus surveiller et évaluer résulte principalement d'une volonté de mettre en place un mécanisme de mesure de la performance du système d'information qui permettra de répondre aux critères d'efficacité et d'efficience du système d'information pour les métiers et permet de proposer une évaluation de la performance des SI et d'en suivre l'évolution et de s'assurer que l'informatique fait preuve d'une qualité de service efficiente en matière de coûts, d'amélioration continue , et de capacité à s'adapter à des changements futurs .

La surveillance conduit à un plan d'actions correctives qui est le résultat de l'analyse des causes des écarts et des dysfonctionnements .Le plan d'action doit faire apparaître les responsabilités associées et les modalités de suivi de celle-ci.

### **3.2. Surveiller et évaluer le contrôle interne**

Il s'agit d'un contrôle que la DSI doit mettre en place pour s'assurer que les contrôles et vérifications mis en œuvre pour évaluer la performance du SI sont exploités et toujours appropriés.

C'est un mécanisme interne de la surveillance de contrôle interne afin d'appairer les risques du dysfonctionnement des SI ainsi d'assurer de l'apport de valeur des SI et cela permet à répondre aux critères d'efficacité et d'efficacités du SI pour les métiers.

### **3.3. S'assurer de la conformité aux obligations externes**

La contribution de SI aux métiers expose la DSI à l'obligation de conformité. De plus, les clients de l'entreprise peuvent avoir leur propre exigence vis-à-vis des métiers qui s'imposent à la DSI.

Ce processus permet de contrôler la conformité afin de répondre aux exigences légales et réglementaires et ainsi à contribuer à l'alignement stratégique, autrement dit, ceci permet de répondre aux critères de conformité et de fiabilité des SI pour les métiers.

### **3.4. Mettre en place une gouvernance des SI**

La mise en place d'une gouvernance des systèmes d'information est une responsabilité de la direction de l'entreprise au plus haut niveau. Celle-ci doit s'intégrer à la gouvernance générale de l'entreprise et être compatible avec les différents référentiels applicables dans cette dernière et s'aligner en dernier ressort avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

**CHAPITRE II. CADRE  
METHODOLOGIQUE ET  
ORGANISATIONNEL DE  
L'ETUDE**

Quelle que soit la recherche, les positionnements méthodologiques ne sont pas donnés à priori mais dépendent de la nature même de la problématique ainsi que de la situation dans laquelle se trouve le chercheur (DENZIN et Lincoln, 1994)

Pour le même auteur, les choix pratiques concernant le déroulement de la recherche dépendent de la question de recherche qui, elle-même, est fortement liée au contexte dans lequel se déroule cette recherche : à savoir quelles données sont disponibles et quel type d'étude le chercheur peut réaliser dans ce contexte ?

Afin de répondre à ces questions, et après avoir cerné les concepts clés de notre recherche dans un cadre théorique, à savoir le service, la qualité de service et le système d'information. Pour cela, nous avons procédé à l'étude d'un cas pratique qui a concerné le lancement d'une enquête basée sur des interviewés de cadre et de responsable au sein de l'entreprise d'Algérie Télécom.

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique de notre étude. Nous avons divisé ce dernier en deux sections ; la première section sera consacrée à l'approche épistémologique et méthodologique adoptées dans notre travail, ainsi qu'aux instruments de recherche et la méthode analyse des données. La deuxième section sera dédiée au contexte organisationnel et diagnostic de l'entreprise.

#### **Section 4. Méthodologie de recherche**

Dans cette section nous allons présenter les différentes étapes que nous avons menées pour la réalisation de notre travail

##### **1. Approche épistémologique retenue**

Selon (THIETART et al, 2003) «l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance :

- Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer... ».
- Toute recherche doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique ; ce dernier cadre les hypothèses de la recherche, la méthodologie, la stratégie et les techniques adoptées pour le déploiement d'un projet de recherche.

Il est composé de deux visions différentes :

- **Positivism** : selon une approche positiviste, les lois existent même si elles ne sont pas toutes découvertes. Cette vision déterministe est ainsi penchée vers la recherche d'explications, vers une recherche des causes et des relations entre les lois. AUGUSTE COMTE disait : « que le mot positif désigne le réel »
- **Constructivism** : selon une approche constructiviste, une recherche en science de gestion est plutôt un projet et non un objet (LE MOIGNE ,1995) et ceci par le biais d'intervention des acteurs au sein de l'organisation. (LARGEAULT ,1993) disait que : « un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement »

Nous avons opté pour le paradigme « **Constructiviste** » car notre travail de recherche dépend de l'intersubjectivité du chercheur et des acteurs étudiés afin d'explorer les attitudes, les idées et les perceptions de ces derniers pour nous fournir l'information nécessaire sur nos questions de recherche.

## **2. Approche méthodologique**

Nous avons opté pour une étude qualitative « c'est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes » (Taylor et Bogdan, 1984) afin de pouvoir analyser, expliquer et comprendre l'exploitation et la contribution du système d'information à l'amélioration de la qualité de service et son impact sur la satisfaction client.

### **2.1 Instruments de recherche**

D'après (F.WACHEUX 1996) « la collecte s'organise en fonction des possibilités du terrain et des exigences de la problématique. C'est au chercheur à organiser le recueil de sa "matière première". Ainsi, « l'entretien et la documentation sont deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation » (F.WACHEUX 1996).

À cet égard, nous avons choisi la recherche documentaire et l'entretien pour collecter les informations nécessaires permettant de répondre aux exigences de notre problématique.

### 2.1.1 La recherche documentaire

« La recherche documentaire consiste à identifier les différents supports écrits (les ouvrages, les revues, encyclopédies, dictionnaires, rapports officiels, sites internet) pour collecter les informations nécessaire à la recherche » (OUACHERINE et Al ,2013)

«Les documents sont également un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'étude » (BAUMARD et Al 1999)

La recherche documentaire permet de chercher, d'identifier, de traiter, de collecter et d'analyser les informations relatives à notre thème de recherche pour bien comprendre et expliquer les résultats de notre recherche

Types de documents consultés : documents externes (ouvrages, cours de méthodologie, articles scientifiques, mémoires, thèses et site web) et documents internes (site web de l'entreprise, documents relatifs à l'organisation)

### 2.1.2 L'entretien

D'après (CROZIER et al 1997), « les entretiens sont l'occasion pour lui (le chercheur) de réunir aussi rapidement que possible le maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs, sur ce qui est "implicite" dans le champ considéré ».

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi de réaliser des entretiens **semi-directifs** où « l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements bien précis, sous le contrôle de chercheur. L'implication est partagée » (F.WACHEUX ,1996). La collecte des données est organisée par un Guide d'entretien<sup>1</sup> centré autour des thèmes précis.

Notre guide d'entretien<sup>1</sup> est articulé autour de trois (3) grands axes présentés comme suit :

- Un premier axe portant sur l'audit des systèmes d'information d'A.T.
- Un deuxième axe traite l'exploitation des systèmes d'information à l'amélioration de la qualité de service
- Un troisième axe portant sur l'évaluation de la satisfaction des clients

---

<sup>1</sup>Défini comme « un ensemble organisé de fonctions, d'opérations et d'indicateurs qui structure l'activité d'écoute et d'intervention de l'interviewer » (BLANCHET et Al ,1992)

## 2.2 Notre échantillon de recherche

L'échantillon est défini « comme un ensemble d'éléments à observer tiré d'une population ou d'un univers » (DARNON et al 1991). Comme notre thème porte sur la contribution du système d'information dans l'amélioration de la qualité de service, nous avons ciblé les différents acteurs responsables qui contribuent à l'exploitation du système d'information et au processus d'amélioration continue de la qualité de service.

Dans le cadre de notre recherche, l'échantillon se compose de différents cadres responsables au sein de l'organisation qui ont accepté de coopérer.

Nous avons choisi cinq personnes-clefs pour l'entretien, par rapport à leurs positions, leurs postes et leurs relations avec notre thème de recherche (Tableau 3).

En raison de la pandémie de Corona virus, les entretiens ont été réalisés en distanciel (par messagerie électronique), le guide d'entretien transmis aux différents acteurs interviewés est structuré comme suit : une présentation du thème, définition de l'objectif, du contenu de l'entretien et les questions.

**Tableau 2** Données sur les acteurs interviewés au sein d'A.T.

Sexe	Dernier diplôme	Position	Poste occupé	Direction	Expérience professionnelle
Homme	Licence en marketing	Cadre supérieur	Chef de département	DRCO	15 ans
Homme	Master	Cadre	Chargé de comptes junior	DRCO	6 ans
Homme	Licence	Cadre	Chargé de comptes sénior	DRCO	21 ans
Femme	Licence en langue française	Cadre	Directrice d'ACTEL	DRCO	24 ans
Femme	Technicien supérieur	Cadre	Chargé de comptes	DRCO	10 ans

Source : Élaboré par nous même

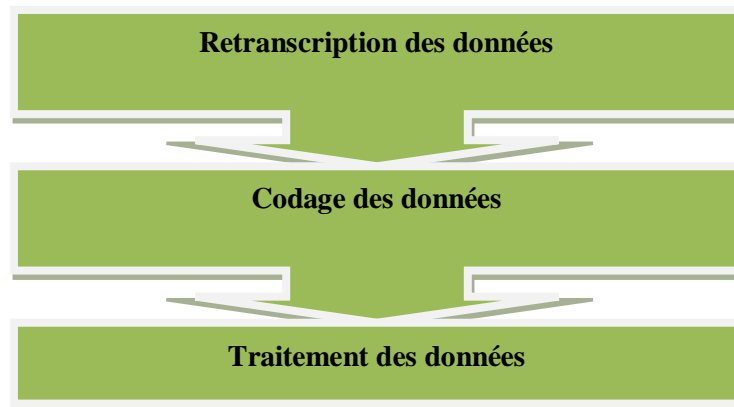
### 2.3 La méthode d'analyse des données retenue

#### 2.3.1 La technique de l'analyse des contenus

Les données collectées du terrain en utilisant divers supports, sont traitées et analysées par la technique de l'analyse de contenu, car elle est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives (Méthodes de collecte des données dites passives), Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification.

L'analyse de données selon cette méthode se fait en suivant 3 étapes :

**Figure 13** méthodes d'analyse des données qualitatives



Source : (ANDREANI et CONCHON, 2005 b, p. 3)

#### ➤ **Retranscription des données**

Selon ANDREANI et CONCHON (2005, p.4), il s'agit de lister les informations recueillies et les mettre sous forme de texte appelé « verbatim » qui représente les données brutes des enquêtes, l'objectif est d'organiser le matériel d'enquête sous un format directement accessible au traitement et à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audio.

Cela nous a permis d'organiser les informations recueillies sans subjectivité, et en éliminant les sujets et les expressions hors du contexte, et en mettant en valeur les éléments pertinents qui font l'objet de notre travail de recherche. Ces données une fois analysées peuvent servir à documenter, à décrire et à évaluer en détail une situation, un phénomène

ou une décision, à comparer, à mettre en relation et à en expliquer les causes, à prédire les comportements et les facteurs de succès et d'échecs.

➤ **Codage de données**

Selon (Berg, 2003). Il décrit, classe et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Il s'agit d'un processus lourd et minutieux qui est fait à la main et pour lesquels il n'existe aucun système automatique. (Cité par ANDREANI et CONCHON (2005, p.4) Une grille d'analyse est construite après la retranscription des données qualitatives, cette dernière est composée de critères et d'indicateurs (les catégories d'analyse). Leurs choix peuvent être établis d'après des informations recueillies ou être déterminés à l'avance en fonction des objectifs d'étude. Dans le premier cas, nous parlons d'une approche ouverte et inductive de généralisation et d'abstraction des données, dans l'autre d'une démarche close d'évaluation et de traduction des indicateurs d'étude. (ANDREANI & CONCHON, 2005, p. 4).

**Tableau 3 Grille d'analyse des données qualitatives**

Codage ouvert	Codage fermé
ecture ligne par ligne des données pour les généraliser (processus d'abstraction)	ecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche (processus de traduction)
cherche d'ensemble similaires, classement et comparaison	riables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
dage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	dage des indicateurs de recherche

Source : (ANDREANI & CONCHON, 2005, p. 5)

Nous avons opté dans le cas de notre étude pour le codage ouvert, car la grille d'analyse n'est pas définie au départ, c'est-à-dire, le codage est conduit selon une procédure ouverte et inductive. Les catégories d'analyses sont issues de la retranscription des interviews.

➤ **Traitement des données qualitatives**

Selon (ANDREANI, CONCHON, 2005, p.6-7), Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique. Ce dernier mode d'analyse procède à des comptages de mots, des morceaux de phrases ou des catégories et à des analyses de données et il se réalise par des logiciels de traitement de textes sur ordinateur. Par contre, les professionnels suivent souvent l'approche traditionnelle dite « le traitement sémantique », selon la démarche d'analyse de contenu par approximations successives, ce traitement vise à étudier le sens des idées émises ou des mots.

Le tableau 5 résume les principales caractéristiques des deux approches sémantique et statistique.

**Tableau 4**    **Traitement des données qualitatives**

Traitement sémantique	Traitement statistique
Traitement manuel	Traitement informatique
Analyse empirique des idées, des mots, et de leurs significations	Analyse statistique des mots et des Phrases
Étude professionnelle	Chercheurs académiques

Source : (ANDREANI & CONCHON, 2005b, p. 8)

Nous avons opté pour le traitement sémantique, qui repose sur une compréhension approfondie des informations recueillies lors des interviews, qui se fait manuellement sans avoir besoin d'utiliser les logiciels informatiques. Ce traitement demande de bien comprendre les idées développées par les acteurs interviewés.

## Section 2. Cadre organisationnel de l'étude

Dans cette partie nous allons donner une présentation générale d'ALGERIE TELECOM, sa fiche technique, ses missions et ses objectifs, son diagnostics en se basant sur l'analyse SWOT et l'analyse PESTEL de l'entreprise et nous allons finir par présenter les différents SI d'ALGERIE TELECOM.

## 1. Présentation de l'organisme d'accueil

### 1.1. Présentation de l'entreprise Algérie Télécom

ALGERIE TELECOM est une EPE détenue à 100% par l'État algérien. Elle est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

ALGERIE TELECOM est une société par actions à capitaux publics SPA, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'état (CNPE) du 1er Mars 2001 portant création d'une EPE dénommée « Algérie Télécom ».

ALGERIE TELECOM est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une Entreprise Publique Économique sous la forme juridique d'une société par Actions au capital social de 61.275.180.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

**Tableau 5** Fiche technique d'Algérie Telecom

<b>Logo</b>	
<b>Date de création</b>	1 <sup>er</sup> janvier 2003
<b>Forme juridique</b>	SPA
<b>Slogan</b>	« Toujours plus proche »
<b>Siège social</b>	Mohammedia (Alger) Algérie
<b>Direction</b>	Karim Bibi TRIKI (PDG du groupe depuis le 1er septembre 2020) Hocine HELOUANE (PDG de la filiale depuis septembre 2020)
<b>Actionnaires</b>	État algérien (100%)
<b>Activité</b>	Opérateur de télécommunication
	Commercialisation d'équipements et de services de télécommunication pour

<b>Produit</b>	les particuliers, les professionnels et les entreprises (via MOBILIS CORPORATE), téléphonie fixe, téléphonie mobile, services sur Internet, etc.
<b>Filiales</b>	Algérie Télécom Mobile (ATM), Algérie Télécom Satellite (ATS)
<b>Site web</b>	<a href="https://www.algeriatelecom.dz/">https://www.algeriatelecom.dz/</a>
<b>Capitalisation</b>	61 275 180 000 DA
<b>Chiffre d'affaire</b>	997 millions de dollars (2019)

Source : Document interne de l'entreprise

## 1.2. Missions et objectifs d'AT

L'ambition d'A.T. est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

### 1.2.1. Ses missions

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications
- Établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux
- Réaliser les études techniques, technologiques, économiques et financières en apport avec son projet.

### 1.2.2. Ses objectifs

ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services des télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications
- Améliorer la relation clients

### 1.3. Organisation d'AT

Dans le cadre du renforcement et de diversification d'activités, Algérie Télécom a mis en œuvre un plan de filialisation liées au mobile et satellite qui s'est transformé par la suite en groupe

#### 1.3.1. Domaine d'activité *Mobile* : MOBILIS

MOBILIS, ou MOBILIS ATM (Algérie Télécom Mobile) est le premier opérateur mobile en Algérie, devenue autonome en août 2003, MOBILIS propose à ses clients : des offres post et prépayées ainsi que la possibilité de se connecter à internet via son réseau de téléphonie mobile.

Depuis sa création MOBILIS s'est fixée comme objectifs, la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique. C'est une société par action spécialisée dans le domaine de la téléphonie mobile.

Elle possède :

- Une couverture réseau totale de la population
- Un réseau commercial en progression atteignant les 178 agences MOBILIS
- Plus de 60.000 points de vente indirectes
- Plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS)
- Prés de 20 millions d'abonnés

#### 1.3.2. Domaine d'activité satellitaire : Algérie Télécom Satellite (ATS)

Algérie télécom Satellite ATS, société par action créée le 29 juillet 2006, ayant pour principale missions de développer et de promouvoir les télécommunications par satellite, ce qui consiste l'un des axes les plus importants de la stratégie globale d développement d'Algérie Télécom

ATS dispose d'une grande expérience dans les télécommunications spatiales, ce qui lui permet de comprendre les particularités des besoins de ses clients et de leur proposer des

solutions adaptées en mettant à leur disposition les meilleures solutions en termes de technologies.

## 2. Premiers éléments d'analyse du positionnement d'A.T.

### 2.1. L'analyse SWOT d'Algérie Télécom

L'analyse **SWOT** est un outil d'analyse stratégique qui permet à l'entreprise de réaliser un diagnostic interne (technologie, positionnement, compétence...) et externe (concurrence, évolution du marché, législation...) afin de synthétiser des forces / faiblesses et des opportunités / menaces.

#### 2.1.1. Analyse interne

- FORCES (*STRENGTHS*) : ressources possédées et/ou compétences détenues
- FAIBLESSES (*WEAKNESSES*) : manque au regard d'un facteur de succès ou face aux concurrents

#### 2.1.2. Analyse externe

- OPPORTUNITES (*OPPORTUNITIES*) : évolution de l'environnement de l'entreprise, avantage concurrentiel
- MENACES (*THREATS*) : changements peuvent avoir un impact négatif sur les activités de l'entreprise

Les éléments d'analyse SWOT d'A.T. sont présentés dans le tableau 7.

**Tableau 6 Principaux éléments d'analyse SWOT d'A.T.**

Forces	Faiblesses
– Longue expérience dans le domaine de la télécommunication	– L'absence des réseaux VPN (Virtual Privat Network)
– Réseau de distribution très vaste	– L'absence de l'étude et l'analyse du marché
– Leader sur le marché des télécommunications	– L'absence d'un service de veille marketing
– La présence des partenaires étrangers	– Problème de saturation au niveau de la bande passante
– L'absence des intermédiaires	

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-commerce</li> <li>- investissement dans le désert en utilisant l'énergie solaire</li> <li>- expansion en Afrique (construire des relations avec les pays frontaliers et fournir ses services)</li> <li>- jeunes porteurs d'idées</li> <li>- projet de lancement de la 5G</li> <li>- protection de l'ARPC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suppression de la loi 51 49 et l'ouverture des communications internationales à la concurrence</li> <li>- Investissement des opérateurs dans les domaines des télécommunications</li> <li>- Vol et vandalisme de câblage</li> </ul>

Source : Élaboré par nos soins à partir d'un document interne

## 2.2. L'analyse PESTEL d'Algérie Télécom

PESTEL (politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal) Outil d'analyse stratégique permettant d'identifier l'influence que peut avoir le macro-environnement sur l'entreprise. Les variables composantes l'analyse PESTEL sont des variables sur lesquelles l'entreprise n'a aucun contrôle mais ont un impact sur l'entreprise :

- **Politique** : stabilité gouvernementale, politique fiscale, commerce extérieur, protection social...
- **Économique** : cycle économique, politique monétaire, inflation, revenu disponible...
- **Sociologique** : démographie, mobilité sociale distribution des revenus, nouveaux comportements d'achat...
- **Technologique** : investissements sur la technologie, innovation, recherche, transferts de technologie...
- **Écologique** : consommation d'énergie, développement durable, lois sur la protection de l'environnement...
- **Légal** : normes de sécurité, évolution du cadre réglementaire...

**Tableau 7** Éléments sommaires d'Analyse PESTEL d'A.T.

<p style="text-align: center;"><b>Facteurs Économiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Marché porteur</li> <li>– Tension sur le programme d'investissement (Baisse des prix du pétrole)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Facteurs Socioculturels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Évolution démographique rapides</li> <li>– Fortes attentes et préoccupations de la population</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Facteurs Politiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Corruption larvée dans la réalisation des projets</li> <li>– Soutien de l'État</li> <li>– Forte influence des autorités</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Facteurs Écologiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Marché porteur</li> <li>– Rayonnement électromagnétique</li> <li>– Développement durable</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Facteurs Technologiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prix de l'équipement de l'infrastructure très élevés</li> <li>– Consommation des énergies</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Facteurs Légaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La propagation de la criminalité électronique</li> </ul>

Source : Élaboré par nos soins à partir d'un document interne

**CHAPITRE III. ETAT DES LIEUX,  
DISCUSSION DES RESULTATS ET  
RECOMMANDATIONS**

Dans ce chapitre nous allons présenter en premier une analyse de l'existant qui va porter sur une présentation des système d'informations d'A.T., le fonctionnement et le rôle de ses systèmes ainsi que les différents projet d'amélioration de la qualité de service d'A.T.

Ensuite, analyser et discuter les résultats de l'enquête qu'on a menée afin de comprendre la contribution des systèmes d'informations à l'amélioration de la qualité de service au sein d'A.T. Sur la base de cette compréhension, nous allons proposer des recommandations et des suggestions visant à améliorer la capacité de l'entreprise en matière de qualité de service.

## **Section 1. État des lieux des SI d'A.T.**

### **1. Les différents systèmes d'information d'Algérie Télécom**

Algérie Télécom dispose de plusieurs systèmes d'information :

#### **1.1. NEW GENERATION BUSINESS SUPPORT SYSTEM (NGBSS)**

Il permet la gestion de la clientèle : prise de commande, gestion de données, la facturation, ainsi que le paiement en ligne... Ce nouveau système regroupe tous les clients d'ALGERIE TELECOM et leur permet d'accéder à tous les services proposés.

#### **1.2. Système de gestion de ressources humaines (HR ACCES)**

Ce système permet la gestion du personnel, de la carrière, de la paie et de la formation. HR ACCESS, société expert depuis plus de 40 ans dans la gestion du capital humain propose des solutions SIRH pour externaliser la gestion des RH. Il accompagne les entreprises dans la mise en place et la production des solutions pour gérer les RH et la paie. Que ce soit des solutions logicielles, des prestations d'expertisons ou d'externalisation, HR Access met ses solutions à votre disposition pour gérer les talents, la formation, les temps de travail

HR Access est un système qui permet de traiter l'ensemble des activités RH d'une organisation à la fois sur la partie administrative et paie et sur la partie formation et recrutement qu'on appelle développement RH.

#### **1.3. ORACL GENERAL LEDGER (ORACLE LG)**

Système de gestion des finances, de la comptabilité et de la validation des écritures comptables. ORACLE GENERAL LEDGER fournit un traitement financier hautement automatisé. Il peut importer et publier 42 millions de lignes de journal par heure, ce qui en

fait le grand livre le plus rapide et le plus évolutif du marché. Il fournit également des outils pour un contrôle de gestion efficace et une visibilité en temps réel des résultats financiers.

#### **1.4. ORACL Achat : gère les stocks du patrimoine et les achats**

Il gère l'évaluation, la sélection et la création de contrats formels avec les fournisseurs. Il gère également les relations suivies avec les fournisseurs et les achats transactionnels de biens et services en travaillant avec des comptes fournisseurs pour mener à bien le cycle de l'approvisionnement au règlement en traitant les factures des fournisseurs pour paiement .

#### **1.5. ORACL ACCOUNTING RULES**

Système de gestion de la facturation non périodique. ORACLE ACCOUNTING RULES : permet de définir des règles comptables pour créer des calendriers de reconnaissance des revenus des factures. Les règles comptables déterminent le nombre de période et le pourcentage du revenu total à enregistrer dans chaque période comptable.

## **2. Le rôle du SI au sein d'Algérie Telecom**

Le SI d'Algérie Telecom permet d'obtenir une bonne information au bon moment, aussi il permet de :

- Faciliter la prise de décision
- Fournir aux décideurs des informations mise à jours, filtrées, pertinentes et compréhensibles
- Améliorer la rentabilité d'Algérie Telecom pour assurer sa pérennité, remplir ses obligations vis-à-vis de ses clients, valoriser son image, améliorer les conditions sociales des travailleurs et stabiliser les compétences
- Conforter la position de leader sur le marché Algérien des télécommunications.

### **2.1. Le fonctionnement du SI au sein d'Algérie Telecom**

#### **2.1.1. La collecte des données**

La collecte des données est la phase la plus importante dans le fonctionnement du SI .Car les données pertinentes, crédibles et fiables permettent aux utilisateurs du SI de prendre les décisions convenables aux différentes situations. Algérie Telecom collecte les informations nécessaires auprès des sources internes et externes.

### **2.1.2. Le traitement de l'information**

Le traitement de l'information est une fonction essentielle dans la conception du SI d'Algérie Telecom. Il s'agit du traitement intellectuel et matériel de toutes sortes de documents. Cette opération est exécutée avant la mise en circulation des informations collectées. Le traitement matériel de l'information englobe toutes les étapes de la réception, de la vérification et de l'enregistrement du document.

Le responsable est chargé de recevoir, de vérifier et d'enregistrer tout document nécessaire qui arrive. Nécessaire parce que certains documents reçus ne correspondent pas aux nécessités réels des utilisateurs. Le traitement intellectuel du document est constitué d'une suite d'opérations qui permettent, dans un premier temps, de dégager «l'identité » du document : catalogage, puis de s'attacher à son contenu : l'analyse documentaire, la lecture du document, l'extraction des concepts.

### **2.1.3. Le stockage des données**

Pour une meilleure hiérarchisation minimisant au maximum les difficultés de repérage, les utilisateurs du SI classifient les informations traitées. Aussi ils les stockent d'une manière durable et stable pour contrôler et suivre l'évolution des différentes variables.

### **2.1.4. La diffusion de l'information**

La diffusion de l'information au sein d'Algérie Telecom s'effectue soit par :

- Réunion de travail ;
- Téléphone entre collègues ;
- Affichage ;
- Diffusion ciblée (par services) ;
- L'intranet

## **2.2. Les projets d'amélioration de la qualité de service d'ALGERIE TELECOM**

ALGERIE TELECOM a lancé une panoplie de mesures visant à moderniser et d'améliorer la qualité de service internet et téléphonique .C'est l'un de ses défis. Sa préoccupation est l'amélioration de la relation clients en apportant des solutions et des services visant à donner plus de confort aux abonnés, tout en leur proposant des solutions notamment en ligne (rapide

et efficace). Pour se faire, ALGERIE TELECOM a engagé un diagnostic approfondi à tous les niveaux : administratifs, financier et opérationnel, qui est suivi par des mesures correctives tel que la mise en œuvre d'une organisation fluide, légère basée sur la réactivité et efficacité du traitement des dossiers.

L'entreprise a changé d'une manière systématique son ancien système par un autre plus moderne, opérationnel, dynamique et évolutif qui répond aux nécessités d'une qualité de service à la hauteur des attentes des clients (le système d'information NGBSS)

Il existe un réel effort d'Algérie Télécom concernant l'établissement d'un système regroupant l'essentiel des informations concernant les clients. C'est une plateforme qui sert au paiement des abonnements. L'historique des achats, les moyens de communication préférés, les modes de paiements préférés, les préférences et intérêts en terme de services...autant d'informations sur le client, strictement nécessaires au développement des relations à long terme, mais Algérie Télécom se trouve actuellement dans un problème de taille : ils ne détiennent que très peu d'informations sur leur clientèle actuelle et potentielle et ne disposent pas d'une bonne base de données actualisée servant à nouer une relation durable avec le client.

Ce projet a été l'occasion de former plus de 7000 agents commerciaux sur utilisation de la nouvelle plateforme de facturation tout en garantissant la traçabilité du paiement ainsi que les réclamations.

ALGERIE TELECOM Offre une gamme complète de service de voix et de données aux clients résidentiels et professionnel, et a réussi à fidéliser plus de 3 millions d'abonnées à la téléphonie, plus de 2 millions d'abonnés IDDOOM internet et plus de 1 m d'abonnés à la 4G LTE

ALGERIE TELECOM a mis en place plusieurs autres offres et services, dont la digitalisation de ces différents services, le rechargement du compte ADSL a partir des opérateurs mobiles, le lancement d'IDOOM fibre MOOHTARIF pour le professionnel, IDOOM 4G LTE, le rechargement de secours ainsi que la demande via le web d'une ligne internet et téléphonique.

## **Section 2. Discussions des résultats**

### **1. Audit du SI**

#### **1.1. Adaptation des SI aux besoins opérationnels d'A.T.**

Les interviewés ont affirmé que les systèmes d'informations sont importés : il s'agit des systèmes *ORACLE* et qu'ils sont bien adaptés à la conjoncture et répondent aux besoins de l'entreprise et des employés.

Parmi les cinq personnes interviewées, trois d'entre elles trouvent que l'entreprise est encore en décalage avec les nouvelles technologies, alors que les autres trouvent que les outils technologiques de l'entreprise s'adaptent bien à son fonctionnement et que malgré qu'elle soit soumise en permanence à une forte pression politico-économique elle possède néanmoins toutes les capacités pour anticiper toutes nouvelles technologies.

#### **1.2. Décalage des SI par rapport à la stratégie globale d'A.T.**

Les systèmes d'information ne s'alignent pas à la stratégie globale de l'entreprise et ne participent guère à la réalisation des objectifs d'ALGERIE TELECOM, la direction des systèmes d'information est centrée sur elle-même.

#### **1.3. Algérie Télécom et cartographie des processus**

D'après nos interviewés Algérie Télécom ne possède pas une cartographie de ses processus et de ses responsables. Aussi, les relations entre les différentes activités ne sont pas bien définies et les procédures de leur exécution ne sont pas respectées.

#### **1.4. Maîtrise des données relatives aux cycles de vie des applications**

Concernant le cycle de vie des applications, le tiers de nos interviewés n'ont pas d'informations relatives à ce point et les deux restants ont affirmé qu'il est pris en considération et que les logiciels achetés sont soumis à des appels d'offres et à un cahier de charge bien défini et bien présenté reflétant parfaitement les besoins des services.

#### **1.5. Gestion des processus et récurrence des pannes**

Les mécanismes de surveillance, de mesures, de contrôle, d'analyse et d'amélioration continue, il semblerait qu'ils soient gérés par un département au sein de l'entreprise mais avec lequel il n'existe aucune relation ni de contact. De même, il existe des difficultés de fonctionnement des systèmes d'information : des pannes sont souvent signalées.

## **2. Exploitation des systèmes d'information à l'amélioration de la qualité de service**

### **2.1. La qualité de service offert**

La qualité de service de l'entreprise à l'encontre de la clientèle externe est jugée par les cadres interviewés comme étant médiocre, et les tarifications pratiquées sont jugés assez chers par rapport à la qualité de prestation fournie.

Néanmoins, d'après l'avis de l'un de nos interviewés, il se trouve que ces prix et ces tarifications sont jugés très raisonnables par rapport aux coûts des équipements de transmission et de communication. Ces avis contraires pourraient converger en général vers la non satisfaction des clients.

### **2.2. Le système de reporting**

Les délais d'élaboration, de transmission des rapports et de servuction dépendent en général de plusieurs facteurs parmi lesquels on peut citer : la disponibilité du réseau INTERNET, la disponibilité des informations, le bon fonctionnement du système, l'implication du personnel, etc. Par conséquent certains services peuvent être assurés dans le délai comme ils peuvent prendre plus du temps (c.-à-d. "service lent ").

### **2.3. L'alignement des SI sur la stratégie d'A.T.**

Les grands axes de la stratégie d'amélioration de la qualité de service peuvent être résumés dans les points suivants :

- La mise à niveau des équipements de transmission et du BACKBONE,
- La mise en service d'un data center (projet en cours),
- Séparation de la politique de gestion par rapport à la politique socio-économique,
- La formation des employés afin de les mettre à niveau sur toutes les nouveautés technologiques,
- La reformulation des procédures de travail,
- La prise en charge des réclamations,
- L'amélioration du débit de connexion, d'où la mise en service de plusieurs nouveaux câbles sous-marins.
- la réparation et le remplacement de tous les câbles de transport par la fibre optique (projet en cours),

○ La baisse des prix des services.

Dans leurs majorité les interviewés souhaitent la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie, basée sur les réponses apportées.

#### **2.4. Le déficit de formation aux métiers du digital**

D'après l'un des acteurs interviewés, les ressources humaines sont gérées par des systèmes d'informations développés par le système *ORACLE* permettant l'évolution du personnel qui suit souvent des programmes de formation et d'évaluation, chacun dans son domaine de compétences.

Les exigences des autres métiers ne sont pas prises en considération par le service informatique. En effet, la réponse de cet interviewé s'appuie sur des activités de promotions du personnel, qui dépendent des postes vacants ainsi que de l'organigramme de l'entreprise :

- il existe des postes qui sont revalorisés par une augmentation des salaires,
- il existe beaucoup d'appels à candidature qui sont affichés dans le portail interne de l'entreprise et qui sont soumis à une évaluation stricte. Ceci fait apparaître une certaine transparence dans la gestion des ressources humaines et des carrières du personnel de l'entreprise.

Concernant les autres interviewés, soit ils n'ont pas d'éléments de réponses (ils n'ont aucune visibilité sur la gestion), soit ils trouvent qu'effectivement il existe des difficultés relatives à la gestion des ressources humaines ainsi qu'aux programmes de formations et d'évolutions proposés par l'entreprise.

### **3. Évaluation de la satisfaction clients<sup>2</sup>**

#### **3.1. L'occurrence élevée des réclamations des clients**

Algérie télécom enregistre un taux de réclamations élevé, les réclamations verbales sont enregistrées mais les délais de traitements ne sont pas toujours ou pas du tout respectés.

Malgré les nombreuses réclamations quotidiennes aussi bien verbales qu'écrites, il n'en demeure pas moins que toutes ces réclamations des clients sont prise en charge et gérés par le système d'exploitation NGBSS. A cet effet, Algérie Télécom a prévu plusieurs moyens pour la collecte et le traitement des préoccupations de sa clientèle en ayant à sa disposition:

---

<sup>2</sup> Évaluation basée sur l'analyse des réponses formulées dans le cadre de nos interviews

- Des Centres d’appel à l’écoute des clients 24h /24h
- Des agences commerciales ayant pour rôle d’apporter une première réponse afin de mettre en confiance le client ;
- Des points de ventes pour les particuliers
- Des personnels chargés de comptes au niveau central et des départements *Corporate* au niveau régional.

Aussi parmi les réponses apportées par les interviewés, ils s’avèrent que les audits internes et externe au niveau d’Algérie Télécom ne se font pas d’une manière régulière. Ceci se répercute sur la non-satisfaction des exigences des clients lors de l’exécution de certaines de ces activités. Ceci est dû au faite que l’entreprise est soumise à des pressions directes de la part de la tutelle (ministère de poste et des télécommunications) qui altèrent ses performances et la perception des consommateurs.

Les besoins des clients ne sont pas communiqués aux différents niveaux de l’organisation et la satisfaction clients n’est ni mesuré ni surveillé ce qui implique une mauvaise qualité de service et l’insatisfaction des clients de l’entreprise.

### **3.2. Suivre et traitement des réclamations des clients**

Le principal objectif du management de la qualité est d’une part, de satisfaire les exigences des clients et d’autre part, de s’efforcer d’aller au-delà de leurs attentes. Chaque aspect de l’interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour ce dernier.

Les réclamations sont le premier indicateur de la de qualité de prestation rendue à la clientèle. Ainsi, plus le taux de réclamations est important moins les clients sont satisfaits.

Il ressort de nos entretiens que non seulement Algérie Télécom enregistre un taux de réclamations élevé qui est synonyme d’une mauvaise qualité de prestation offerte mais aussi elle enregistre beaucoup d’insuffisance et de lenteur dans le traitement des requêtes de ses clients ; ce qui se traduit par une qualité médiocre de suivi et un apport très tardif d’une réponse ou d’une solution.

Cela dit, il semble bien que les déficits organisationnels de l’entreprise ne lui permettent d’identifier les besoins spécifiques des clients et satisfaire leurs attentes.

## Section 3. Synthèse des résultats

### 1. Déficiences organisationnelles

Par définition, la qualité de service est « la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux besoins de ses utilisateurs ou consommateurs » (définition Afnor).

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, mais le client reste toujours l'arbitre final en ce qui concerne la qualité de service.

D'après les entretiens effectués, nous constatons que le niveau de la qualité de service d'A.T. est jugé « médiocre » et ne présente pas des mécanismes fiables en mesure de répondre aux besoins et aux attentes des clients. Ceci ne réduit pas le fait que l'entreprise Algérie Télécom s'efforce de demeurer un organisme économique public au service du citoyen et ne ménage pas ses efforts pour le servir et mettre à sa disposition, en fonction de ses possibilités technologiques et financières, tous les moyens et outils afférent à un bien-être de société et de communication.

Néanmoins, en nous référant aux prix et des tarifications appliqués, impactés par le manque de contrôle et de suivi des opérations de la conception et de la réalisation des services, traduisent un malaise chez les consommateurs qui peuvent considérer que la qualité perçue est en deçà de leurs attentes et non conformes aux prix pratiqués

#### 1.1. Absence d'une cartographie des processus<sup>3</sup>

Ce déficit organisationnel fait ressortir que l'entreprise n'est pas en mesure de :

- présenter une vision claire sur le fonctionnement de ses structures,
- atteindre des résultats cohérents et prévisibles d'une manière plus efficace et efficiente,
- optimiser les performances du système d'information et d'agir efficacement face aux obstacles inter-fonctionnels,
- disposer d'un support de communication permettant au personnel d'identifier la provenance des éléments dont il a besoin et de comprendre le devenir de sa production.

---

<sup>3</sup>L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus (ISO 9004 version 2000).

Il est important de souligner que le non-respect des procédures d'activités peut entraîner un dysfonctionnement au sein de l'entreprise qui mène par la suite à des résultats qui ne sont pas fiables, voire erronés.

### **1.2. Sécurité des SI**

Tandis que la circulation de l'information est bien menée et en parfaite sécurité, les systèmes d'information assurent leurs rôles principaux. , bien qu'il faille bien noter qu'une relative disponibilité des informations nécessaires est assurée ; les informations étant jugées justes et fiables, transmises aux personnes concernées : ALGERIE TELECOM n'a en fait jamais rencontré une fuite d'information par manque de sécurité.

## **2. Manque de communication et faible motivation des agents**

### **2.1. Le déficit de communication inter-services**

Nous constatons qu'il existe un manque de communication entre le service des systèmes d'information et les autres services. Notre avis concernant cette partie de gestion converge vers celui apporté par les réponses des interviewés ; à savoir que, dans sa globalité, le personnel d'Algérie Télécom est favorable à la mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration de ses services, suivie quotidiennement.

### **2.2. Faible motivation du personnel au niveau opérationnel**

« L'implication d'un employé va bien au-delà de sa simple présence au travail, elle renvoie à sa contribution active, à la conscience de la valeur qui lui est reconnue, et aux résultats apportés à l'organisation en terme de qualité » (Mark EYDMAN, membre de l'ISO).

La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs-qualités de l'organisme (ISO qualité, principes de management de la qualité).

## **Section 4. Nos recommandations**

Au vu des réponses fournies par les personnes interviewées et sur la base de notre propre analyse ainsi que la situation dans laquelle se trouve l'entreprise Algérie Télécom, il nous semble légitime de porter des suggestions et des recommandations d'amélioration.

Les recommandations que nous proposons vont porter sur deux volets importants de notre investigation :

- Les Systèmes d'information d'A.T. et leur articulation à la qualité de service
- L'amélioration de la satisfaction Clients

## **1. Recommandations relatives aux SI**

### **1.1. Aligner la stratégie du SI sur la stratégie globale de l'entreprise**

Il s'agit de notre point de vue, de :

- Donner un rôle participatif aux systèmes d'information dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- identifier et documenter les processus de l'entreprise (élaboration et mise à jour d'une cartographie des processus),
- sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance liée au respect des procédures d'exécution des activités de l'entreprise, à la connaissance de la cartographie des processus et de répondre aux exigences des clients internes,
- développer une base de connaissance accessible pour partager les informations et collaborer à des projets en interne.
- réduire les pannes de fonctionnement des SI.

### **1.2. Optimiser les SI dédiés à l'amélioration de la qualité de service**

- Installer une boîte ou mettre à disposition un registre de doléances afin de collecter les suggestions des clients à propos des actions souhaitables d'améliorations,
- Mettre en place des mécanismes de contrôle de production et de qualité,
- Mettre en place un système-qualité en développant des processus pour la mise en œuvre des actions d'amélioration à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer entre les différents niveaux et structures de l'entreprise,
- Communiquer avec le personnel pour faciliter la compréhension de la stratégie et des objectifs-qualités de l'entreprise,
- Investir sur les formations et/ou proposer des formations communication, en donnant la chance à toutes les catégories du personnel selon des critères prédéfinies pour bénéficier de ces formations,
- Encourager la communication entre les systèmes d'information et les autres métiers.

## **2. Recommandations relatives à l'amélioration de la satisfaction clients**

### **2.1. Améliorer la connaissance des attentes des clients et la réactivité à leurs réclamations**

- Mesurer et surveiller la satisfaction clients.
- Offrir une analyse convenable aux réclamations des clients ainsi qu'un suivi de leurs préoccupations,
- Mettre en œuvre une procédure documentée des actions correctives et des procédures de traitement des réclamations sur la base d'une estimation fines et raisonnable de ces réclamations,
- Réaliser le plus souvent des audits pour identifier les besoins et les attentes des clients et mesurer de façon continue leur appréciation quant à la solution qui leur est apportée (enquêtes auprès des clients, des prospects et des défections clientèle...).

### **2.2. Motiver le personnel et l'intéresser financièrement à la satisfaction Clients**

- Réaliser des enquêtes pour évaluer la satisfaction du personnel et l'effet des formations qu'ils ont suivis, communiquer les résultats et prendre les décisions appropriées,
- Mettre en place un système de bonifications et de dividendes ainsi que des promotions pour encourager et motiver le personnel.
- Communiquer les besoins, les attentes et les réclamations (récriminations) des clients aux différents niveaux de l'entreprise et encourager les agents à les prendre en charge en indexant la prime d'intéressement au taux de satisfaction des clients.

# **CONCLUSION**

La satisfaction client est un enjeu majeur pour le développement des entreprises qui, de ce fait, doivent s'intéresser à améliorer la qualité de leurs services et mieux comprendre les besoins des clients pour pouvoir les satisfaire.

L'évolution d'une entreprise passe forcément par plusieurs activités et donc une grande quantité d'informations à gérer dont il faudra tirer le meilleur parti pour prendre les bonnes décisions dans les meilleurs délais.

Le SI joue un rôle important dans le développement d'une entreprise. En effet, les Managers d'entreprise sont souvent confrontés à un certain nombre de choix décisifs qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de dégager un profit durable.

L'objectif principal de notre recherche était d'éclaircir la relation existante entre le bon fonctionnement des systèmes d'information et l'amélioration de la qualité de service

Dans un premier lieu, nous avons eu recours à une vaste revue de littérature, de laquelle nous avons ressorti les différentes approches ainsi que les concepts-clés de notre étude et qui tournent, essentiellement, autour de la qualité de service et du système d'information.

Dans un second lieu, nous avons étudié le contexte organisationnel d'ALGERIE TELECOM en effectuant une microanalyse « *SWOT* » qui nous a révélé que la faiblesse de l'entreprise réside dans l'absence des études et analyses de marché et cela est dû au fait qu'elle est leader au marché des télécommunications, tandis que sa force réside dans son ancienneté et son expérience cumulées depuis sa création.

Nous avons aussi établi une macroanalyse « *PESTEL* » de laquelle nous avons déduit que, si ALGERIE TELECOM est fortement soutenue par l'État algérien ce qu'il lui permettra de développer et réaliser de futurs projets, il existe des cas de corruption dans la réalisation de ces projets et cela influence d'une façon négative sur le développement de l'entreprise.

Nous avons utilisé une méthodologie qualitative appuyée par une interview adressée aux différents responsables d'ALGERIE TELECOM afin d'évaluer la qualité de service et les différentes stratégies pratiquées et étudier les systèmes d'information existant et leurs contributions dans l'application de ces stratégies.

L'enquête qui a été menée sur le terrain nous a confirmé qu'avec une gestion globale de l'information grâce aux SI, l'entreprise va rester flexible et compétitive sur le marché et offrira des services de meilleure qualité.

Toutefois, des risques peuvent être encourus par l'entreprise en cas de mauvaise gestion du système d'information, ce qui se soldera par un échec du SI. En effet s'ils n'appuient pas correctement les objectifs stratégiques ou s'ils ne combleront pas les besoins des dirigeants, les SI peuvent mettre en jeu le succès et même la survie de l'entreprise. Par conséquent, une gestion saine des systèmes d'information constitue un défi pour l'entreprise et les dirigeants.

Les SI contribuent à l'amélioration de la performance des ressources humaines de l'entreprise et l'efficacité de ces ressources dans ses prestations aux structures quotidiennes, ils ont un impact économique sur la qualité de service ainsi sur la performance globale de l'entreprise.

A la lumière des résultats obtenus de l'analyse réalisée, il a été constaté que la qualité des services est faible, ce qui signifie que les clients ne sont pas satisfaits du service et que les systèmes d'informations ne sont pas exploités d'une façon adéquate à participer au développement des prestations des services.

En pour cela, pour améliorer ses performances, nous avons recommandé à l'entreprise de revoir sa stratégie de qualité ainsi que celle des systèmes d'information, développer des processus par la mise en œuvre des actions d'amélioration à tous les niveaux de l'entreprise, analyser la satisfaction des clients d'une façon régulière, et mettre en place une bonne stratégie de communication entre les différents métiers.

Tout travail de recherche connaît ses limites. Ceci étant dû à plusieurs difficultés que nous avons rencontrées lors de notre période de stage et qui sont les suivantes :

- Le manque de certaines informations à cause de la confidentialité de quelques données
- Nous avons trouvé des difficultés dans la réalisation de la partie pratique suite aux conditions sanitaires que subit le monde entier ainsi que l'Algérie du au COVID 19 : des difficultés d'accès au lieu de stage ainsi pour interroger les parties prenantes.

Pour conclure, nous tenons à indiquer que notre présente recherche reste modeste et le champ d'étude du système d'information et son impact sur la performance des entreprises reste un domaine multidisciplinaire et d'autres thématiques sont possible à être explorer dans des futures recherches.

# **BIBLIOGRAPHIE**

**Ouvrages**

- BARRUCHE JEAN-PIERRE, 1992, «La qualité du service dans l'entreprise», édition de l'organisation, Paris
- Béatrice BRECHINGNAC-ROUBAUD, 2003, « Le marketing des services », édition d'organisation
- BLANCHET. Et GOTMAN, 1992, l'enquête et ses méthodes : l'entretien,
- CHAMFRAULT, THIERRY, DURAND, CLAUDE, 2011, Les services agiles et la gouvernance des SI : Gouvernance et cycle de vie
- DARMON, HENRI, FREBOURG, LAURE, JAHIER, OLIVIER, 2019, Système d'information de Gestion UE8, Éditeur : Fontaine Picard
- Denis LAPERT, Annie MUNOS, 2009, « Marketing des services » 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD,
- D. LAPERT, MUNOS, 2009, « marketing des services », 2<sup>ème</sup> édition
- Eric LANGEARD et Pierre EGLIER, 1988, « Servuction : le marketing des services », MCGROW-Hill, Paris
- EGLIER Pierre, Marketing et stratégie des services, 2004, collection gestion EGLIER PIERRE, 2004, « Marketing des services », collection gestion
- Frédéric CANARD, 2012, Management de la qualité : vers un management durable, Éditeur : GUALINO, 2<sup>ème</sup> édition
- GILBERT ROCK ET MARIE JOSEE LEDOUX, 2006, « le service à la clientèle », édition de renouveau pédagogique INC
- G.DIVARD, P.ROMAN, I.MARIEN, 2014, marketing des services, 2<sup>ème</sup> édition Harmel (L), 2005, « la qualité de service », édition Saint-Denis
- J.HEROVITEZ, 1987, «la qualité du service à la conquête du client », inter éditions, Paris,
- J.LENDREVIE, J. LEVY, D.LINDON, 2009, « Mercator », DUNDOD, 9<sup>ème</sup> édition, France
- J.LENDREVIE, J. LEVY, 2013, « Mercator 2013, théorie et nouvelles pratiques du marketing », édition DUNOD, Paris,

- KOTLER, DUBOIS, KELLER, MANCEAU, 2006, Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition éducation, France,
- KOTLER ET DUBOIS, 2003, « marketing management », 11<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation KOTLER et DUBOIS, 1996, marketing management, 8<sup>ème</sup> édition
- KOTLER ET DUBOIS, 2003, « marketing management », 11<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation
- LOVELOCK, WIRTZ, LAPERT ET MUNOS, 2006, « marketing des services », 6<sup>ème</sup> édition, éducation, France
- LOVELOCK, WIRTZ, LAPERT, 2008, "marketing des services", PEARSON EDUCATION, 6<sup>ème</sup> édition, France
- Meier, Olivier, 2018, « diagnostic stratégique : compétitivité, performance et création de valeur », 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD
- Michel CATTAN, 2017, Guide des processus : Passons à la pratique, Afnor Éditions
- MOISAND, DOMINIQUE, GARNIER DE LABAREYRE, FABRICE, 2009, CobiT pour une meilleure gouvernance des systèmes d'information, Éditeur : EYROLLES
- PH. KOTLER, PRINCIPE DE MARKETING, 1999, édition PRENTRICE-HALL, New Jerzy PHILIP KOTLER, DUBOIS BERNARDS&MANCEAU DELPHINE, 2004, «marketing management », 13<sup>ème</sup> édition, paris
- PHILIPPE CALLOT, 2006, marketing des services
- PHILIPPE DETRIE, 2001, Conduire une démarche qualité, Edition d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition
- Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, 2009, « Marketing et management », 13<sup>ème</sup> édition PEARSON
- THEATART et AL, 2003, chapitre 1, méthodologie de recherche en management, édition DUNOD,
- WACHEUX FREDERIC, 1996, méthodes qualitatives et recherche en gestion, ECONOMICA
- ZOLLINGER MONIQUE, LAMARQUE ERIC, 2004, « marketing et stratégie de la banque

**Articles :**

- ANDREANI& CONCHON, 2005, Méthodes d'analyse et d'interprétation : des études qualitatives, INSEMMA MARKET RESEARCH

**Documents de références**

- Guide de la gestion des processus : BPM CBOOK V3 améliorer au niveau européen et traduit par les membres du Club des Pilotes de processus Ed.2, Club des Pilotes de Processus, Éditeur : AFNOR, 2019
- ISO 9001: V2015, système de management de la qualité – Exigence
- ISO 9000: V 2015, système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire

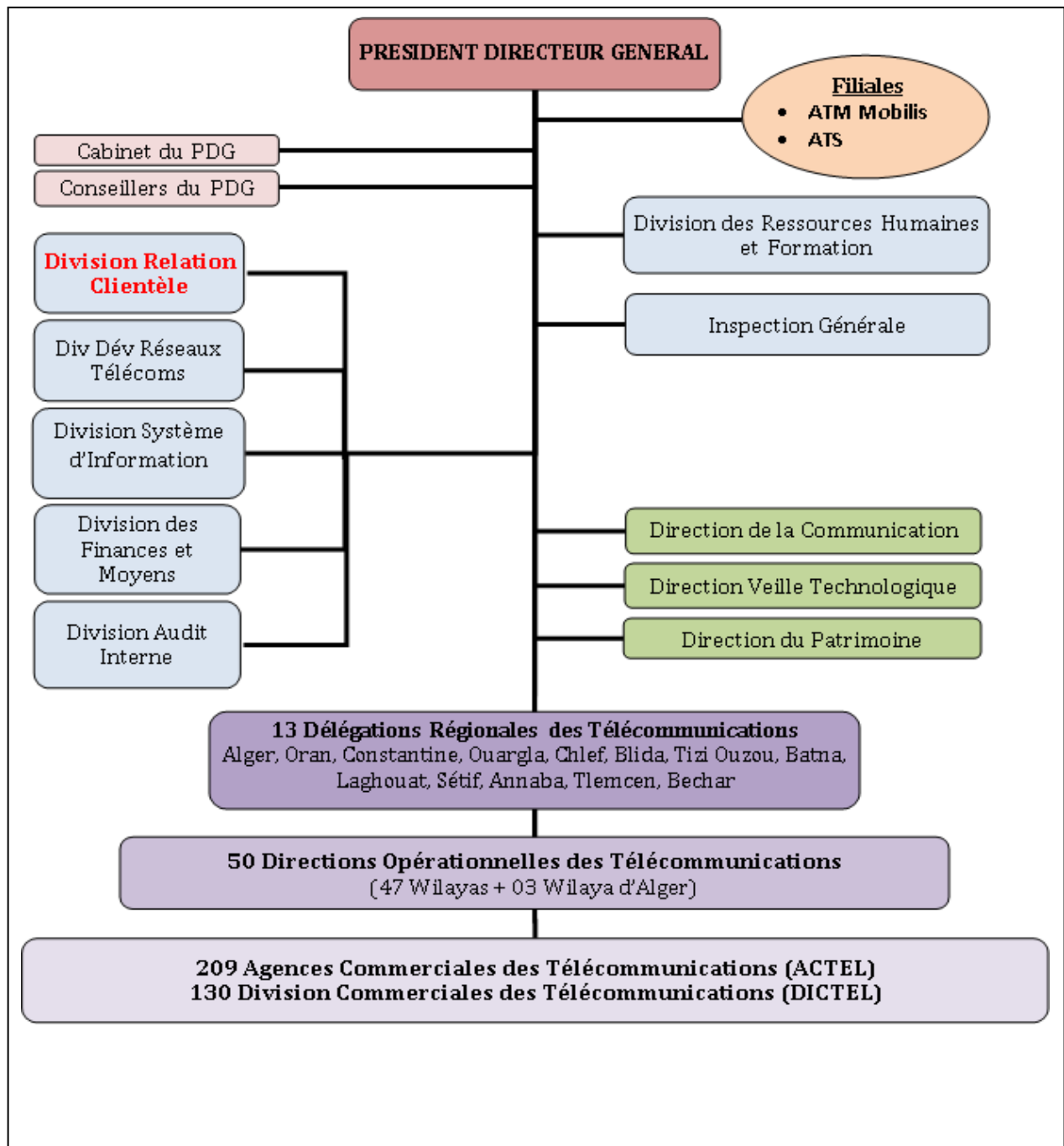
**Site internet**

- <https://www.mobilis.dz>
- <https://www.ats.dz>
- <https://www.iso.org/fr>
- <https://www.afnor.org>
- <https://www.certification-qse.com/>

# **Annexes**

**ANNEXE A : ORGANIGRAMME D'ALGERIE  
TELECOM**

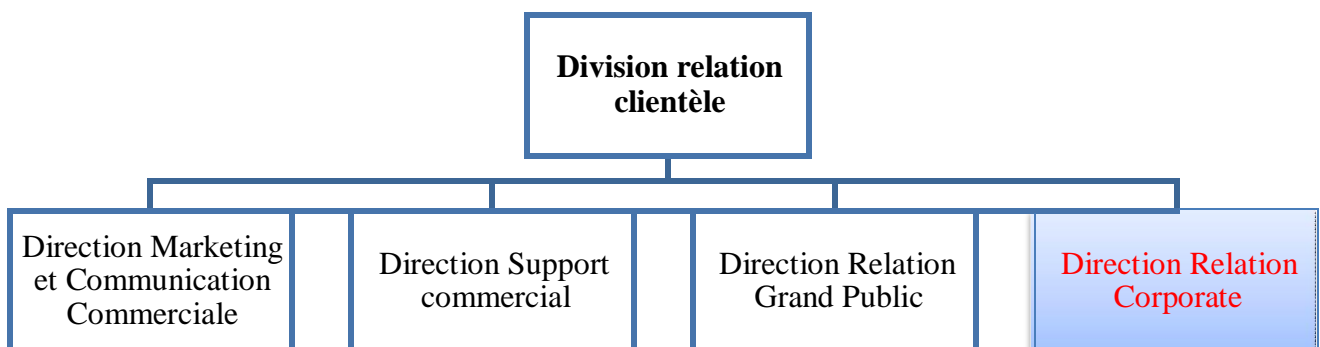
## Organigramme d'AT



Source : document interne de l'entreprise

**ANNEXE B : ORGANIGRAMME DE LA DIVISION  
RELATION CLIENTELE**

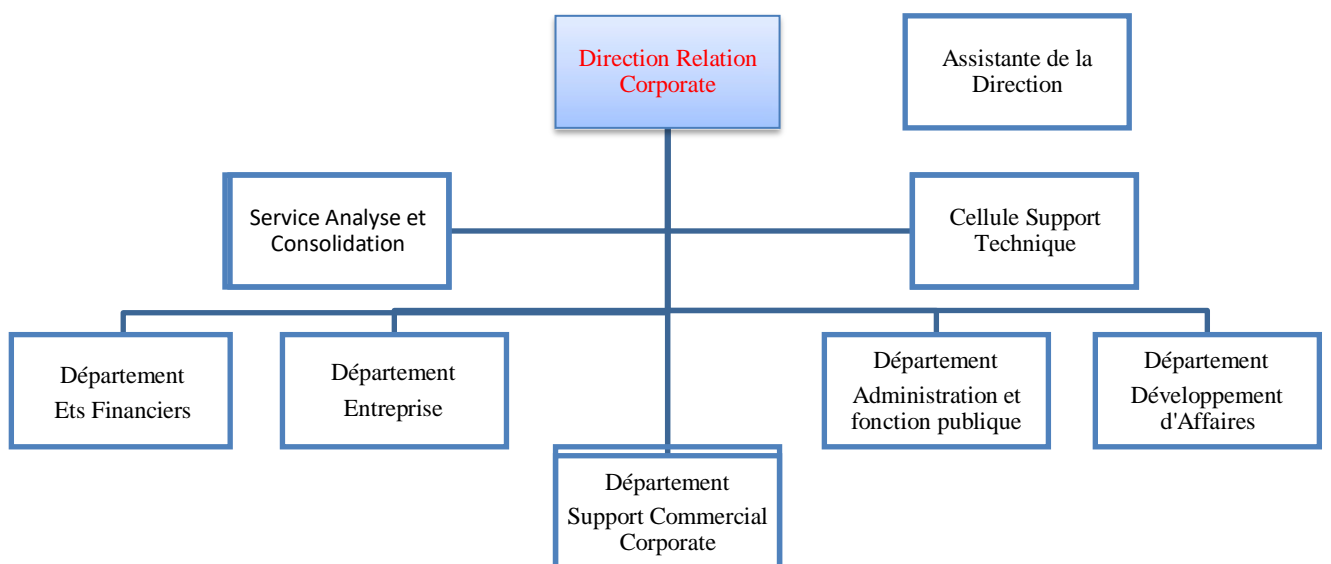
## Organigramme de la division relation clientèle



Source : document interne de l'entreprise

## **ANNEXE C : ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL**

## Organigramme de la Direction Relation Corporate



Source : document interne de l'entreprise

## **ANNEXE D : GUIDE de L'Interview**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude et en vue de l'obtention d'un master en Management Gouvernement Électronique au sein de l'École Nationale Supérieure de Management portant sur « **l'amélioration de la qualité de service par la performance d'un système d'information** » nous sollicitons votre collaboration afin de bien vouloir répondre à cette interview.

Nous saurions très reconnaissants pour l'aide que vous apporteriez à ce travail et nous vous garantissons que vos réponses seront traitées en anonymat.

**Sexe :**

**Age :**

**Dernier diplôme acquis :**

**Position au sein d'entreprise :**

**Poste occupé :**

**Expérience professionnelle :**

- **Partie 01 : Audit des SI**

**Audit de la stratégie IT :**

Est-ce que les systèmes d'information d'Algérie Télécom sont importés ou produits par l'entreprise elle-même ?

Pensez-vous que vos systèmes d'informations sont-ils adaptés à la philosophie et aux besoins de l'entreprise ?

Trouvez-vous que vos SI s'alignent à la stratégie globale de l'entreprise ?

Comment est-ce que les systèmes d'information participent à la réalisation des objectifs principaux de l'entreprise ?

**Audit de la fonction informatique :**

Possédez-vous une cartographie ou un algorithme des processus informatiques de l'entreprise ?

Si oui ; les responsabilités et les relations entre les différents processus sont-elles bien définies ?

Est-ce que les procédures de l'exécution des activités informatiques sont bien respectées ?

**Audit des processus informatisés :**

Comment jugez-vous la qualité de service informatique (taux d'erreur et de panne ...) ?

Lors du développement et d'achats des logiciels, est-ce que le suivi du cycle de vie des applications est pris en considération ?

Avez-vous mis en œuvre des mécanismes de surveillance, de mesures de contrôle, d'analyse et d'amélioration continue du système d'information ?

Comment jugez-vous le fonctionnement quotidien des SI ?

- **Partie 02 : Exploitation des SI pour l'amélioration de la qualité de service**

Comment jugez-vous la qualité de vos services ?

Quelles sont les grands axes de la stratégie d'amélioration de la qualité de service ? Quels sont les actions d'amélioration mises en œuvre ?

Comment jugez-vous les délais de réalisation, de transmission des rapports et de servuction? Est-ce que les exigences des métiers sont prises en compte par le service informatique ?

Les informations traitées sont-elles exactes, sûres et fiables ?

Les données nécessaires sont-elles disponibles auprès de personnes concernées ? Les informations sont – elles sécurisées ?

Trouvez-vous des difficultés dans la gestion des ressources humaines (l'adéquation des compétences avec les besoins) ?

Comment jugez-vous la capacité d'Algérie Télécom à anticiper l'utilisation des nouvelles technologies (veille, prospective) et l'évolution des besoins en ressources informatiques ?

- **Partie 03 : évaluation de la satisfaction clients**

Comment jugez-vous le taux de réclamation et de défection des clients ? Selon vous quel est l'avis de votre clientèle sur la qualité de vos services ?

Les réclamations verbales des clients internes et externes sont-elles enregistrées et transmises pour être traitées ?

Les délais de traitement des réclamations et de transmission des réponses aux clients sont-ils bien respectés ?

Les audits internes et externes sont-ils réalisés d'une façon régulière ?

Les besoins des clients sont-ils communiqués à tous les niveaux de l'organisation ? Est-ce que vous mesurez et vous surveillez la satisfaction des clients ?