

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management stratégique et système d'information

**Le rôle de la transformation digitale dans l'amélioration de la
performance de l'entreprise
Cas : Entreprise de télécommunication ATM-Mobilis**

Élaboré par :

BERROUMANA SAMAR ANGHAM

ZIDANE SARA

Encadré par :

Mme. ABID NABILA

RÉSUMÉ

La transformation digitale vise à intégrer de nouvelles technologies et pratiques dans toutes les activités de l'entreprise afin de simplifier le travail des employés et d'améliorer ses performances. Ainsi, nous avons essayé à travers notre recherche de montrer l'importance de la transformation digitale et son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons adopté une approche qualitative par étude de cas d'ATM-Mobilis, basée principalement sur des entretiens réalisés avec des responsables afin d'avoir des résultats plus cohérents et fiables. Il en ressort que l'entreprise de télécommunication ATM-Mobilis n'a pas encore digitalisé toutes ses activités, ce qui a entraîné des difficultés dans l'exécution de ses processus. Pour cela, nous avons déterminé de nouvelles pratiques permettant à l'entreprise de réussir sa digitalisation et d'apporter une valeur ajoutée. Les résultats de cette recherche montrent aussi l'importance de la digitalisation du processus relation client dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Mots clés : La transformation digitale, performance, relation client, processus, stratégie, ATM-Mobilis

ملخص

يهدف التحول الرقمي إلى دمج التقنيات والممارسات الجديدة في جميع أنشطة الشركة من أجل تبسيط عمل الموظفين وتحسين أدائها. وهكذا حاولنا من خلال أبحاثنا أن نظهر أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء الشركة. وبذلك، اعتمدنا منهج دراسة حالة نوعية لشركة موبيليس الجزائر، يستند بشكل رئيسي إلى مقابلات مع المديرين من أجل الحصول على نتائج أكثر اتساقاً وموثوقية. ويظهر أن شركة الاتصالات موبيليس الجزائر لم تقم بعد برقمنة جميع أنشطتها، مما أدى إلى صعوبات في تنفيذ عملياتها. لهذا، قمنا بتحديد ممارسات جديدة تسمح للشركة بالنجاح في رقمنتها وتحقيق قيمة مضافة تظهر نتائج هذا البحث أيضاً أهمية رقمنة عملية علاقة العملاء في تحسين أداء الشركة.

الكلمات الرئيسية: التحول الرقمي، الأداء، العلاقة مع العملاء، العملية، الاستراتيجية، شركة موبيليس الجزائر

SUMMARY

Digital transformation aims at integrating new technologies and practices in all activities of the company in order to simplify the work of employees and improve its performance. Thus, we tried through our research to show the importance of digital transformation and its role in improving the performance of the company. To do this, we adopted a qualitative approach by case study of ATM-Mobilis, based mainly on interviews with managers in order to have more

consistent and reliable results. The results show that the telecommunication company ATM-Mobilis has not yet digitized all its activities, which has led to difficulties in the execution of its processes. For this, we have determined new practices allowing the company to succeed in its digitalization and to bring an added value. The results of this research also show the importance of the digitalization of the customer relationship process in the improvement of the company's performance.

Key words : Digital transformation, performance, customer relationship, process, strategy, ATM-Mobilis

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent d'abord à ALLAH le tout puissant de m'avoir donné de la force pour réaliser ce travail.

Je tiens à remercier Mme ABID Nabila, mon encadreur de mémoire de fin d'étude, pour sa disponibilité ainsi que sa compréhension et son implication dans le suivi de mon mémoire.

Je suis reconnaissante à Mr CHETTIBI Kamel mon encadreur au sein d'ATM Mobilis pour la grande qualité de ses conseils, sa disponibilité, sa compréhension et l'attention qu'il m'a consacré tout au long de cette recherche ont été d'une grande aide, pour m'avoir aussi fut bénéficiée d'un environnement professionnel stimulant et enrichissant.

Je tiens à remercier mon binôme ZIDANE Sara de m'avoir soutenue et encouragée pendant les moments durs que nous avons vécus ainsi que pour sa confiance en moi, je souhaite que notre amitié persiste et reste pour toujours.

Mes remerciements s'adressent également aux membres de jurys pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant de juger notre travail.

Je ne saurais clôturer ces remerciements sans exprimer toute mon affection pour mes chers parents ainsi que ma petite sœur, je ne serai jamais arrivé là où j'en suis sans eux sans soutien, Merci Maman de m'avoir donné tant d'amour et de tendresse et de m'avoir toujours soutenue et Merci Papa de m'avoir toujours poussé à aller loin et d'être toujours là à me soutenir et à m'aider tu es mon pilier et exemple dans la vie, et merci ma petite sœur de m'avoir encouragé que dieu vous préserve, protège et vous garde en bonne santé et en longue vie.

BERROUMANA Samar Angham

REMERCIEMENTS

Tout d'abord et avant tout, je remercie ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la force, la volonté et le courage de mener à bien et de terminer ce modeste travail.

Je remercie mon encadreur Madame ABID Nabila pour sa disponibilité et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Monsieur Kamel CHETTIBI, mon tuteur de stage, que je remercie vivement de m'avoir soutenue et encouragée tout au long de ce mémoire de fin d'études. Sa rigueur et son savoir m'ont guidée au fil de l'avancement de ce travail. Je lui suis infiniment reconnaissante de son extrême gentillesse, du temps qu'il m'a consacré, de sa très grande patience et de sa générosité avec ses conseils.

Mes remerciements à l'ensemble des membres du jury qui me font l'honneur de juger ce travail.

Je tiens à remercier ma chère binôme et amie BERROUMANA Samar qui a eu la patience de me supporter durant ce mémoire, et qui m'a soutenu et encouragé pendant tous les moments difficiles vécus, je souhaite que notre amitié perdure.

Enfin, si ce travail est achevé c'est aussi grâce à l'assistance de ma très chère famille à qui j'exprime ma profonde gratitude et vifs remerciements, pour son soutien, sa patience et ses sacrifices durant tout mon parcours.

Un Grand Merci à vous tous.

ZIDANE Sara.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE.....	v
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
Section 1 : Revue de littérature	6
Section 2 : Cadre conceptuel	36
Section 3 : État des lieux de la transformation digitale en Algérie.....	43
 CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	 49
Section 1 : Positionnement épistémologique et choix méthodologiques de la recherche.....	49
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	53
CHAPITRE 3 : Présentation et discussion des résultats	62
Section 1 : La démarche de transformation digitale au d'ATM-Mobilis	63
Section 2 : Analyse d'un état des lieux.....	68
CONCLUSION	85
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIÈRES	
ANNEXES	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Études des freins et des accélérateurs liés aux métiers du digital dans les entreprises algériennes	47
Tableau N°2 : L'analyse interne de l'entreprise	58
Tableau N° 3 : L'analyse externe de L'entreprise	59

Liste des Figures

Figure N° 1 : Les enjeux de la transformation digitale	8
Figure N°2 : les 7 étapes de réaction humaine face à ce changement	16
Figure N°3 : logique causale	32
Figure N °4 : la digitalisation d'une entreprise et ses notions	39
Figure N° 5 : les facteurs principaux de la révolution du digital dans l'entreprise	42
Figure N° 6 : Processus relation client digitalisé	78
Figure N°7 : Schéma début du processus	80

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ADSL :Asymetric Digital Subscriber Line

ARPCE :Autorité de Régulation de la Poste et des Communication Électronique

ARPU :Average Revenue Per User

AT : Algérie Télécom

ATM : Algérie Télécom Mobile

BI: Business Intelligence

BPMN: Business Process Model and Notation

CA : Chiffre d’Affaire

CDO :Chief Digital Officer

CMS : Content Management System

CREAD : Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement

CRM :Customer Relationship Management

DRH :Direction des Ressources Humaines

DSPP : Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

DTMF: Dual Tone MultiFrequency

EBITDA:Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization

EEPAD : Établissement d'Enseignement Professionnel À Distance

ERP: Enterprise Resource Planning

E-TOM: Enhanced Telecom Operations Map

FAI : Fournisseur d'Accès à Internet

FTTH: **Fiber** to the Home

GAFAM:Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft

Go: Gig octet

GTA: Group telecom Algeria

INSEAD :Institut Européen d'Administration des Affaires

IOT: Internet of Things

ISP: Internet Service Provider

IT : Information Technology

IVR : Interactive Voice Response ou Serveur Vocal Interactif

KPI: Key Performance Indicator.

LTE: Long Term Evolution

MBE: Marge Brut Exploitation

MOU: Minute Of Use

MSAN : Multi Service Access Node

MVNO: Mobile Virtual Network Operators

NFV: Network Functions Virtualization

ONS: Office National des Statistiques

OTT: Over The Top service

PIB : Produit intérieur brut

RBV : Resource Based View

RH : Ressources Humaines

SDN: Software Defined Networking

SI: Système d'Information

SIM : Subscriber Identity Module

SNMG : salaire national minimum garanti

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TT : Trouble Ticket

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

VSAT: pour Very Small Aperture Terminal

WiMAX: Worldwide Interoperability for Microwave Access

5G : Cinquième génération des standards pour la téléphonie mobile

INTRODUCTION

L'économie mondiale a connu ces dernières années des changements, dans ce monde toujours plus connecté, où la concurrence des entreprises numériques a bouleversé les modèles économiques. Ainsi, les managers n'ont plus vraiment le choix que d'aller vers la transformation digitale. Cette transition n'est pas nouvelle mais elle est nécessaire, notamment pour les entreprises qui ne sont pas nées dans la culture digitale dite « traditionnelle ». Bâties sur un modèle ancien, elles doivent engager et réussir leur transformation afin qu'elles puissent rester compétitives.

En effet, depuis quelques années, le marché a connu un changement rapide et évolutif en matière de technologie, un allègement du contexte réglementaire, c'est-à-dire la naissance de nouvelles opportunités entraînant des difficultés et des situations d'incertitudes plus élevées qu'avant pour toutes les entreprises. Aujourd'hui, les entreprises ne sont plus face à de simples alternatives : il s'agit de jumeler entre l'innovation et l'efficacité, la rapidité et la fiabilité, la conformité et la flexibilité. (DELAVALLEE. E, 2016)

Cependant, la transformation digitale touche l'activité professionnelle dans son ensemble, et à tous les niveaux, plus souvent les aspects marketing et commerciaux. Cette dernière, étant transversale, implique la technologie et l'innovation, la production et la distribution des produits et les services, l'organisation et les collaborateurs.

Dans le secteur de télécommunication par exemple, la concurrence est très active grâce à l'évolution permanente de la technologie et les exigences du marché, où les entreprises sont dans l'obligation d'utiliser les outils digitaux afin d'intégrer le marché et d'être compétitives pour répondre au besoin de leur client et d'être plus efficaces en termes de délai et efficaces en termes de qualité de service.

En Algérie, dans le secteur de télécommunication, la concurrence est présente, les exigences du marché sont fortes ; les contraintes et les attentes des clients étant de plus en plus diversifiées, l'entreprise doit répondre aux exigences du marché afin de conserver ses parts de marché ou d'en acquérir. Pour cela, les entreprises de télécom sont dans l'obligation de s'adapter à l'évolution de leur environnement, elles doivent ajuster leur communication et adopter une nouvelle stratégie afin d'être à l'écoute de leur client.

C'est ainsi que les secteurs de télécommunications adoptent aussi le digital, pour garder et gagner davantage de parts de marché. Les entreprises se retrouvent face à plusieurs enjeux, elles

doivent : réagir rapidement et résister à la pression de la compétitivité du marché et son évolution et doivent savoir comment réagir face à la complexité et l'incertitude des choix ainsi que la variété des facteurs à prendre en considération afin de réaliser les objectifs et d'être plus performantes.

Les moyens de communication ont changé, de nouveaux outils digitaux existent, tels que les réseaux sociaux, considérés aujourd'hui comme une opportunité pour les opérateurs téléphoniques, car c'est un atout concurrentiel majeur. Ces derniers, leur permettent d'agrandir leur part du marché, d'être visibles et compétitifs partout dans le monde et d'améliorer la performance de leur produit et service.

Pour comprendre l'importance de la transformation digitale dans l'amélioration de la performance des entreprises algériennes, précisément les entreprises du secteur de télécommunication, nous avons formulé la question principale à laquelle nous tentons d'apporter une réponse à notre travail de la manière suivante :

Comment les entreprises de télécom mettent en place une politique digitale ciblée et efficace et quel est l'impact de cette politique sur leur performance ?

Pour mieux cerner notre thème, nous avons construit notre réflexion autour des sous questions suivantes :

- **Que peut-on comprendre par la « transformation digitale » ?**
- **Comment mettre en place une stratégie digitale ?**
- **Comment la transformation digitale influence-t-elle la performance de l'entreprise de Télécoms Algérienne ATM-Mobilis ?**

Pour élaborer ce mémoire, nous adoptons la méthode qualitative par étude de cas ; nous retenons l'approche processuelle dans l'étude de notre projet. La méthodologie de travail s'est axée principalement sur une recherche bibliographique basée sur les ouvrages et les travaux de recherche universitaire et des sites internet, en ce qui concerne la partie théorique. Concernant la partie pratique nous menons une enquête sur le terrain où nous effectuons une étude qualitative en réalisant un entretien semi-directif avec les responsables des différents départements au sein de l'entreprise ATM-Mobilis ainsi qu'avec les employées de la direction

relation client. Certains responsables ont préféré répondre au guide sous forme d'un questionnaire à cause de la crise sanitaire (COVID-19).

Choix du sujet d'étude et du lieu de stage

Le thème a été choisi car c'est un sujet d'actualité de nos jours et le concept de la performance représente l'intérêt de toute entreprise économique .

Notre formation au sein de l'école Nationale Supérieure de Management (ENSM) nous a permis d'acquérir des connaissances théoriques en relation avec la stratégie et l'économie ainsi que le système d'information et tout ce qui a un rapport avec l'organisation des entreprises et la transformation digitale, ce qui devenu de nos jours le centre des préoccupations des managers au sein des organisations, car son importance ainsi que son rôle et son impact dans l'organisation poussent les responsables à accorder beaucoup d'importance et aller vers la digitalisation. Ce sujet intéresse de plus en plus les entreprises algériennes. À la fin de notre formation théorique, nous étions à la recherche d'une organisation qui nous permettrait de compléter notre travail et de bien le mener et c'est ainsi que notre choix s'est porté sur l'entreprise ATM Mobilis.

Intérêt De la recherche

L'intérêt de la recherche est de répondre aux attentes de l'entreprise ATM-Mobilis, car notre étude est bien une problématique de l'entreprise, mais également, cela nous intéresse nous aussi en tant d'étudiantes, l'objectif est donc de :

- Analyser la transformation digitale au sein de l'entreprise ATM-Mobilis.
- Connaître la valeur ainsi que le rôle de la transformation digitale sur l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise ATM-Mobilis.
- Définition de la stratégie de digitalisation adoptée afin d'améliorer le processus relation client
- Cibler certains outils et technique de communication digitale qui permettent d'améliorer le processus relation client c'est-à-dire mieux répondre aux attentes des clients au sein de l'entreprise ATM-Mobilis.

La Présentation du plan

Pour mener à bien cette étude, nous avons divisé ce travail de recherche en trois parties : **Le premier chapitre** théorique où nous avons tenté d'expliquer en premier lieu l'émergence du digital avec tout le processus de digitalisation de l'entreprise ainsi que la performance ; nous l'avons divisé en trois (03) sections à savoir: (1) la revue de littérature relative au rôle de la digitalisation dans la performance des entreprises à l'aide d'un modèle , (2) la clarification des concepts : la transformation digitale, la performance et sa mesure ainsi que l'approche utilisée dans notre étude, (3) l'état des lieux de la transformation digitale en Algérie et ses obstacles.

Le deuxième chapitre, à été divisé en deux (02) sections : (1) L'explication du choix de la méthode de recherche et l'outil de collecte d'information, (2) cette section concerne l'étude de la transformation digitale dans le secteur de télécommunication, nous avons pris le cas de l'entreprise ATM-Mobilis avec des sous titres traitant la structure d'accueil de l'organisme concernée et sa place sur le marché d'une part et son analyse concurrentielle.

Le troisième chapitre et le dernier, où nous avons présenté une étude que nous avons effectuée au sein de MOBILIS. Cette étude de cas comporte deux (2) sections : (1) cette section est consacrée à la description de la démarche de la transformation digitale au sein de l'entreprise ATM-Mobilis ainsi que la stratégie digitale adoptée par cette dernière, puis la section (2) vise à faire une présentation de l'état des lieux du processus que nous avons choisi de la direction relation client dont lequel nous allons le rendre plus complexe et détaillé en listant toutes requêtes non digitalisées effectuées par le client en faisant une analyse critique et les digitaliser par la suite dans la sous section (2-1) en proposant des solutions afin de le rendre optimale, efficace, efficiente et de l'améliorer et d'aboutir à la satisfaction du client c'est-à-dire améliorer la performance relation client.

Dans ce mémoire, nous avons cherché à accorder une attention particulière à la transformation digitale dans le secteur de télécommunication, son impact sur la performance de l'entreprise de télécommunication en Algérie, ainsi que la valeur qu'apporte cette démarche à la performance de l'entreprise et son influence sur le comportement du client face à cette transformation tel que le cas de ATM- Mobilis.

CHAPITRE 1 : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL

Depuis l'avènement du digital, les entreprises ont commencé à saisir les opportunités qu'offre le digital et ils ont adapté leurs stratégies et leurs démarches à ces changements en utilisant des moyens et des outils offerts par l'internet. Afin de bien maîtriser ces outils, l'entreprise doit d'abord avoir une bonne connaissance de toutes les ressources sur le web et comprendre l'utilité de ces ressources afin d'atteindre ses objectifs en choisissant la bonne décision.

Afin de traiter cette thématique, nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections dans la première section ; nous allons aborder la revue de littérature dont laquelle nous allons présenter les différentes approches ayant traité la question et la notion de la transformation digitale dans les entreprises ainsi que la performance. Puis, la deuxième section sera consacrée à la définition des concepts étudiés et le lien existant entre ces derniers selon l'approche retenue. Enfin, dans la troisième section, nous allons faire l'état des lieux de la transformation digitale notamment dans le monde, en Afrique et également en Algérie ainsi que les différents obstacles rencontrés.

Section 1 : revue de littérature

1-1- La transformation digitale des entreprises

La transformation digitale ne se limite pas à la mise en place de nouvelles technologies de l'information pour gérer et guider les entreprises. En effet, les conséquences sont bien plus profondes : migrer vers un nouveau modèle d'organisation et investir dans tous les aspects sont essentiels, il s'agit donc de changements révolutionnaires qui affectent la culture et l'ADN de l'entreprise.

Le succès de cette transition dépendrait de la reconfiguration des processus de l'entreprise et des besoins de toutes ses activités. Les activités en amont visent à étudier correctement l'impact de cette migration. Il s'agit d'un processus crucial, car le risque d'échec de la mise en œuvre de nouveaux systèmes et technologies d'information ne sera jamais exclu.

La plupart des entreprises n'ont pas de stratégies claires sur la façon d'organiser la digitalisation. OUBRAHAM. S, (2018).

La digitalisation affecte de nombreux aspects de l'organisation : les processus doivent être modifiés, la définition des produits doit être repensée, le fonctionnement et les canaux commerciaux devraient être digitalisés. La responsabilité de ces fonctions est souvent distribuée au sein de l'organisation. Par conséquent, tout plan de transformation digitale doit coordonner différents services, chacun travaillant avec leur propre point de vue et son propre agenda.

Malgré la quasi-omniprésence des technologies de l'information (IT) dans les sociétés et organisations modernes, la définition et la conceptualisation de la « transformation digitale » n'est pas facile ; C'est une notion dont les contours ne sont pas clairement conçus et se réfèrent à de multiples réalités.

Cependant, DUDÉZERT.A (2018, p. 14) avait déclaré que la transformation digitale entraîne un changement d'échelle¹ et une augmentation du développement numérique dans les pratiques du travail, mais également dans les produits et services à proposer au client. Les organisations repensent leurs offres (et leurs modèles commerciaux) afin qu'ils soient alignés sur les nouvelles pratiques sociales² induites par les compétences par le consommateur. C'est une transformation

¹Le changement d'échelle d'une entreprise sociale est le processus par lequel la structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème.

²désigne en sociologie une façon de faire, une action socialement transmise ou envisagée dans un contexte social.

de pratiques de travail internes vers une organisation plus collaborative, plate et moins centralisée et laissant une autonomie d'action plus large dans l'acteur ; Cette adaptation, de la société est nécessaire pour survivre dans ce nouveau contexte numérique et économique.

AUTISSIER. D (2014), JOHNSON. J (2014) et MOUTOT. J.M, (2014), précisent que la digitalisation de l'entreprise n'affecte pas seulement la façon dont le projet est mis en œuvre : il changera aussi les opérations, le statut et le modèle de gouvernance de l'entreprise : « La réalisation de ces technologies digitales, à travers leur communication et leurs dimensions ouvertes, impacte l'organisation traditionnelle que l'on qualifie de structuro-fonctionnelle ».

1-1-1- Les dimensions de la démarche de transformation digitale

Selon Delavallée. E (2016), une démarche de transformation digitale des organisations comporte deux dimensions : le design organisationnel³ d'une part, et la conduite du changement d'une autre part. La première est centrée sur le système formel ⁴. Il s'agit, par exemple, de modifier la structure organisationnelle et d'aligner en conséquence le système de management à la suite d'un nouveau projet stratégique. La seconde dimension concerne les systèmes social et culturel. Elle consiste à créer une dynamique de changement en mettant l'organisation en mouvement.

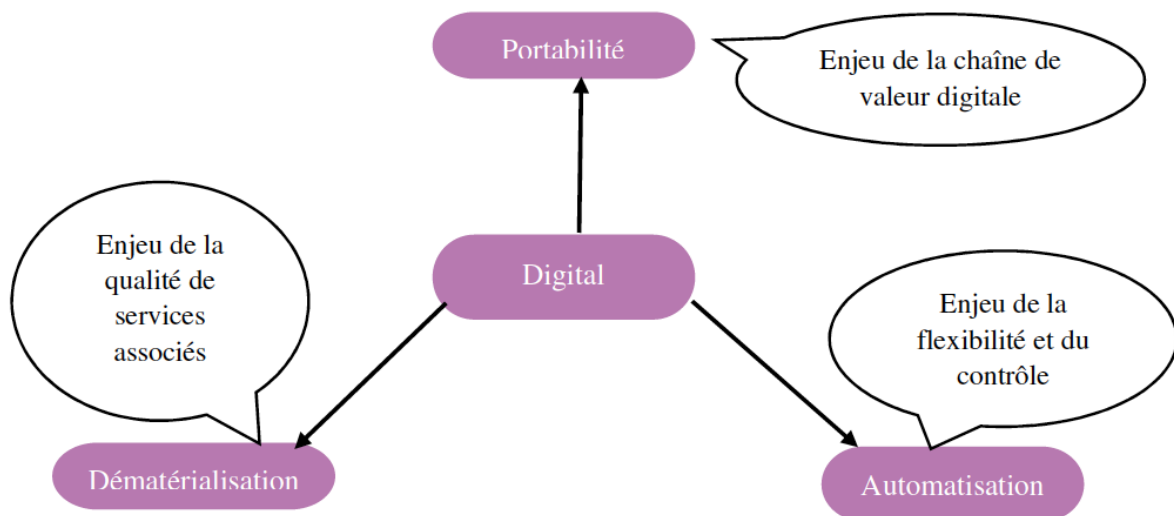
En synthèse, nous pouvons dire que le design organisationnel se préoccupe du « hard » et du contenu de la transformation digitale alors que la conduite du changement est centrée sur le « soft » et concerne son processus.

Le design organisationnel est un processus de transformation qui mise avant tout sur l'expérience client, fournisseur et collaborateur, le design organisationnel vise à redessiner l'entreprise en fonction d'un paramètre central : L'humain.

1-1-2- Les enjeux de la transformation digitale

La transformation digitale est devenue un sujet majeur de préoccupation et un enjeu stratégique pour toute entreprise, peu importe sa taille ou son secteur, elle est concernée dans sa globalité. Le numérique a révolutionné la façon de faire du business et cette disruption va encore gagner en ampleur et s'accélérer avec l'avènement des objets connectés. Les enjeux de la digitalisation se présentent comme suit :

Figure N° 1 : Les enjeux de la transformation digitale



Source : Auteurs Emily METAIS-WIERSCH, AUTISSIER David (2016)

Certains auteurs ont observé des situations de digitalisation qui les ont menés à définir les trois composantes du digital : portabilité, dématérialisation et automatisation parmi eux METAIS-WIERSCH. E, AUTISSIER. D (2016). Ces trois caractéristiques du digital induisent des enjeux par lesquels le digital constitue sa légitimité et son attractivité au-delà d'un effet de mode.

- **Portabilité** : le digital est composé d'applications informatiques appelées « portables » ou « mobiles ». Ces dernières sont développées avec différents langages de programmation qui permettent leur portabilité sur différents supports comme les smartphones, les tablettes ainsi que les ordinateurs de bureau. Ce qui permet une liberté d'action qui n'était pas permise avec l'utilisation d'un ordinateur fixe de bureau. Le digital pose l'enjeu de la réflexion autour de la chaîne de valeur sur le processus digitalisé en utilisant les fonctionnalités différentes du digital. Chaque activité du processus est analysée en termes de coût, de qualité et d'apport de valeur différente pour tous les clients.
- **Dématérialisation** : les applications digitales ont un objectif transactionnel, ce qui signifie qu'elles dématérialisent tout ou une partie d'un processus. Cela permet de réaliser les processus sans une réelle intervention humaine et sans aucun document imprimable donc de manière dématérialisée. Les informations sont saisies et génèrent des traitements dont toutes les transactions et données sont mémorisées en permettant au client de saisir lui-même les informations concernant sa demande. Ces informations, numérisées, suffisent à

exécuter les actions qui conditionnent la réalisation de la prestation. La dématérialisation pose l'enjeu de qualité de service associée. Si l'application est utilisée sans portabilité sur un ordinateur de bureau, elle perd de son intérêt et de sa justification.

- **Automatisation** : les applications informatiques produisent des transactions tout en mémorisant les données et les traitements réalisés ce qui permet, grâce à cette mémorisation, d'activer de manière automatique d'autres actions dépendantes. Sans intervention humaine, les actions s'enchaînent à partir de règles de gestion permettant une rapidité d'exécution dans l'enchaînement des étapes d'un processus. L'automatisation pose l'enjeu de la flexibilité et du contrôle. Au début de l'informatisation des systèmes de gestion, il n'y'avait pas de points de contrôle qui, aujourd'hui sont nécessaires pour tout processus automatisé afin d'éviter, par exemple, les malversations mais aussi les erreurs de saisie pouvant conduire à des réalisations contraires aux souhaits initiaux. Un autre enjeu se situe dans la flexibilité. Les règles de gestion des applications sont décrites pour couvrir le maximum de situations rencontrées afin de ne pas contraindre l'activité, donc il s'agit ici d'avoir des dispositifs de traitement de ces besoins de flexibilité pour enrichir les fonctionnalités des applications.

1-1-3- Les éléments clés pour réussir la transformation digitale

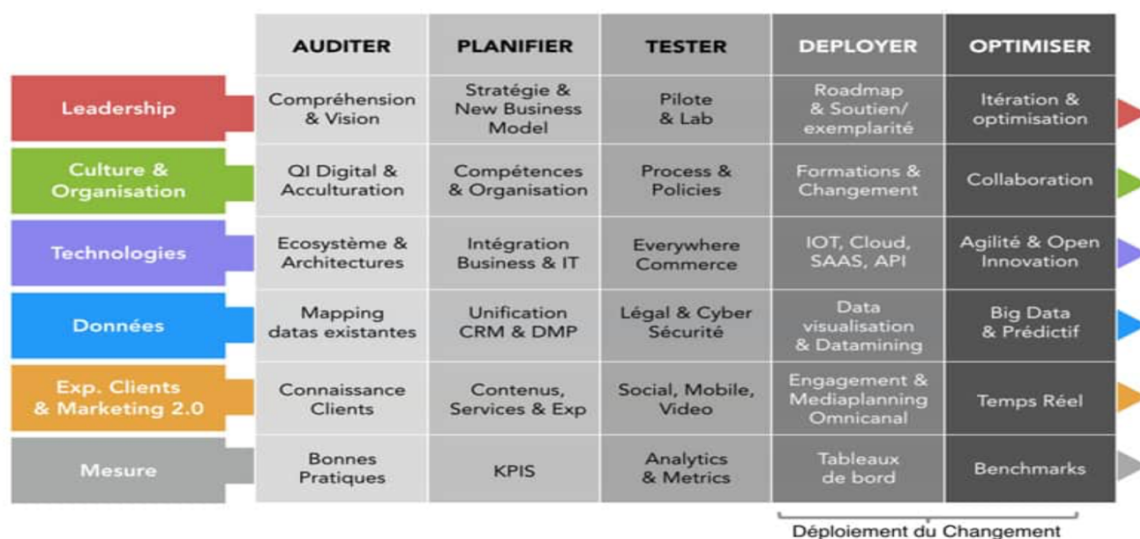
Le principe de la transformation digitale signifie en somme de repenser son activité face au consommateur connecté, ce qui veut dire explicitement que la transformation digitale impose de repenser sa vision, sa chaîne de valeur, ses processus et outils pour fournir une expérience consommateur supérieure à celle du concurrent. La transformation digitale a, selon VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, quatre objectifs :

- Offrir des expériences consommateurs exceptionnelles, innovantes, personnalisées, engageantes et cohérentes ;
- Capitaliser sur les bonnes données (data) ;
- Engager au bon moment avec le bon message/ service sur le bon point de contact ;
- Grâce à une organisation et une culture 2.0 (vision, outils, expertise, processus, innovation).

Le HUB INSTITUTE, présente "The Hub Digital Transformation Roadmap", une méthode concrète en 6 chantiers et 5 étapes pour aider les entreprises à accélérer et réussir leur Transformation Digitale : Leadership, Culture et Organisation, Technologie, Données (Data),

Expérience client et marketing 2.0, Mesure de la performance. Cette méthode est synthétisée dans la figure suivante :

Figure N° 2 : la matrice de transformation digitale selon le HUB Institute



Source : VIVIER. E, DUCREY. V (2017), le guide de la transformation digitale : La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation (Hub management), 2e Édition, Eyrolles. Paris.

Cette matrice générique donne les grands principes et étapes pour structurer la démarche de la transformation digitale. Conçue après plus de trois ans d'échanges et de recherche avec les experts du HUB Institute, elle devrait s'avérer pertinente dans 90 % des cas. Comme tout modèle, il sera néanmoins nécessaire de l'adapter aux enjeux de l'organisation et de son marché.

Comme a précisé le PDG de l'Institut FORRESTER. G. C « si vous ne pouvez pas comprendre le nouveau monde du digital, licenciez-vous. Créez un management qui soit “digital first”. Assurez-vous qu'il y ait bien un expert technologique au comité exécutif. Si votre board a un faible niveau digital, votre entreprise aura un faible niveau digital. ». (VIVIER. E et DUCREY. V, 2017, P. 49),

« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement », nous rappelle la maxime de Nicolas Boileau-Despréaux. La matrice de la transformation digitale conçue par le HUB Institute, telle la pierre de Rosette, devrait servir pour échanger avec l'ensemble des départements de l'organisation pour identifier et prioriser les six chantiers clés et cinq étapes de la transformation numérique :

a) Le leadership

Le leadership qui nécessite un management informé, visionnaire, volontaire et exemplaire ; La transformation digitale ne peut pas être réalisée sans le support du top management. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016)

- **Auditer : Développer une compréhension et une vision**

Il est nécessaire de comprendre les nouvelles dynamiques de son marché et leur impact sur sa chaîne de valeurs ainsi que : l'impact de la technologie, du consommateur connecté et de la concurrence mondialisée

- Faire le Benchmarking et identifier les best practices de la concurrence.
- Développer une vision claire des forces et faiblesses de son organisation en faisant l'Audit de l'existant. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.47)

- **Planifier : De la vision à une nouvelle stratégie**

- Identifier les évolutions à apporter à « son business model » tel que : La diversification, intégration, évolutions, arrêt ou démarrage de nouvelles activités.
- Et à son organisation faire le recrutement, la réorganisation, missions, priorités, responsabilités, processus... Définir une stratégie claire pour y parvenir à : consolider les effets digitaux sous une direction centrée sur le client ainsi que s'organiser autour du client et non d'un département , et d'essayer d'intégrer les compétences digitales à tous les niveaux/fonctions de l'activité.

- **Tester : « Test and fail fast »**

- Identifier rapidement les quick win à atteindre pour rassurer et convaincre des bénéfices. Débuter par la mise en place d'un pilote pour tester, affiner ou faire évoluer la stratégie initiale.
- Adopter une culture de l'expérimentation où un test raté synonyme d'échec (fail fast).
- Pénaliser l'immobilisme et inciter l'esprit d'innovation.
- Le quick win est un plan d'action qui vise à améliorer les défauts d'organisation d'une entreprise. Sur le long terme, les quick-win permettent un gain financier et marketing avec des ressources déjà disponibles au sein de l'entreprise.

- **Déployer : Un management exemplaire**

- Définir et partager une direction et un plan de déploiement clairs.
- Mettre en place une gouvernance pour piloter et accompagner les changements.
- Promouvoir et stimuler la participation des employés avec un vrai support du management, surtout face aux difficultés de déploiement ou politiques.

- **Optimiser : Faire preuve de curiosité pour améliorer et itérer**

- Optimiser les actions stratégiques, opérationnelles ou de change en benchmark régulièrement les initiatives de la concurrence ou dans d'autres secteurs, pas uniquement dans votre pays mais à l'international.
- Organiser les « learning expeditions » pour permettre à votre management et vos collaborateurs de détecter des tendances, initier de nouvelles collaborations, et innover. . (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.56)

b) La culture et l'organisation

La culture et l'organisation vont devoir être repensées avec l'aide des RH en termes d'expertise, de formation et d'accompagnement au changement. L'échec d'un changement organisationnel n'est pas souvent lié au facteur technologique mais plutôt au manque de prise en compte du facteur humain.

Une organisation est avant tout un ensemble complexe de personnes, de compétences, d'envies, de motivations plus ou moins alignées autour de moyens et d'un business model. Une fois planifiée, une transformation réussira ou échouera d'abord grâce ou à cause de l'élément humain. Faire évoluer une entreprise, c'est accompagner l'évolution des rôles, des compétences, des façons de faire d'un modèle à un autre. Souvent la direction des ressources humaines, accaparée ces dernières années par le droit du travail, n'a pas toujours bien anticipé l'impact de la révolution numérique et n'assume pas le rôle qui devrait être le sien dans cette transition.³

³Le guide de la transformation digitale : La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation (Hub management), Emmanuel Vivier, 2e Édition, page 59.

On a divisé le comportement du facteur humain en trois niveaux afin de l'analyser :

- **Appréhension humaine :** Remplacer l'humain au centre de la transformation digitale (Quelle est la nature du changement (incrémentale, radicale ...) ? Pourquoi le changement était nécessaire ? Quelles sont les résistances anticipées à ce changement (culture, routines, temps...))
- **Ambition humaine :** Soutenir l'engagement des collaborateurs dans la transformation digitale ainsi qu'évaluer le niveau d'acceptation auprès des collaborateurs (conduite de Focus Groupe Discussion), valoriser les parcours d'utilisation, Promouvoir l'affinité pour le changement grâce aux programmes ambassadeurs, créer les bons incentives, appuyer la démarche knowledge Management.
- **Adaptation humaine :** Accompagner opérationnellement et techniquement les collaborateurs dans la transformation digitale, organiser les campagnes de communication pour faciliter la compréhension du changement, planifier et conduire les sessions de formation et tests aux nouveaux dispositifs, veiller à l'assimilation de la nouvelle organisation et des nouvelles compétences.
- **Auditer : La culture de l'entreprise et les facteurs clés de succès :** Afin de définir une nouvelle culture d'entreprise voici une proposition d'approche méthodique synthétisant différents modèles, études et réflexions sur le sujet dont plusieurs articles de Torben Rick, consultant en gestion du changement : Définir sa culture : par la création d'une vision partagée et une direction commune et définir les principes selon lesquels nos collaborateurs sont censés se comporter en interne comme en externe , Communiquer et partager cette vision : Nous devons mettre la plate-forme de marque/Culture Code à la disposition de tous ainsi que partager des histoires et rituels soutenant cette culture et Illustrer cette vision par une feuille de route et des jalons, Assurer l'adhésion à la culture en impliquant toute l'entreprise : on peut tout d'abord gérer la résistance de manière proactive, ainsi que créer un sentiment d'urgence propice à la mobilisation et créer un dialogue pour identifier les sources d'incompréhension et de frustrations afin de les adresser. Faire preuve de transparence : partager les chiffres, les succès et les échecs, Mesurer très tôt et souvent les progrès, car on ne peut changer que ce qui est mesurable, On peut : adopter un sens de l'analyse et de la progression,

gérer les inconsistances, préciser, optimiser et faire évoluer... Comme une alerte incendie, il faut vérifier que notre culture est comprise et appliquée par tous.

- **Planifier : Revoir les compétences et son organisation :** Donner la possibilité à chacun de devenir un acteur du changement, et de participer à la construction d'une entreprise nouvelle, plus innovante et attractive. Quand on évoque le digital, on pense souvent à l'informaticien ou au programmeur. Cependant on parle de compétences numériques.
 - **Les compétences numériques :** Durant ces dernières années, nous remarquons que la plupart des entreprises ont commencé à lancer leur site Internet et nommé un webmaster puis un responsable digital en charge de ce site, du référencement, des e-mailings et newsletters. Avec le temps, les médias numériques se sont en fait radicalement développés et complexifiés. Au niveau technique les langages se sont multipliés : Java, PHP, Python, C++... Les méthodes de développement ont changé : Scrum et méthodes agiles... Les outils et problématiques touchés par le numérique ont explosé : solution de gestion de contenus appelée CMS (Content Management System), outil de CRM, développement d'applications mobiles, mise en place d'Extranet, d'Intranet et de réseaux sociaux d'entreprises, pilotage de l'achat d'espace (reciblage, Adwords, bannières, programmation...), analyse des statistiques et des performances des actions Web marketing, lancement de plates-formes e-commerce.
- **Tester : Revoir les processus :** Favoriser l'adoption pour les collaborateurs des nouveaux usages (méthodes agiles) et dispositifs digitaux, cependant la première étape consiste à faire un alignement stratégique, tel que des codes de conduites ainsi que des chartes d'usage doivent définir clairement les objectifs, les engagements et les limites de chaque département ou poste. Et enfin, il faudra rapidement revoir procédure afin de veiller à ce qu'elles atteignent réellement les objectifs stratégiques et simplifient le travail des collaborateurs. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.84), en diffusant des nouveaux processus, guidelines et expertises à travers un programme de formation.
- **Déployer : De l'importance de la formation et du suivi :** Les nombreux programmes de transformation digitale des entreprises incluent généralement un plan de formation assez ambitieux. La responsabilité du management et de la DRH est d'accompagner au maximum vos collaborateurs dans leur montée en compétences numériques. La maîtrise de nouvelles expertises, l'apprentissage de nouveaux métiers doivent devenir un processus permanent grâce aux multiples formats de formation possibles. Il en va de la

compétitivité de votre entreprise et de l'employabilité de vos collaborateurs. On peut déjà diviser le sujet digital en cinq grands types d'expertises : technologiques, créatives, marketing, gestion de la donnée et pilotage de projets.

- **Optimiser : Vers une nouvelle culture de la collaboration** : Dans la plupart des programmes de transformation digitale on trouve la mise en place d'un réseau social d'entreprise comme Chatter, Yammer, Knowledge Plaza, TalkSpirit, Jive ou plus récemment Slack ou Facebook@work. Mue par de bonnes intentions, cette démarche précipitée se termine en général par un échec partiel ou total. L'objectif est de permettre un meilleur partage des informations entre les différents services inter et intra filiales. La collaboration nécessite bien plus qu'un simple « réseau social d'entreprise ». (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.98)

- **Anticiper et gérer la résistance aux changements**

Il est essentiel d'anticiper la résistance aux changements liés à la transformation digitale. Les entreprises sont avant tout composées d'humains avec leurs émotions, leurs rêves, leurs peurs. La terminologie « Ressources humaines » prend alors tout son sens. La transformation des organisations se fera ou non d'abord grâce ou à cause des managers et des collaborateurs.

Le changement est plus souvent vécu comme un risque, un déclassement, un futur flou et anxiogène.

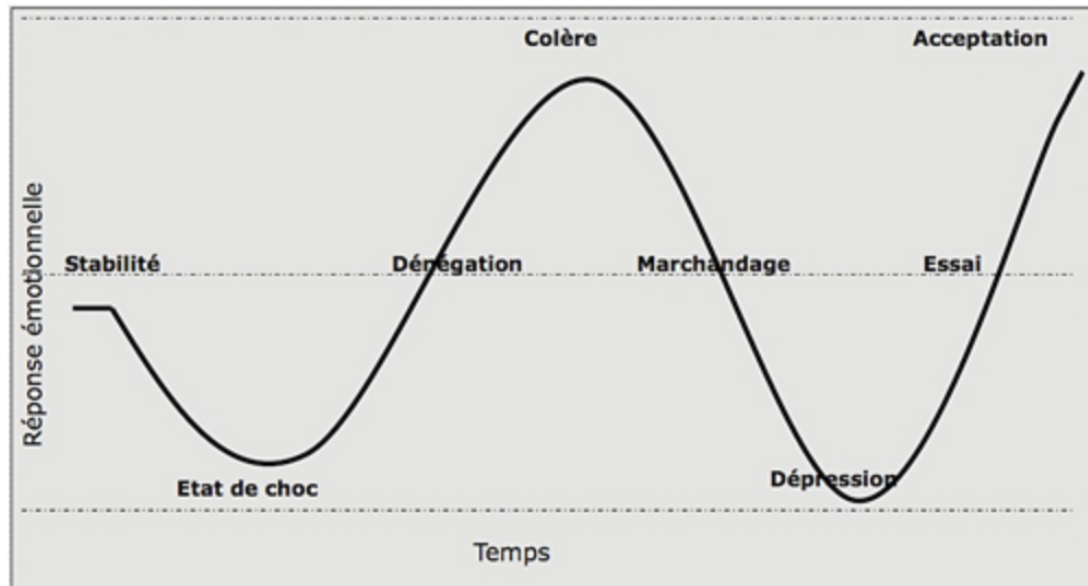
La capacité du management à développer une vision et une stratégie est une nécessité importante. Mais c'est aussi la capacité à communiquer les causes, les opportunités et les impacts concrets des évolutions à mener qui sera la clé pour convaincre et faire adhérer vos équipes. Celles-ci ont autant besoin d'une vision macro – « Où vont notre industrie et notre entreprise ? » – que micro – « Que vais-je devenir ? », « Qu'attend-on de moi, est-ce réellement clair ? », « Comment va-t-on concrètement m'accompagner pour réussir ma nouvelle mission ? ».

Confronté au changement et à l'inconnu, l'être humain passe par une série d'émotions et de postures résumées dans le schéma suivant adapté du modèle de la psychiatre KÜBLER-ROSS. E (1999)⁴. Cette dernière est connue pour sa théorisation des différents stades émotionnels par

⁴<https://kolibriccoaching.com/le-changement/courbe-du-deuil-ou-courbe-du-changement-resistance-au-changement/> (consulté le : 11/06/2021)

lesquels passe une personne qui apprend sa mort prochaine. Ce modèle a depuis été réadapté et appliqué à la gestion du changement en entreprises. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.67)

Figure N°2 : les 7 étapes de réaction humaine face à ce changement



Source : adaptation de la courbe de KÜBLER-ROSS

Le schéma ci-dessus propose une adaptation de la courbe de KÜBLER-ROSS. Elle est applicable à l'entreprise. On retrouve ici que les personnes qui sont confrontées au changement passeront généralement par des sentiments de refus, de colère, de confusion, de dépression, de crise, d'acceptation et enfin de confiance renouvelée. Le consultant Torben Rick ⁵avait par la suite listé plus de douze raisons pour les quelles les gens ont tendance à s'opposer au changement, parmi ceux-ci, ils existent : la peur de l'inconnu, le manque de compétence, le manque de confiance, une mauvaise compréhension du besoin, une mauvaise communication...

⁵torbenrick.eu/t/r/hwj

c) La technologie

La technologie qui nécessite une grande mise à jour et une nouvelle approche pour rester le plus agile, le plus performante et le plus innovante possible ; elle est devenue un élément crucial de la compétitivité. La transformation digitale passe par une remise à plat de son IT.

- **Auditer : nouveaux Écosystèmes** : Le numérique est évidemment aussi une révolution technologique. Depuis l'arrivée de l'informatique, des gros systèmes de l'époque IBM, les choses ont grandement évolué. Avec la loi de Moore, la puissance de calcul et la capacité de stockage ont progressé de manière exponentielle, mais ce sont surtout l'arrivée d'Internet et celle du mobile qui ont bouleversé la donne. Malheureusement, l'informatisation des grands groupes s'est souvent faite avant cette vague. Les systèmes informatiques existants, protégés par une DSI souvent elle aussi de la même époque, ne correspondent plus du tout aux pratiques actuelles. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.103)
- **Planifier : Rapprocher la DSI du business** : Les nouveaux leaders du digital ont largement dépassé la défiance mutuelle entre métier et DSI. Aujourd'hui, leur capacité à faire collaborer efficacement les équipes en charge des technologies, du design/interface et du contenu/marketing leur permet de concevoir des expériences clients dépassant les attentes de ces derniers. La DSI ne doit plus chercher à tout contrôler, mais bel et bien à piloter intelligemment de manière visionnaire ce qui doit être internalisé ou au contraire externalisé en capitalisant sur les nouvelles opportunités du Cloud, des API, des logiciels en SAAS. Les technologies se doivent être des services du business. D'une forteresse imprenable la IT doit devenir un centre de support stratégique et orienté utilisateur en anticipant les besoins de l'activité et en gérant les besoins à court (urgences), moyen et long terme (déploiement lourds et infrastructures). (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.106)
- **Tester : Repenser la vente avec le « everywhere commerce »** : Un des sujets les plus impactés dernièrement en matière de technologies est celui du commerce. Qu'il soit effectué en ligne, sur mobile ou en point de vente, l'achat vit une vraie révolution grâce au digital et à Internet. En effet, avec le Web, il n'a jamais été aussi aisé de comparer les offres, les prix, les avis des clients et de pouvoir acheter en quelques clics un produit ou service auprès d'un nombre quasiment illimité de fournisseurs ou commerçants. Dans un environnement VUCA (Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), la capacité à évoluer et changer devient cruciale. Inspiré du développement logiciel, les

approches agiles doivent permettre d'accélérer grâce à une approche par itération permettant des déploiements plus fréquents. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.109)

- **Déployer : Le cloud, SAAS :** Le cloud offre de nombreux avantages avec un rapport cout/ performance très vertueux. En mode SAAS (Software as a service) il est facile de déployer et de mettre à jour un logiciel en payant une simple license utilisateur. Le cloud permet aussi l'accès à une puissance de stockage et de calcul à moindre cout pour concurrence des géants avec des investissements réduits. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.112)
- **Optimiser : Open innovation :** L'innovation est devenue un facteur clé de succès pour éviter de devenir une commodité. Avec le web et la mondialisation, le rythme de l'innovation s'est fortement accéléré. Il faut donc expérimenter et collaborer avec l'extérieur (startups, chercheurs, écosystèmes de développeurs...) pour gagner en capacité et rapidité face à la concurrence.
 - Pour évoluer, la technologie au sein des organisations doit gagner en agilité pour assurer une forte capacité d'innovation. Des modes de travail agiles en passant par le droit à l'échec et à l'expérimentation, ou à l'open innovation, il n'y a pas de recette miracle, mais un nombre d'ingrédients à bien maîtriser pour mieux collaborer et inventer votre business de demain. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.118)

d) Les données

La maîtrise des données qui deviennent le cœur des entreprises, mais nécessitent une plomberie complexe et subtile ; Les nouveaux leaders de l'ère numérique sont, avant tout, des petits génies de la donnée. Leur maîtrise du code, des algorithmes, de l'information ou de la segmentation clients leur permet d'être plus performants, plus rapides, de dépenser moins et mieux que leurs concurrents. Bref, grâce à ce nouvel or noir, ils surperforment en termes de chiffre d'affaires ce qui se retrouve généralement dans leur valorisation boursière.

- Le big data ou le Data est une expression anglophone utilisée pour désigner un ensemble de données qui deviennent tellement volumineuse qu'elles deviennent difficiles à travailler avec les outils classiques de gestion de bases de données ou de gestion de l'information.

- **Auditer : Faire son data check-up :** Avec le numérique, Internet, la fragmentation des médias et la multiplication des points de contact, celle des objets connectés, le CRM, les outils d'analytics, le volume de données a explosé de manière exponentielle et cette croissance continue de s'accélérer.
 - Il est indispensable de cartographier les sources de données existantes au travers de l'entreprise (format, volume, utilité...) afin d'identifier les opportunités de rationalisation (stockage, segmentation et les manques à combler. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.127)
- **Planifier : Unification du CRM à la DMP :** Le sujet de la donnée est bien plus vaste que celui des données clients : flux logistique, ERP et facturation, suivi des ventes... Avec l'explosion du nombre de médias (digital, social, mobile...) et du nombre de points de contact (e-commerce...), l'audience est de plus en plus fragmentée et de moins en moins simple à identifier, à cibler et à comprendre. La donnée prospect et client devient donc un enjeu majeur. Data is the new oil. La donnée marketing se doit d'être organisée et pilotée grâce à une stratégie omnicanale et au déploiement d'outils adhoc pour enrichir, traiter, stocker et manipuler la donnée. Un prospect/ client doit pouvoir être reconnu quelque soit le point de contact (e- commerce..) et à chaque étape du canal de transformation. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.130)
 - ✓ Mettre en place le référentiel client unique au sein d'un CRM : il devient indispensable de travailler à la mise en place d'un RCU ou Référentiel Client Unique (généralement au sein d'un CRM).
 - ✓ Enrichir nos données et notre marketing grâce à la DMP : Après le CRM, la DMP (Data Management Platform) sera l'étape suivante , il permet, ainsi, de connecter et de suivre les actions publicitaires émises vers des audiences de prospects inconnus avec celles menées vers des clients existants et déjà identifiées avec notre CRM (envoi d'e-mailing, de newsletter, d'offres promotionnelles par SMS ou courrier).
- **Tester : Data visualisation :** Si, au niveau micro, la maîtrise de la donnée est un enjeu concurrentiel et de performance, au niveau macro, c'est même un enjeu de souveraineté numérique pour les États.

- Le pilotage efficace de la donnée passe par une étape de représentation ou de « data visualisation ». Tableaux de bords, génération de rapports, interface de veille ou d'alertes...
- La donnée n'a de valeur que si elle permet de tirer des conclusions, représente des faits ou partager une tendance. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.137)
- **Déployer : Datamining :** La donnée est une nouvelle matière anxiogène pour beaucoup qui n'ont pas vraiment été formés ou amenés à la manipuler dans leur expérience. Elle rime souvent avec complexité, calculs mathématiques savants tout en étant garante de pouvoir pour celle ou celui qui sait en maîtriser l'usage. L'usage de la donnée doit donc s'accompagner d'un effort pédagogique pour informer, expliquer et former ainsi que d'outils simples pour rendre la donnée utilisable et accessible par le plus grand nombre. Les outils de pilotage, de manipulation et d'analyse doivent permettre d'exploiter les données de manière intelligente pour affiner le ciblage marketing. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.141)
- **Optimiser : Big data et prédictif :** Une fois ces étapes franchies, les organisations pourront aller encore plus loin en traitant des volumes toujours plus grands de données, à grande vitesse. Cette exploitation de la Big Data devant permettre de réagir en « real time » voir même d'anticiper de créer des modèles prédictifs sur l'impact d'une action, d'un facteur... (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.144)

- **Les 5 V du Big Data**

ZIKOPOULOS et AL. (2012)⁶introduisaient dans une étude d'IBM les trois premiers « V » du Big Data.

1. **Volume** : selon la loi de Kryder⁷, le coût de l'espace des disques durs diminue de moitié tous les vingt-quatre mois.
2. **Variété** : La donnée existe en de nombreux formats non structurés : vidéos, textes, images, tweets, emails, documents, pages Web, ... cette multiplicité nécessite de nouvelles technologies d'acquisition, d'analyse et déstockage et en rend complexe le croisement.
3. **Vitesse (ou Velocity en anglais)** : Les données sont désormais générées et accessibles en temps réel. Les outils d'analyse doivent donc être capables de traiter cette donnée le plus rapidement possible.
4. **Véracité** : Il ne suffit plus d'accumuler et d'empiler des données. Faut-il encore vérifier que cette donnée est exacte. Si les adresses e-mail de votre base de contacts sont incorrectes, victimes de fautes de frappe ou corrompues, tous les traitements ultérieurs se révéleront faux ou inutiles. Il faut donc veiller à l'hygiène de vos données en procédant à leur nettoyage.
5. **Valeur** : Toute donnée n'est pas forcément utile et elle nécessitera un traitement pour devenir une information à valeur ajoutée. Il convient donc de qualifier l'intérêt d'acquérir et de stocker une donnée. Car ce stockage et ce traitement auront un coût.

e) Le marketing et l'expérience client

Le marketing et l'expérience client qui doivent répondre aux nouvelles attentes du client.

- **Auditer : Réapprendre à écouter votre client (e-réputation)** : L'ère numérique rime avec interactivité et données. Là où il fallait avant avoir l'intuition d'un créatif ou d'un « planneur » publicitaire, ou une validation par essence limitée et approximative d'un panel consommateur, il existe désormais de multiples nouveaux outils et techniques pour suivre et comprendre le consommateur, et ce en temps quasi réel. Que ce soit pour détecter de nouveaux insights clients, d'identifier les influenceurs/ communautés fans ou anticiper une communication de crise sur les médias sociaux, les marques se doivent de pouvoir surveiller leur e- réputation , tel que la réputation ainsi que la marque sont

⁶Zikopoulos P., Eaton C., DeRoos D., Deutsch T., Lapis G. (2012), *Understanding Big Data: Analytics for Enterprise Class Hadoop and Streaming Data*, McGraw-Hill.

⁷omnilogie.fr/O/Moore,_Kryder_et_Wirth

deux principaux assets de l'entreprise, et l'écoute de la clientèle se doit être au centre d'intérêt de l'organisation. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.149)

- **Planifier : Revoir contenus, services et expérience client :** À l'heure du numérique, c'est toute son approche et son organisation marketing qu'il faut repenser. Un consommateur connecté et ultra informé n'a plus les mêmes besoins, attentes et pratiques que les générations passées. Il a muté et le marketing doit lui aussi évoluer pour répondre à ces nouvelles exigences. Le consommateur 2.0 est devenu un média qui mène des conversations avec les autres consommateurs et les marques. Il faut donc organiser la gestion de ses échanges positifs ou négatifs sur les différentes plateformes. Il faut aussi prendre en compte l'explosion de l'usage mobile et sur les tablettes comme points de contact. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.153).
- **Tester : Les nouveaux formats : social, mobile et vidéo :** Dans la course à l'attention et à l'engagement, nous tenions à nous arrêter sur trois types de formats de plus en plus populaires mais nécessitant aussi une approche nouvelle et spécifique pour être efficace.
 - L'élément clé de la différenciation pour les marques est désormais l'expérience client. Au-delà du prix ou de la performance, c'est la qualité d'engagement tout au long du tunnel consommateur qui fait la différence : contenu impactant, approche serviciel personnalisée...(VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.158)
- **Déployer : Omnicanal :** Avec la technologie, le nombre des points de contact s'est multiplié. Du spot télévision à l'affichage en passant par les bannières sur Internet, le référencement dans les moteurs de recherche, les médias sociaux ou la publicité dans les jeux vidéo... la boîte à outils a explosé. Et paradoxalement plus le nombre de tactiques est grand et plus il est compliqué de toucher la même audience qu'autrefois. Quand il suffisait auparavant de lancer une campagne sur deux ou trois médias de masse comme la radio, la presse, la télévision ou l'affichage, il faut désormais articuler des plans média complexes et sophistiqués pour atteindre ces différents objectifs marketing. Au lieu de cibler en choisissant des médias par puissance et affinité, on peut désormais viser les sous-audiences précises qui nous intéressent vraiment sur le digital. Il n'y a pas de client offline ou online. Les prospects et clients s'attendent à une cohérence d'expérience sur tous les points de contacts. Il est nécessaire de décliner et d'adapter les services, informations aux différentes plateformes, formats...(VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.164)

- **Optimiser : Vers le marketing en temps réel :** Si l'on se projette un peu dans le futur, l'objectif sera bien pour les marques de proposer les expériences, les contenus et les services les plus pertinents en fonction de chaque personne et de son contexte. Cela signifie donc être capable de personnaliser de manière individuelle et non plus seulement par segment d'audience. Mais cela nécessite aussi d'être capable de combiner de multiples données : le profil sociodémographique et les comportements passés des clients, le prix de la concurrence ainsi que les chiffres de ventes... pour adapter en temps réel les actions marketing, les messages pour gagner en performance. Au-delà du multicanal, les clients attendent une grande réactivité et un service 24/24 7/7. Cette disponibilité et vitesse opérationnelle nécessite une nouvelle organisation et de nouveaux outils. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.167)

f) La mesure de la performance

L'enjeu de la mesure de la performance à travers toute l'organisation. La mesure de la performance doit être soutenue, c'est est un enjeu majeur pour améliorer la productivité et l'efficacité des entreprises. On ne contrôle précisément que ce que l'on peut mesurer.

« Get measurement under control.! It will drive support, especially at the executive level. If they can see the correlation to business results, they will feel like it's a huge investment area »
Ann Lewnes, CMO.

- **Auditer : les bonnes pratiques de la mesure de la performance :** Pour Niels Bohr, prix Nobel et théoricien de la physique quantique, « ce qui ne se mesure pas n'existe pas ». Et pourtant le nombre d'actions menées dans les organisations sans réelle mesure est légion. Que ce soit par habitude, paresse, manque d'outils, de compétences ou de temps, le management s'en remet encore souvent à des intuitions ou à des avis souvent, par essence, subjectifs. Et peut-être est-ce parfois une bonne chose... (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.170)
- **Planifier : Définir les indicateurs clés de la mesure (KPI) :** Afin de pouvoir optimiser les processus ou les performances, il convient de sélectionner les bons indicateurs de mesure. Pour cela, évitez de fier à toutes mesures offertes par les nombreux logiciels qui équipent l'organisation. Ne pas se jeter la tête la première dans les outils, mais

repandre d'abord à la stratégie et aux objectifs business. Ensuite sélectionner les indicateurs qui feront réellement sens pour y parvenir. Autrement dit un objectif précis est vital pour pouvoir ensuite définir la stratégie, les technologies et actions pertinentes. En marketing, par exemple, il sera souhaitable de commencer par définir un objectif clair et concret entre notoriété, engagement, vente, fidélisation ou recommandation, par exemple. On sera souvent tenté de rechercher à atteindre plusieurs buts. L'important sera donc de prioriser ces derniers. Au final, il faudra définir un indicateur de mesure de cet objectif (nommer KPI : Key Performance Indicator) ainsi qu'une valeur ou une fourchette quantitative à atteindre. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.172)

- **Tester : Analytics et metrics (L' outils à mettre en place) :** Si un KPI est par essence synthétique, son calcul peut être composé d'une multitude de mesures ou généré à partir de calculs sophistiqués. Cette BI ou Business Intelligence repose sur la mise en place et le paramétrage de différents outils de mesure et d'analyse de la donnée.
 - La sélection des KPI devra donc se faire en amont pour permettre la mise en place des bons outils de captation et d'analyse. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.174)
- **Déployer : Tableaux de bord :** démocratiser l'accès de la mesure : Pour devenir une entreprise tournée vers la donnée et la performance, faut-il encore que le plus grand nombre puisse avoir rapidement accès au bon niveau d'information. Là où il y a quelques années le pouvoir rimait avec rétention et contrôle de l'information, le défi consiste désormais à rendre la donnée lisible à toutes et à tous. Autrefois réservés au top management, les tableaux de bord se démocratisent. Désormais numérisés, ils doivent permettre à chacun de suivre l'évolution de ses propres performances, de son unité et de l'entreprise en général. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.176)
- **Optimiser : Benchmark (comparer sa performance par rapport au marché) :** Un chiffre en soi n'a que peu d'intérêt. Sans échelle de comparaison, difficile de déterminer si une performance est positive ou négative. Les entreprises doivent donc non seulement être à même de mesurer leur efficacité, mais surtout de comparer leurs résultats à ceux de leur industrie ou même d'autres industries parfois plus avancées. Si vos indicateurs progressent mais moins rapidement que ceux de la concurrence, votre progression ressemblera plus à un recul qu'à une véritable avancée. (VIVIER. E et DUCREY. V, 2016, P.177)
- **Les 6 bons préceptes de la bonne mesure**

Selon VIVIER. E et DUCREY. V (2016, P.170), il existe six bons préceptes qui permettent d'assurer la bonne mesure de la performance, qui sont :

- 1) **Ne pas mesurer, c'est piloter sans indicateur** : En période de mutations, l'absence d'une mesure précise de la performance revient à adopter un lourd handicap face à la concurrence. L'organisation sera longue ou incapable de réagir à une évolution de la demande ou de son contexte. Elle investira par habitude et non par rapport à la réalité.
- 2) **Trop de mesure tue la mesure** : Attention à la multiplication de sources de données, d'informations et de mesure. Par exemple le cas d'une voiture Si elle nous donnait en temps réel les résultats de ces centaines de capteurs nous serions incapables de conduire. Le tableau de bord quant à lui nous propose une version simplifiée et synthétique avec un compteur de vitesse, un compte-tours et quelques voyants. Si et seulement si les voyants passent au rouge ou à l'orange, alors on s'arrêtera pour ouvrir le capot et tenter d'en savoir plus.
- 3) **Commencer simple avant de complexifier** : Il vaut mieux commencer par un niveau simple démesure avant de sophistiquer les choses. Plus un système est complexe et plus les risques d'erreurs ou bien de pannes seront nombreux.
- 4) **Une mesure n'est qu'une représentation de la réalité** : Selon l'indicateur choisi, la qualité des sources, la question posée, la réalité mesurée pourra vite dévier de la réalité. On est souvent tenté de choisir les indicateurs qui servent le mieux notre avis et d'ignorer les autres. L'auteur BURROW. A énonçait avec humour que « la raison d'être des statistiques, c'est de vous donner raison ». Attention donc à ne pas devenir aveugle à ce que vous ne mesurez pas.
- 5) **Les outils sans humains ne servent à rien** : Une donnée ne devient information qu'après vérification et analyse. Sans humain pour définir et interpréter les indicateurs de mesure, nos outils se révéleront inutiles.
- 6) **Mesurer sans faire de changement est inutile** : Sans action corrective ou optimisation a posteriori, autant dédier les investissements nécessaires à autre chose.

A présent que nous avons présenté les dimensions de la transformation digitale et ses enjeux, nous allons exposer, dans la partie suivante, le cadre théorique de la performance ainsi que sa relation avec la digitalisation des entreprises.

1-2- La performance de l'entreprise

La performance est un mot polysémique, complexe et est difficile à définir ; qui s'appuie sur la notion de l'efficacité et l'efficience et généralement est concentrée sur la dimension financière. À une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se définit plus en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. Ainsi, elle devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure (KPI). (ISSOR. Z, 2017).

En ce qui concerne la performance de l'entreprise, certains auteurs ont fait leurs travaux sur la performance des organisations en général et celle des entreprises en particulier ce qui a permis de mettre en évidence plusieurs définitions et dimensions concernant la performance. Selon PESQUEUX. Y, (2004), la performance est une notion « attrape tout » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale et qu'il est absolument important de préciser et pour laquelle il faut prendre.

Le concept de performance est diversement défini dans la littérature, « ce qui explique que certains auteurs l'associent à l'efficacité, à la capacité ou à la compétitivité, d'autres à l'efficience, au rendement, à la productivité, et d'autres, enfin lui associent des notions telles que la santé, la réussite, le succès et l'excellence ». Selon NWAMEN (2006, p. 114) ainsi que, pour TCHANKAM (2000), l'entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, le moyen et le long terme.

Mais aussi, ISSOR. Z (2017, p. 95-96) précise que l'entreprise, aujourd'hui suit l'idée qu'il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque qui est caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie sur les notions d'efficacité et d'efficience. Dans ce cas-là, toutes les entreprises devront veiller à supprimer tous les facteurs de contre-performance.

La performance, selon TSAPI (1997), est considérée comme étant la capacité d'une entreprise à attirer et maintenir une audience (clientèle, prospects) en vue de fructifier et de pérenniser son activité.

Le concept de la performance en langue française est considéré comme étant le renvoi au résultat d'une action, au succès ou à l'exploit. Mais par contre en langue anglaise le concept est considéré qu'il contient à la fois l'action, son résultat ainsi que son exceptionnel succès selon BOURGUIGNON, (1995, p. 62).

- Dans les années 1960, les couts sont considérés comme les seuls facteurs de performance. Il faut gagner des parts de marché grâce à des stratégies de volume, ce qui explique la diminution du cout unitaire de production avec la quantité produite. (DELAVALLEE. E, 2016, P.239)
- Dans les années 1980, PORTER. M (1985), professeur à la célèbre Harvard Business School, explique que si les couts sont déterminés, ils ne le sont pas tout le temps et pas sur n'importe quel marché. Une autre stratégie existe : la différenciation consiste à proposer une offre plus élaborée non moins couteuse. Donc l'entreprise doit choisir entre : les couts ou la différenciation. La pire des stratégies c'est de rester entre les deux « stuck in the middle », ce qui explique le professeur Porter. (DELAVALLEE. E, 2016, P.239).
- Cependant, au début des années 2000, CHAN KIM. W et MAUBORGNE. R (2005) de l'INSEAD arguent que les recommandations du professeur Porter sont obsolètes. Selon eux afin de sortir des « red oceans », univers peuplés de requins attirés par le sang symbolisant des marchés hyperconcurrentiels, l'entreprise doit d'une manière ou d'une autre jouer entre les couts et la différenciation. (DELAVALLEE. E, 2016, P.239)

La performance est donc un facteur très important et pertinent dans l'entreprise, pour que l'entreprise soit performante, elle doit réaliser ses objectifs à temps, obtenir les meilleurs couts ainsi que l'augmentation de son chiffre d'affaires (des ventes), du profit, la part du marché, de nombre de client ..., elle permet d'avoir un meilleur produit et service en terme de qualité, de se positionner auprès de ses concurrents et sans oublier l'importance des compétence de son personnel et son degré de satisfaction.

1-2-1- Les différentes dimensions de la performance

Selon ISSOR. Z (2017, P. 93-103) et SAULQUIN et SCHIER (2007), le concept de la performance était unidimensionnel, mesuré par le seul profit. Puis à partir de la fin des années 1980, d'autres dimensions de la performance sont apparues pour prendre en compte les

aspirations des différentes parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, employés, etc.). Ce qui a fait qu'aujourd'hui, on retrouve plusieurs dimensions de la performance : telle que la performance stratégique, la performance concurrentielle, la performance financière, ainsi que la performance commerciale, la performance personnelle, la performance sociale, la performance environnementale et enfin la performance globale. Toutes ces dimensions ont chacune une spécificité de la performance.

- *La performance stratégique*, Selon ISSOR. Z (2017) la performance stratégique est appelée la performance à long terme, ce qui désigne la capacité de l'entreprise à maintenir de la distance avec ses concurrents.

Parmi les indicateurs de sa réalisation, on peut identifier entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation de ses membres ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients...etc.

- *La performance concurrentielle*, selon ISSOR. Z, (2017) et SOGBOSSI. B (2010) consiste à intégrer le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir et se matérialise par le succès qui résulte non seulement des seules factions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités.

- En ce qui concerne *la performance organisationnelle*, selon ISSOR. Z, (2017) ; MORIN, SAVOIE et BEAUDIN, (1994) ; KAPLAN et NORTON, (1992, 1993) ; KALIKA, (1988), c'est la manière dont l'entreprise est organisée afin d'atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Cette performance contient des indicateurs mesurables variés, parmi eux on retrouve la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle (ISSOR. Z, 2017), le respect de la structure formelle ainsi que les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure (ISSOR. Z, 2017 ; KALIKA, 1988).

- *La performance économique et financière*, CHAKRAVARTHY, (1986) a mentionné qu'elle signifie la capacité de survie de l'entreprise à travers sa création de valeur pour ses clients ainsi que ses actionnaires et la satisfaction de ses investisseurs qui est importante. Contrairement à ISSOR. Z, (2017) ; CUMBY et CONROD, (2001) qui voient que cette dernière contient des facteurs non

mesurables (non financiers) par exemple la loyauté des clients, les processus internes ainsi que le degré d'innovation de l'entreprise, ...etc.

ST-PIERRE et CADIEUX (2011) ont précisé aussi que la performance économique et financière de l'entreprise peut être mesurée par sa croissance, sa taille, les liquidités pour préserver son autonomie ainsi que pour s'assurer sa croissance, sa capacité à générer des revenus suffisants, sa santé financière, la satisfaction des besoins de ses clients, la qualité du produit ou du service offert, etc. Cette logique financière pure a été fortement critiquée dans la littérature (LEBAS, 1995 ; BOUQUIN, 2004 ; DOHOU-RENAUD, 2009). Hormis les actionnaires, cette vision n'intègre pas les différentes parties prenantes.

- Quand on parle de *la performance commerciale*, on parle de la performance marketing, son objectif est de garantir la satisfaction des clients de l'entreprise c'est selon ISSOR. Z, (2017). Toutes les organisations et toutes les actions de l'entreprise ont le même objectif. Selon ISSOR. Z, (2017) ; FURRER et SUDHRSHAN, (2003) ; La performance commerciale peut être mesurée en utilisant des indicateurs quantitatifs comme : la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ... ou par des indicateurs qualitatifs comme : la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.
- Pour ce qui est de *la performance environnementale*, elle est définie par TURKI, (2014, p. 4) comme étant les efforts environnementaux qui sont établis par l'entreprise ainsi que la variation des pressions écologiques compte tenu de ce résultat ; elle comporte toutes les pratiques managériales ainsi que les relations avec les parties prenantes.
- *La performance humaine* et sociale représente, selon ISSOR. Z (2017), tout simplement les relations sociales ou humaines dans l'entreprise, autrement dit les relations entre les dirigeants et les parties prenantes ainsi que la capacité d'attention de cette dernière au domaine social. Elle peut mesurer l'importance des conflits par exemple et les crises sociales (gravité, durée, dureté.), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over qui est un indicateur de fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail, le climat social...etc.

A présent que nous avons présenté l'évolution du concept de la performance et ses dimensions, nous allons présenter, dans ce qui suit, la performance dans le secteur public, puisque notre stage se déroulera dans une entreprise publique.

1-2-2- La performance dans le secteur public

Le secteur public fait référence à toutes les entités de l'État et des gouvernements, ainsi que des services destinés aux citoyens. Ce secteur ne peut répondre à tous les besoins des citoyens dans les conditions d'efficacité et de qualité par rapport au secteur privé utilisé par l'administration dans leur travail.

- La performance publique est définie en conséquence, selon NEWCOMER, (2007), depuis les années 90, la gestion d'une question importante pour les gouvernements centraux et locaux, générant un nombre important de recherches académiques. Ils sont empiriques ou théoriques.

Plusieurs auteurs ont défini la performance publique, parmi eux, l'auteur MOYNIHAN (2006) qui définit la performance publique comme étant un modèle de management dont lequel se traduit par la définition des indicateurs et d'objectifs de performance et par la collecte d'information relative à ces derniers. Par la suite, il induit l'utilisation de ces informations dans la prise de décision stratégique et fiscale et ajoute que la gestion du rendement public a évolué dans une conception et une définition plus systémique, puis l'auteur HARTOG. D et AL, (2004), a ainsi ajouté la gestion des ressources, y compris les ressources humaines.

Outre l'auteur BOUCKAERT et DOOREN. V, (2002), il a ajouté sa touche en ajoutant des programmes et des politiques publics à la liste.

La performance publique vise principalement à renforcer la transparence de l'action publique et la responsabilisation des gestionnaires publics, elle prend en compte deux aspects fondamentaux dans la gestion : la responsabilité et la transparence que nous allons définir par la suite.

- **Responsabilité** : les politiques de modernisation de l'administration publique ont promu le concept d'accountability, comme principe directeur de la gestion par performance. La responsabilité est la traduction approximative la plus proche de cette notion. (GAILILLAUME. H, GUILLAUME. D et SILVENT. F, CIT. Op, P.27).

Cependant SYLVIE. F (2000), avait précisé que la responsabilité recouvre deux volets : la capacité de rendre des comptes et le fait de pouvoir tirer des conséquences positives ou négatives de l'évaluation des résultats. Elle voit que la notion anglo-saxonne d'accountability recouvre tout à la fois la responsabilité purement comptable et l'appréciation de la qualité de la gestion.

- **Transparence** : l'objectif de transparence de l'action publique nécessite la mise en œuvre des techniques de mesure des gains pour obtenir des informations pertinentes sur les coûts et la performance. (GAILILLAUME. H, GUILLAUME. D et SILVENT. F, CIT. Op, P.83-84.)

Parmi les nouveaux instruments les plus importants nous citons :

- Les indicateurs de performance « KPI ».
- L'information financière.

La contrepartie de cette liberté de gestion donnée aux gestionnaires et cette souplesse accrue est une obligation systématique de rendre compte et un renforcement du contrôle à posteriori. Cette obligation est traduite par la nécessité d'établir des comptes rendus précis annuels et infra-annuels.

Cependant, BARET, (2006), quant à lui, définit la performance globale comme étant l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales, contrairement à LEPETIT. M (1997) qui la définit comme « une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

Par conséquent, la performance est plus globale. Elle est liée à quatre principes de base selon MARION et AL., (2012) :

- **Efficacité** : en liant les résultats aux objectifs, reflétant la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs ;
- **Efficience** : en liant les résultats Pour relier les résultats et les ressources pour mesurer les indicateurs de capital utilisés ;
- **Cohérence** : en reliant les objectifs et les moyens pour refléter la cohérence des composantes de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle (ECOSIP, COHENDET, etc., 1995) ;
- **Pertinence** : associer des objectifs ou des ressources à des contraintes environnementales

1-2-3- La digitalisation et la performance de l'entreprise

De nos jours, la digitalisation est beaucoup plus présente dans les entreprises que ce soit dans les grandes ou les petites entreprises. La digitalisation est une opportunité pour la performance de l'entreprise ce qui implique que cette dernière est un véritable levier pour la performance. Dans les marchés qui sont de plus en plus matures, dont certains clients sont moins

fidèles où la concurrence est beaucoup plus présente ainsi que l'évolution est très rapide ; c'est ce qui pousse l'entreprise à réfléchir à une stratégie qui la pousse à être plus flexible ainsi qu'à réduire les coûts et de répondre aux besoins des clients et d'être efficace.

Afin que l'entreprise puisse rester compétitive et qu'elle puisse apporter de la valeur à ses clients ainsi qu'à son organisation et d'améliorer sa performance en optimisant ses processus ; elle est dans l'obligation de se servir des outils digitaux qui apportent cette véritable opportunité. (BOUAMAMA. M, 2015).

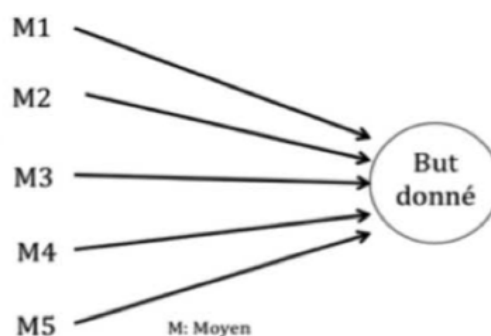
Au niveau de la littérature deux principales approches ont tenté d'apporter des éléments de réponse à la question relative au lien pouvant exister entre les TIC et la performance :

Approche causale : cette approche étudie la relation de cause à effet des variables indépendantes telles que les investissements en TIC ou encore les budgets informatiques et des variables Dépendantes telles que la performance. (MISSAOUI. I, 2009)

Approche processuelle : cette approche se propose d'analyser le processus par lequel les technologies contribuent à la performance de l'entreprise. Plutôt que de se baser sur des déterminants exogènes entre (variables indépendantes) pour expliquer la performance, Les partisans de cette approche examinent les événements qui, suite à l'introduction d'une technologie, ont permis de contribuer à la performance de l'autre. (MISSAOUI. I, 2009)

1-2-3-1- Approche causale

Figure N°3 : logique causale



Logique causale

Source : SARASVATHY (2005, p. 3) traduit par LIARTE, DELACOUR (2015, p. 503)

Cette approche contient des ressources et des moyens qui sont déterminés par l'objectif fixe. L'approche est appelée « causale » car une fois les effets déterminés, nous ne pouvons agir que conformément aux causes, c'est-à-dire ce qui produit les effets attendus. (LIARTE, DELACOUR, 2015, p. 503)

1-2-3-1-1- Étude menée de l'approche causale

Afin de concrétiser l'étude de cette dernière, il existe certains travaux qui ont établi un lien direct entre TI et performance. Une étude a été menée au début des années 1980, tel que les chercheurs en SI ont étudié le lien entre investissement informatique et performance opérationnelle ou financière. Le calcul de la performance est mesuré de manière quantitative en utilisant, par exemple, le taux de retour sur investissement, la part de marché ou la productivité. (CRON et SOBOL, 1983 ; STRASSMAN, 1985 ; BENDER, 1986)

Les résultats de cette dernière sont très différents et contradictoires. Autrement nommé le « paradoxe de la productivité » ou « le paradoxe de Solow », en référence à SOLOW (1987) qui avait fait une étude de 1973 à 1995, sur l'investissement en TI et la productivité du travail aux États-Unis qui étaient négativement corrélés. En général, des recherches ultérieures ont montré que : « il existe une corrélation positive globale entre l'investissement informatique et la productivité ». Bien qu'il y ait des doutes sur la mesure de la rentabilité, on peut désormais considérer que l'informatique contribue à la croissance du PIB et à l'augmentation de la productivité du travail. C'est la fin du paradoxe de Solow. (Cigref, Cahier de recherche n° 5 Valeur et performance des SI, 2008-2009, P.9)

SLOW. R (1987) avait rajouté aussi la remarque suivante : « On voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité » :

Cependant, les chercheurs en SI ont utilisé deux approches afin de faire face à ce paradoxe. La première approche consiste à faire un travail empirique fondé sur :

- **La « théorie économique de la production »** : La base théorique de ce travail suppose que l'investissement informatique est considéré comme l'un des intrants de la fonction de production de l'entreprise. Les résultats de ce travail sont positifs, mais il y a certaines limites. (Cigref, Cahier de recherche n° 5 *Valeur et performance des SI*, 2008-2009, P.9)

Premièrement, la performance est comprise au sens quantitatif de productivité. Deuxièmement, l'unité d'analyse agrégée est l'organisation. (BRYNJOLFSSON et HITT, 1996 ; BARUA et LEE, 1997)

- **La « théorie économique de l'information et de la décision » :** pour pallier ces limites, la deuxième approche utilisée pour contrer le « paradoxe de la productivité » consiste à analyser le lien indirect des TI à la performance à travers l'amélioration des processus organisationnels. Cette théorie examine le processus de transformation de l'investissement en TIC en performance en combinant des variables intermédiaires (comme la rotation des stocks) et en introduisant de nouveaux produits sur le marché. (Cigref, Cahier de recherche n° 5 *Valeur et performance des SI*, 2008-2009, P.10)

La performance est recherchée selon différentes dimensions (relations, performance concurrentielle, etc.), et de multiples niveaux d'analyse sont observés (individus, groupes, directions métiers, etc.). ((BRYNJOLFSSON et HITT, 1996 ; BARUA et LEE, 1997)

1-2-3-2- L'approche processuelle

- Afin de mieux comprendre notre problématique, cette approche permet non seulement de mesurer l'investissement en SI et les résultats obtenus, mais aussi d'ouvrir la « boîte noire » de l'utilisation du SI. C'est-à-dire que cette dernière est une trame de référence, si elle examine l'utilisation des investissements informatiques dans le processus d'évaluation organisationnelle. Plusieurs œuvres ont contribué à l'enrichissement de cette approche pour évaluer les effets des systèmes d'information d'action parmi eux ils existent : la théorie des ressources (RBV) et la théorie de la structure dont laquelle on complétera notre recherche.

1-2-3-2-1- Étude menée de l'approche processuelle

a) La théorie des ressources (RBV)

BERNARD (1938), SELZNICK, CHANDLER (1957) à travers leurs études, ont trouvé que le développement de l'entreprise dépend de la meilleure utilisation des ressources, la série de ressources que possèdent les entreprises vont leur permettre d'aboutir à un avantage concurrentiel d'une plus grande performance.

Cette théorie est considérée comme une base solide qui consiste à analyser l'influence des ressources TIC dans la présentation de la société. (SAINTANAM et HARTON, 2003).

Afin de mieux comprendre l'utilisation des ressources IT/SI par les entreprises, des auteurs ont identifiés 8 ressources TIC en trois catégories principales (WADE et HULLAND, 2004, MELVILLE et AL., 2004) :

- **Ressources externes** : elles sont orientées à l'extérieur de la société et se réfèrent aux relations avec les partenaires et les études de concurrents.
- **Les ressources intérieures les ressources** (infrastructure IT, capacités techniques IT, opérations efficaces en IT, développent IT) : sont utilisées par l'intérieur de la société pour répondre aux besoins du marché.
- **Ressources durables dans le temps** :(partenaire informatique, il planifie le management du changement).

Le premier objectif était d'identifier les ressources fondées sur le SI et particulièrement intéressant pour le développement de l'avantage concurrentiel de la société, d'évaluer ses relations avec la performance. La limite principale de ce modèle est l'absence de complémentarité et d'interactions entre différentes ressources. À cette fin, la recherche est déplacée vers un nouvel itinéraire pour démontrer les interactions entre ces ressources.

Cependant, POWELL et DENT-MICALLEF (1997) ont expliqué que des ressources TIC n'autorisent pas la construction d'un avantage concurrentiel et les entreprises devraient tirer parti des complémentarités entre différentes ressources, y compris les ressources humaines. Puis RAVICHANDAN et LERTWONGSATIEN (2002) ont montré que la relation entre les TIC et les capacités de performance dépend de leurs compétences principales.

Ensuite, MARCHAND et AL. (2000) ont proposé un nouveau construit multidimensionnel « l'orientation information ». Dans le même sens Bharadwaj (2000) a introduit le concept de « capacité technologique de l'information » qui représente la capacité à combiner les ressources dont les SI. Dans des travaux plus récents MITHAS et AL. (2012) ont montré une relation empirique positive entre rentabilité et investissement dans la technologie de l'information.

b) La théorie de structuration

Concernant cette théorie, elle repose sur la constitution des systèmes sociaux, présentée par des agents et leurs pratiques sociales dans des structures situées dans le temps et l'espace.

Elle est fondée sur le principe de « dualité du structurel » qui relie l'organisation d'un système social aux conditions et résultats des activités réalisées par les agents qui font partie de ce système (GIDDENS, 1987). Les structures et les agents sont des phénomènes non indépendants et toutes les conditions sont instables par définition, car elles varient en fonction de leurs actions. Cependant, il propose d'établir une nouvelle relation d'interdépendance réciproque entre l'acteur et la structure. Dont il distingue deux dimensions de la notion de structure : un

ordre matériel et observable, et un ordre virtuel de structuration incorporée de manière récursive sur la reproduction des pratiques situées dans le temps et l'espace. (GIDDENS, 1984)

Cette théorie recommande que la compétence ne soit plus dépendante de la compétence ou des rôles, mais sur la possibilité d'un agent de contrôler les éléments matériels et sociaux du système dans lequel il agit et affecte les conditions de l'action de l'autre.

L'analyse de la théorie de structuration est importante pour comprendre le type d'interaction entre la technologie et l'organisation (REIX, 2004). En effet, le système social comme une composante importante de l'organisation permet d'obtenir des effets indéterminés et non anticipés de la relation entre SI et organisation (ORLIKOWSKI, 1992 ; LECLERCQ-VANDELANNOITTE, 2009). Les conséquences résultant de la mise en place de la technologie diffèrent selon l'organisation et de l'individu. Cependant, les travaux de structuration en SI n'accordaient pas suffisamment d'importance aux intentions des individus, aux notions de pouvoir, de conflit, de contrôle, à la dimension politique et aux relations entre acteurs (LECLERCQ-VANDELANNOITTE, 2009).

1-2-4- La relation entre les deux approches causale et processuelle :

L'objectif de ces deux approches est d'améliorer les performances internes et externes. (YANG et PANDEY, (2009) ; MOYNIHAN, (2005)). Les résultats des travaux basés vu précédemment sur l'approche causale sont instables et souvent controversés. De plus, les bénéfices intangibles associés au SI ne sont pas pris en compte, et le rôle des utilisateurs et leurs interactions avec la technologie et les organisations sont également ignorées. Par conséquent, l'utilisation de l'approche causale ne nous permet pas de comprendre comment la performance est générée par les TIC ; aussi, nous préférons nous diriger vers l'approche processuelle qui nous permettra de mieux saisir l'enchaînement des événements conduisant à la performance et qui va mieux encadrer nos résultats que portera notre projet d'étude.

Section 2 : cadre conceptuel

Cette section est consacrée tout d'abord à la définition des concepts clés que porte notre étude sur la transformation digitale ainsi que la performance de l'entreprise, puis le lien qui réunit ces derniers en présence des indicateurs clés de performance.

2- La transformation digitale

- **Le digital** est appelé parfois le doute ou la suspicion car il est vague de par ses représentations variées ; il est conçu comme un vecteur de troubles ou même de doute au sein des organisations, car il bouscule et chamboule tout le processus de travail et le fonctionnement de l'organisation : automatise les tâches, réorganise les services.

Par ailleurs, il est aussi perçu comme une opportunité de développement ainsi qu'un levier de croissance dans certains cas, mais du point de vue négatif il peut être un passage obligatoire dans la marche accélérée de l'économie numérique ; le côté négatif est par rapport à la difficulté de l'adaptation de certains salariés et aussi sur l'avenir de l'entreprise ainsi que sa position sur le marché ; contrairement au côté positif, il est perçu comme étant une opportunité par rapport au nouveau modèle d'expansion.⁸

- **Transformer** signifie changer sa forme ; quand on parle de transformation, on cherche donc à clarifier un changement de nature, et non pas seulement de degré. Il s'agit de faire « autre chose » et pas seulement « plus et mieux de la même chose » selon WATZLAWICK, WEAKLAND et FISCH, (1974).

Par conséquent, transformer une organisation ne signifie pas seulement dire réorganiser mais par contre il s'agit de faire évoluer tout ou une partie du système formel : Une modification au niveau de l'organigramme, des procédures, d'outils de pilotage et d'évaluation ...et est souvent une condition nécessaire mais jamais suffisante pour une organisation.

Quand on parle de transformation au niveau de l'organisation, cela signifie le changement et l'évolution totale que ce soit dans l'organigramme ou au niveau des procédures ... par contre si les comportements des employés ne changent pas, on ne peut pas parler de transformation ; donc la transformation ne se limite pas seulement au niveau du système formel mais aussi au niveau du système social qui est un facteur important pour

⁸ BELLO, Conférences 30xxviiième conférence de l'amis communications, le digital dans la formation de la performance des petites et moyennes entreprises des pays envoie de développement, 2019.

l'organisation. Le système social signifie les interactions entre les membres de l'organisation. (DÉVALLÉE. E, 2016, P. 21)

- **La digitalisation** ou autrement dit **la transformation digitale** est un mot anglicisme (anglo-saxon) qui vient du mot « digital » qui vient du mot anglais « digit » qui signifie le « numérique » ; dans certains livres les mots digitalisation, le numérique ainsi que la transformation digitale et la transformation numérique ont le même sens, ils signifient l'évolution observée de l'entreprise dans son fonctionnement grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) autrement dit les technologies numériques tout simplement.

Selon DUDEZERT. A (2018, p.16), la transformation digitale est définie comme étant une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales.

Cependant selon HOHMANN. C (1998-2021), la transformation digitale désigne tous les impacts des technologies numériques sur les sociétés, les individus ainsi que les organisations. Dans le cadre de l'entreprise, la transformation digitale ou la transformation numérique désigne les changements subis ou choisis au sein des entreprises ou au sein de leurs environnements à cause ou grâce aux technologies numériques.

Reis et al. (2018) classe les différentes définitions de la transformation digitale en trois catégories :

Les définitions techniques, où la transformation digitale est basée sur l'utilisation de nouvelles technologies digitales telles que les réseaux sociaux, la technologie mobile, les outils d'analyse ou d'intégration (FITZGERALD et AL. (2013)

Une définition organisationnelle dans laquelle la transformation digitale nécessite des changements dans les processus opérationnels ou la création de nouveaux modèles économiques (ROSS et AL., 2016).

La définition sociale ou transformation digitale est un phénomène qui affecte tous les aspects de la vie humaine (MATT et AL., 2015).

2-1- La différence entre la transformation digitale et la transformation numérique

La confusion causée de l'appellation entre la transformation digitale ou la transformation numérique est très souvent présentée de nos jours, c'est la raison pour laquelle certains auteurs ont précisé la différence entre ces deux termes.

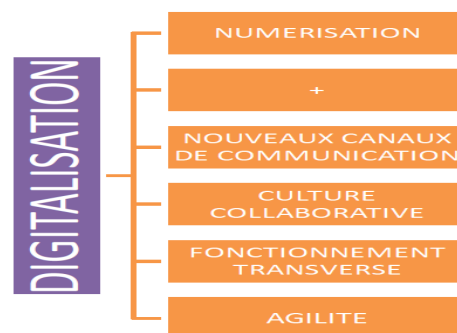
Le numérique désigne l'ensemble des technologies qui font appel à un codage de l'information sous forme de suite de chiffres et en cela il s'oppose à l'analogique.

Le mot digitalisation ou plus simple le digital vient du latin digitalis qui signifie « l'épaisseur d'un doigt », qui vient du mot digitus, c'est-à-dire « doigt »

En anglais le mot digital est traduit comme suite : digit qui signifie « qui utilise des nombre » ; qui est synonyme de numérique. Cependant le mot numérique signifie en langue française le nombre, qui se fait grâce à l'utilisation de nombres, qui est évalué en nombre.

Le digital est employé dans le monde du marketing tandis que le numérique est plus utilisés dans les secteurs à connotation technique, il fait référence à l'usage dans son expérience de cette technologie numérique.

Figure N °4 : la digitalisation d'une entreprise et ses notions



Source : JEAN-MARC, Définition et mise en œuvre de la transformation digitale au sein d'une entreprise de type PMI/PME, ETI : proposition d'une démarche d'analyse et de transformation. Ingénierie, finance et science [cs. CE], 2017, P.19

La digitalisation recouvre plusieurs notions, qui dit digitalisation d'une entreprise dit mise en œuvre des nouveaux canaux internes et externes de communication tels que : les médias, les réseaux sociaux, les sites web, les e-mailing, les blogs..., ainsi que la valorisation de la culture collaborative et de la prise d'initiative qui renvoie à la façon de faire à laquelle la majorité des individus adhèrent spontanément afin de travailler volontairement ensemble pour atteindre un

objectif commun, mais aussi le fonctionnement transverse qui vise à faire travailler plusieurs services ensemble sur un même projet, mais sans aucun pouvoir hiérarchique sur eux pour partager leurs compétences, fonctionnement transverse au-delà des silos, et enfin elle regroupe l'agilité qui amène plus de souplesse dans les processus ainsi que l'utilisation d'une méthode agile qui permet d'adapter l'organisation du projet et de le faire évoluer en fonction des besoins comme l'indique la figure ci-dessus. (AUVRAY. J.M, 2017, P.19)

DUDEZERT. A (2018) avait rajouté et précisé la différence entre la numérisation, l'informatisation et la transformation digitale afin de ne plus confondre entre eux tel que :

- **La numérisation** : comme nous l'avons précisé plus haut, c'est la traduction de l'information en un langage machine.
- **L'informatisation** : se rapporte à l'apparition de l'informatique dans les entreprises et signifie « automatisation ».
- **La transformation digitale** : qui est l'intégration des systèmes de gestion de la collaboration et du partage des connaissances, qui ont permis de développer des pratiques de travail axées sur la créativité, l'ajustement mutuel, la co-construction, l'échange de mobilité.

2-2- Les indicateurs clé de la performance

Les indicateurs de performance, aussi appelé KPI (Key Performance Indicator), d'une entreprise sont à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision. ... Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise. Ils fournissent des informations sur la qualité des services. (DÉLAVALÉE. E, 2016, P. 298)

La transformation doit être pilotée afin de s'assurer qu'elle est effective d'une part, et afin de connaître ce qu'elle produit d'une autre part. Pour cela il est nécessaire de se doter des indicateurs aux niveaux « micro » et « macro » c'est-à-dire en interne et en externe. (DÉLAVALÉE. E , 2016, P.298)

- **Au niveau « micro »**, c'est-à-dire au niveau d'un projet au particulier, il s'agit, pour chacune des trois phases du processus de changement (dégel, mouvement, cristallisation), de répondre à deux questions : à quoi verra-t-on que nous avons

changé ? quels sont les résultats attendus du changement ? Donc un tableau de bord est élaboré à partir des indicateurs retenus.

- **Au niveau « macro »** c'est-à-dire au niveau du portefeuille, il s'agit de piloter la cohérence, ou au moins un niveau de dissonance acceptable, entre les projets qui sont à la fois complémentaires et antagonistes. Il s'agit de construire des boucles de complémentarité entre eux pour surmonter leurs antagonismes.

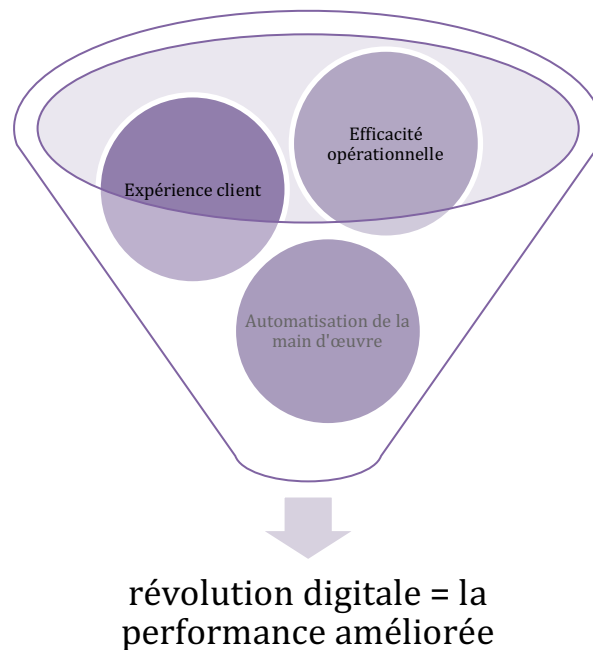
Les indicateurs clés du succès de digitalisation ne sont pas les mêmes pour toutes les entreprises. En fonction de son activité, de ses objectifs et de ses spécificités. Un bon KPI doit être « DUMB » : quantifiable, simple et compréhensible, contrôlable et qualifiable, incite à l'action.

2-3- La relation entre la transformation digitale et la performance de l'entreprise

Pour mesurer l'efficacité des changements liés à la transformation, des KPIs doivent être placés du côté de l'engagement collaborateur : la satisfaction des employés, leur taux d'adoption aux nouvelles pratiques (outils et processus), ou simplement leur taux de connaissance de la stratégie digitale de l'entreprise.

Cependant, les auteurs MANYIKA. J et AL. (2015) qui soulignent que la digitalisation est un facteur qui ouvre des barrières rigides et crée de nouvelles opportunités pour les entreprises, notamment YOO et AL. (2012) qui partagent leur point de vue. Pour ces auteurs, le digital permet aux entreprises d'améliorer l'efficacité de leurs opérations, leurs efforts d'innovation et d'assurer une meilleure allocation de leurs ressources. Elles peuvent améliorer positivement leurs performances.

Figure N° 5 : les facteurs principaux de la révolution du digital dans l'entreprise



Source : MIGNOT. O (2019).

MIGNOT. O (2019), avait fait une étude et expliqué dans la figure (5) l'impact du digital sur la performance en constatant qu'il existe trois facteurs qui ont participé à la révolution du digital qui ont abouti à améliorer la performance de l'entreprise en étant efficace, efficiente et atteindre la satisfaction de sa clientèle, ces facteurs sont les suivants :

- **L'expérience client** : avec le développement de la technologie, nous avons constaté que le comportement des clients a beaucoup changé et ils demandent la révolution rapides de leurs problèmes ou questions, ce qui mène l'entreprise dans l'obligation à vouloir investir davantage dans leur système de communication afin de se rendre plus accessibles donc rapidité de répondre (efficience), tout en utilisant des moyens et outils pour diriger les appels à la bonne personne, sinon l'entreprise risquerait de perdre sa clientèle.
- **L'efficacité opérationnelle** : toutes entreprises devraient impérativement chercher à être efficace ou bien à améliorer son efficacité opérationnelle, cette dernière englobe la pratique d'amélioration de tous les processus de l'entreprise c'est-à-dire toutes ses activités menant à son produit ou service final.

- **Automatisation de la main d'œuvre :** Faire intégrer de la technologie dans le business model ainsi que les opérations quotidiennes donne une opportunité aux collaborateurs en leur accordant une plus grande liberté car ils pourront se consacrer aux actions stratégiques pendant que les machines s'occupent des problèmes courants sans valeur ajoutée. Cette dernière permet à l'entreprise d'être plus efficiente dans la réalisation des tâches (la rapidité et en un laps de temps).

Avant de présenter notre cadre méthodologique et les résultats de notre recherche empirique, nous avons estimé nécessaire de présenter un petit aperçu de la digitalisation en Algérie.

Section 3 : état des lieux de la digitalisation

3- État des lieux de la digitalisation en Algérie

Le chercheur KAHLANE. A (2017), consultant en transformation et maturation numérique et vice-président du Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (Care), a mené une étude qui explique l'état de la transformation numérique en Algérie. À la suite de cette étude, il a été constaté que le taux de densité est de 117. 5%, l'une des plus grandes en Afrique et la vitesse de pénétration en ligne est de 45,5%, ainsi que le taux d'utilisation combinée et mobile est de 75, 5% s'il comprend plusieurs puces. Il ajoute également que ces chiffres sont relativement bons en raison du retard du régulateur d'affecter des licences 3G aux trois opérateurs, qui ont rapidement atteint le prix LTE/4G.

D'autre part, ils ont découvert que la pénétration selon les abonnés à Internet fixe est un type d'ADSL illimitée précédemment WIMAX et VSAT, informé du nombre de résidents, est de l'ordre de 7,3%.

D'après les derniers chiffres du ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique communiqués par l'ARPCE, sur les 2,4 millions d'abonnés à l'ADSL, 2 millions le sont avec un débit de 2 Mbps. Tel que le 31 décembre 2018, la ministre de l'époque avait décidé de passer tous les abonnés de moins de 2 Mbps à 2 Mbps plein, sans changement de tarif. Tel qu'une autre opération similaire a été effectuée par un autre ministre en 2008.

Suite à cela, les tarifs de la connexion internet ont été brusquement réduits de 50%. À l'époque, en plus d'Algérie Télécom, il y avait encore, à ce moment, des fournisseurs d'accès à internet « FAI » privés tels que l'EEPAD, par exemple. Aucun des FAI privés ou publics ne pouvait sérieusement résister à un tel changement des paramètres de base de business plan. Deux ans plus tard en 2009, soutenue par l'État, Algérie Télécom, en plus de la téléphonie fixe que l'opérateur à capitaux égyptiens Lacom, en faillite, venait de quitter, hérite d'un autre monopole, l'internet grand public, après la disparition du dernier ISP ADSL privé, l'EEPAD.

Autrement dit, M-Labs a effectué ses tests, durant l'année 2019, sur des abonnés algériens dont 85,5% étaient connectés ou en passe de l'être, avec au mieux 2 Mbps, qu'Algérie Télécom avait commencé à octroyer, comme autant de cadeaux de fin d'année à ses abonnés de moins de 2 Mbps, dès le 1er janvier 2019. Sachant comment ce test se faisait et au vu de la vétusté du réseau, notamment le «dernier kilomètre » en câble de cuivre, les vols récurrents de câbles additionnés à la saturation des unités de MSAN qui ne permettent pas à certains abonnés d'avoir

même les 2 Mbps promis, du coup le débit de 1.37 Mbps est, tout compte fait, un très bon résultat. Finalement, le passage de 2 à 4 Mbps et même vers les 8 Mbps de nombreux abonnés durant l'année écoulée, et grâce aussi à un marketing agressif de l'opérateur historique pour les y aider, a aussi impacté positivement ce résultat, somme toute honorable, vu les circonstances. (BENZAKI. M,2020)

L'Algérie a pourtant investi des milliards de dollars dans les TIC ; malgré l'investissement colossal ces vingt dernières années, le secteur des TIC en Algérie n'arrive toujours pas à émerger. Avec une vitesse internet des moins rapides au monde, l'Algérie se classe à la 182^e place sur 207 pays, selon le magazine économique américain CEO World. (BENZAKI. M,2020)

3-1- Est-ce que l'Algérie est en retard ?

Pour répondre à cette problématique et de savoir si l'Algérie est plutôt en retard ou non ; selon l'étude précédente faite par KAHLANE. A (2017), dont laquelle il explique la cause de la lenteur dans le développement de la téléphonie et de l'internet fixe en Algérie et l'incapacité de fournir en temps et en heure des services à large bande ont fait basculer le plus gros de la demande vers une utilisation mobile de l'internet. Plus de 37 millions s'y connectent au moyen de la 3G/4G, soit plus de 80% de tout le parc des 3 opérateurs du mobile réunis. Dans la connexion sans fil, il faut ajouter les 1.65 millions qui s'y connectent à travers la 4G LTE sans fil d'Algérie Télécom. Dans la plupart des cas, le débit fourni n'est guère mieux, surtout dans les zones fortement urbanisées. C'est valable pour les 3 opérateurs ainsi que pour les liens 4G LTE en général car, à la saturation de la bande passante fournie par le fournisseur commun qui est Algérie Télécom, s'ajoutent la saturation des fréquences utilisées et celle des stations de base. En plus des effets induits par la pandémie, l'utilisation de l'internet mobile a explosé en nombre d'utilisateurs, comme le montrent tous les chiffres de consommation de données des opérateurs mobiles et qu'atteste la réalité de jour en jour, aussi bien par le nombre de téléphones intelligents fabriqués et vendus en Algérie que par le nombre croissant d'applications téléchargées, quelques-unes algériennes, pour les plus populaires d'entre elles.

3-2- Les obstacles à la transformation digitale

La transformation numérique d'une structure nécessite de mobiliser des ressources techniques et humaines que toutes les entreprises n'en ont pas nécessairement. De même, l'achat de logiciels et de licences peut également être un frein financier pour une jeune structure.

Du côté des employés, une modification des habitudes de travail (rythme, matériel utilisé, ...) peut également être difficile à installer. Il s'agit d'une transformation à long terme, souvent plus facile à intégrer les plus jeunes générations. Familiariser les plus grandes générations pour ce type d'outils innovants peut prendre du temps, voire inclure des malentendus et une retenue. Un phénomène de "fracture numérique", avec des profils inégaux dans le domaine numérique, peut apparaître dans une entreprise, qui peut, entre autres choses, être un frein sur une transformation numérique efficace. (site :digitAlgeria, 2020)

La transformation digitale est au cœur des priorités des entreprises Algériennes. Par conséquent, les équipes gouvernementales font face à de nouveaux profils, plus orientés numériques. Les causes du retard de la digitalisation des entreprises algériennes. (FERHANE. F, 2019)

En Algérie, une étude a été faite par Mr ADNANI. D.N, Maître assistant, Université d'Oran 2 qui avait fait une étude sur les comportements digitaux des entreprises Algériennes. Cependant, il a constaté que les entreprises Algériennes ont un comportement hésitant, ils souffrent du : manque de visibilité stratégique, une expérimentation le plus avortée et le manque de la prise du risque. Tel que 67% des entreprises Algériennes ont un retour sur investissement concret, 51,1% d'entre elles font connaître leurs produits, d'autres soignent leurs images (46,8%) et enfin seulement 34% des entreprises Algériennes ont augmenté leur CA.

Tableau N°1 : Études des freins et des accélérateurs liés aux métiers du digital dans les entreprises algériennes

Localisation	Nombre d'inscrits	% Marketing	% Digital
Monde	354.290.268	8.47%.	0.13%
Algérie	746.967	3.47%.	0.005%

D'après l'étude précédente qui se trouve sur le tableau(1) ci- dessus effectuée par Mr ADNANI. D. N (2018), Maître assistant, Université d'Oran 2 qui montre le pourcentage des entreprises en Algérie et dans le monde qui exercent le métier Marketing ainsi que les métiers du digital (en Algérie, 3,47% des entreprises Algériennes exercent le Marketing et 0,005% exercent les métiers du digital).

Le digital a beaucoup impacté les entreprises Algériennes dans différents domaines aussi bien positivement que négativement ; Cependant, à travers l'étude faite précédemment, il existe certains avantages tirés par la pratique des métiers du digital que ces entreprises ont du y faire face, parmi eux : la naissance des postes multi-métiers, la prise de conscience sur l'importance du digital grandit ainsi que la présence du bon contenu. Mais malheureusement, ils existent des inconvénients rencontrés par ces dernières qui ont freiné leur évolution, parmi ceux-ci : les restrictions budgétaires, la peur de prendre le risque, ils n'osent pas laisser les spécialités du digital s'exprimer et démontrer leur créativité au sein de l'entreprise, le Mimétisme (imitation des concurrents) et enfin la cassure entre le développement et le Marketing.

Conclusion

À travers ce premier chapitre, nous avons pu constater que l'ère de la transformation digitale a beaucoup bouleversé les entreprises dans le monde. Le monde du digital ne cesse d'évoluer de jour en jour en chamboulant le courant de la vie des entreprises.

En conséquent la transformation digitale représente un nouveau défi pour l'entreprise qui a pour objectif de créer de la valeur pour l'entreprise et aboutir à un avantage concurrentiel. Cette dernière vise à intégrer les nouvelles technologies dans l'ensemble de ses activités afin de simplifier le travail de ses employés et d'améliorer ses performances. Ce processus bouleverse la façon de travailler des entreprises ainsi que leur manière de répondre aux besoins des consommateurs, à travers une mise en place d'une bonne stratégie digitale ; les entreprises peuvent devenir plus efficace et plus efficiente en matière de coût et vont satisfaire leurs clientèles et améliorer leur notoriété ainsi que leur réputation.

Dans le chapitre suivant, nous allons évoquer la méthode de recherche choisie. Nous allons également présenter l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre stage, puis nous allons définir la stratégie digitale exercée dans l'organisme et analyser par la suite le degré de maturité de la transformation digitale au sein de l'organisme d'accueil.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE
RECHERCHE ETPRESENTATION DE
L'ORGANISMED'ACCUEIL

Avant d'entamer notre recherche empirique, nous avons présenté notre cadre théorique dans lequel s'inscrit notre étude. Dans le cadre général de notre étude à savoir la transformation digitale. Dans ce chapitre, nous allons expliquer la méthodologie suivie pour la réalisation de notre travail (section 1), nous présentons l'organisme d'accueil ATM-Mobilis, l'objet de notre étude ainsi que le lieu de notre stage pratique (section 2). Dans le cadre de cette présentation, une analyse sera entamer sur la position concurrentielle de l'entreprise ATM- Mobilis par rapport au marché de la téléphonie mobile en Algérie et nous allons analyser l'état de la transformation digitale dans l'organisation ainsi que le comportement du client face à cette dernière.

Section 1 : Positionnement épistémologique et choix méthodologiques de la recherche

1-1- Positionnement épistémologique

Dans toute science, notamment dans la recherche en sciences de gestion, l'exigence d'un questionnement épistémologique est indispensable.

REMENYI et AL.(1998) ont défini l'épistémologie comme « l'étude de la nature et des motifs de connaissances, notamment en référence à ses limites et à sa validité ». C'est également « l'étude de la constitution des connaissances valables » PIAGET (1967).

L'importance de questionnement épistémologique apparaît dans la clarification de conception de la connaissance sur lequel s'appuient la recherche et la manière de prouver le développement des connaissances, et ne se limite pas à une réflexion méthodologique.

Notre recherche porte sur le raisonnement basé sur l'environnement d'apprentissage et les observations comportementales.

Pour cela, nous inscrivons notre recherche dans un paradigme épistémologique constructiviste, « qui consiste en un ensemble de *connaissance relatives à l'expérience humaines du projet étudié qui confronte l'expérience connue dans le terrain* » GAVARD-PERRET (2012).

Autrement dit le chercheur qui opte pour un paradigme épistémologique constructiviste est une personne qui va devoir construire ses connaissances activement à travers ses interactions avec le réel et en l'assimilant avec ses connaissances antérieures issues de ses expériences.

1-2. Choix méthodologiques pour la recherche empirique

Après avoir présenté les différentes études qui ont été abordées précédemment dans la revue de littérature (chapitre 1), nous avons estimé nécessaire de réaliser une étude qualitative par étude de cas afin de répondre au mieux à notre problématique.

En effet, l'objectif de notre problématique consiste à savoir : « quel est le rôle de la transformation digitale dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ATM-Mobilis ? », afin de mener à bien notre enquête, nous avons opté de travailler avec la méthode inductive.

1-2-1- Le questionnaire et les entretiens semi-directifs

Afin de mener notre enquête, nous avons choisi d'effectuer un entretien semi-directif avec les responsables des sous-directions suivantes : Mr CHETTIBI. K sous-directeur de la sous-direction veille et plan stratégique puis avec Mme DEBBIH. T chef de département de la direction relation client ainsi que Mr CHETTIBI. H chef de projet archivages contrats clients dans la direction relation client et enfin Mr NEDJI. M.L le manager du centre de contact marché entreprise ; par contre les autres responsables des différentes directions et départements ont jugé nécessaires de remplacer leur entretiens semi-directifs par un questionnaire à cause de la crise sanitaire (COVID 19) afin de collecter les données qualitatives aussi pour que nous puissions estimer par la suite le degré de maturité de la transformation digitale ainsi que son rôle dans l'amélioration de la performance.

En effet, les méthodes mixtes peuvent être utilisées dans l'étude qualitative, comme le précise DENZIN (2012) « *l'utilisation des plusieurs méthodes, ou triangulation, reflète une tentative d'obtenir une compréhension approfondie du phénomène en question.* » (DENZIN ,2012, P.82 cité dans Marta Anadon. M,2019)

A- Le questionnaire :

Le concept du questionnaire est une suite de questions standardisées qui visent à faciliter le recueil de témoignages et l'analyse. Il permet de recueillir et collecter les informations précises et pertinentes et dont son utilité facilite l'analyse durant l'étude.

L'élaboration du questionnaire a été destiné pour le reste des responsables des autres directions et départements afin de remplacer l'entretien semi-directif à cause la crise sanitaire ; ce dernier a été effectuée sous forme d'un guide qui contient un ensemble de questions, le 17 /05/2021 et nous avons reçu la totalité des réponses le 06 /06/2021.

Le concept du questionnaire nous donne en premier temps des réponses sur le stade de maturité du projet de transformation digitale ainsi que les poste qui ont été créés face à cette transformation digitale. Le questionnaire nous a permis aussi de connaître le comportement des employées de ATM-Mobilis face à ce changement et cette transformation digitale. Aussi, il nous a apporté des éléments de réponse à la question la plus importante : si la transformation

digitale a-t-elle apporté des bénéfices à l'entreprise ? lesquelles ? ainsi que les principaux freins et contraintes de cette transformation digitale.

Nous avons divisé le formulaire des questions du guide en trois parties afin d'effectuer notre étude. Cependant le questionnaire est destiné aux cadres dirigeants de ATM-Mobilis :

- La première partie regroupe toutes les questions sur la stratégie adoptée sur la transformation digitale ainsi que les bénéfices et les freins dégagés à travers cette transformation digitale ; et les avantages et inconvénients de cette transformation digitale.
- Enfin, la deuxième partie regroupe toutes les questions en rapport avec la relation client et de mieux connaître le comportement du client face à cette transformation digitale.

B- L'entretien semi-directif

Nous avons effectué un entretien semi-directif (voir annexe N° C) avec les responsables de la cellule digitale et le directeur de la cellule stratégie et veille ainsi que le responsable de la relation client. La durée des entretiens avec les répondants de notre échantillon était en moyenne d'une heure ou une heure et demie. Durant ces entretiens, les interviewés répondaient au fur et à mesure aux questions selon les thèmes abordés. Nous avons veillé à respecter l'ordre des questions.

L'entretien semi-directif est une technique d'enquête qualitative souvent utilisée dans les recherches en sciences humaines et sociales. Il permet de guider en partie (semi-directif) le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien.

« L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructiviste. » (Lincoln, 1995)

C'est l'entretien le plus utilisé sur les terrains de recherche contrairement à l'entretien non directif où le but est de chercher à obtenir des informations précises sur les thèmes préalablement définis.

Nous avons présenté les deux thèmes concernant la transformation digitale ainsi que la relation client, dans un guide d'entretien en (ANNEXES N° C). Ces derniers comportent un ensemble

de questions (15 questions) qui permettent de collecter des informations pertinentes afin de répondre à la problématique posée.

1-2-2- La recherche documentaire :

Afin d'approfondir nos connaissances dans ce domaine, nous avons jugé qu'il était nécessaire de procéder à la collecte de la documentation nécessaire afin d'avoir une vision plus claire sur le thème étudié.

Concernant la documentation, nous avons choisi les sources de documentation à propos de notre sujet d'étude tel que : les sites, les articles scientifiques, ou même des livres proposés par la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), ainsi que la plateforme Scholarvox que l'École nous a proposé. Ainsi que les livres électroniques et articles propres à l'entreprise qui nous ont été proposés par notre encadrant à l'entreprise ATM-Mobilis que nous avons consulté et exploité durant notre étude.

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil ⁹

2- Présentation de l'organisme

Algérie TélécomMobile (ATM), et dont la dénomination commerciale est « **MOBILIS** », est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, filiale d'Algérie Télécom (AT), avec un capital de 25 milliards de DA.

Créée suite à la réforme du secteur des télécommunications, permises par la promulgation de la loi 2000-03 du 5 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications.

Depuis sa création, **MOBILIS** s'est fixé comme objectifs : la satisfaction des clients, la fidélisation des clients, l'innovation et le progrès technologique (qu'ils lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 20 Millions d'abonnés en un temps record)

Des innovations et des offres adaptées à nos clients.

⇒ Création et siège social de l'entreprise ATM-Mobilis¹⁰

- ATM Mobilis a été filialisée et créée le **03 Août 2003** en tant que Société par Actions (SPA). Ses actions sont détenues entièrement par Algérie Telecom.
- **Siège social** : Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, Alger
- **Elle emploie** : 5125 personnes réparties à travers l'ensemble de ces structures.

⇒ Le nombre d'abonnés et le taux de couverture du réseau¹¹

ATM- Mobilis dispose aujourd'hui :

- Un taux de couverture de **99 %** de la population en réseau **2G**.
- En réseau **3G**, les **48 Wilayas** sont couvertes
- En réseau **4G**, **22 Wilayas** couvertes

⇒ Réseau commercial

ATM-Mobilis compte un réseau commercial dense de :

- Plus de **174** Agences et Points de présence pour la vente directe.
- **04** Distributeurs Master pour la vente indirecte : Algérie Poste, Assilou Com, GTS Phone, Data News.
- **156** Commerciaux en Vente Indirecte.
- Plus de **71 238** points de vente, dont **14 653** agréés à la Vente des SIM Post payées.

⁹Source : document interne de Mobilis

¹⁰ Source : Document interne de Mobilis

¹¹ Source : Document interne de Mobilis

⇒ Les missions, vision, valeurs

Il est à noter que ce qui suit est uniquement l'ambition de MOBILIS, nous affirmons en aucun cas que ceci est la réalité du marché,

a- Missions

Les missions ainsi que les valeurs que l'opérateur MOBILIS se présentent de la manière suivante : ATM Mobilis ambitionne de maintenir sa position de leader de la téléphonie mobile en Algérie.

- Elle se fixe comme objectif de contribuer au développement économique et social du pays et de favoriser le rapprochement des individus et des entreprises.
- Elle offre un service de téléphonie mobile de bonne qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre.
- Elle se fixe des objectifs généraux à savoir : la satisfaction de la clientèle et la rentabilité financière.

b- Valeurs¹²

Quant aux valeurs de l'entreprise, elles sont au nombre de quatre : **le dynamisme, l'innovation, la loyauté et la transparence**. En les appliquant, MOBILIS inspire **la confiance et la responsabilité**. Ces principes fondamentaux sont décrits en détail ci-dessous :

- **Le Dynamisme** : l'approche de Mobilis est entièrement tournée vers l'avenir, leurs clients perçoivent leur implication et leur savoir-faire. En ce sens, leur enthousiasme et leur optimisme sont communicatifs.
- **L'Innovation** : Étant au cœur des valeurs de Mobilis, pour la promouvoir et l'encourager, le management et l'équipe technique font des ajustements et des améliorations sur plusieurs volets techniques, commerciaux etc....
Mobilis est en phase avec les évolutions techniques du marché et améliore constamment ses produits et services.
Innover : c'est développer, partager, informer, comprendre et valoriser
- **La Loyauté** : Mobilis protège et défend les intérêts du consommateur algérien et travaille à créer de la richesse et générer du progrès.

¹²Revue N°8 de Mobilis, 2011, p.7, p.8

Elle pratique l'éthique dans ses actions et reconnaît le mérite, l'excellence et l'honnêteté.

Elle met à la disposition du client un réseau de haute qualité avec la plus forte couverture prouvée.

- **La Transparence** : Mobilis est ouverte et explique ses choix.

Elle partage spontanément, pratique l'esprit d'équipe et déploie uniformément dans les régions du pays et propose des offres simples, claires et sans surprise. Elle est surtout à l'écoute de ses clients et répond dans les meilleurs délais à toute réclamation.

2-1- La structure organisationnelle de l'organisme d'accueil

Mobilis est organisée selon les standards internationaux (les normes E-TOM) de management, dirigé par un président-directeur général (PDG) et entouré de Divisionnaires, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents, qui valident les choix stratégiques de la direction. Ils ont créé une nouvelle direction qui est reliée directement au directeur général (PDG) qui est chargé de réaliser la transformation digitale de tous les services de l'entreprise ainsi que de faire l'analyse et le suivi de cette transformation et de faire la conception des projets digitaux, cette direction est la direction de la transformation digitale. L'organigramme de la structure se trouve dans (ANNEXE N°B).

La remise à niveau de Mobilis a été opérée sur tous les plans technologiques, financiers, commerciaux, humains et a nécessité :

- L'introduction de nouveaux outils d'audit, qualité, revenue assurance, géomarketing, veille marketing et technologique, communication interne en ligne et système d'information ;
Le lancement d'une vaste campagne de recrutement pour renforcer toutes les structures de l'entreprise ;
- Le lancement du programme de formation du personnel pour assurer une vraie montée en compétence de ses salariés ;
- La définition de la vision, de la stratégie et de l'organisation d'ATM Mobilis et l'élaboration de business plan réaliste ;

- La redéfinition complète des procédures et processus touchant toutes les activités de l'entreprise.

a) La structure de la direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance

La direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance est placée sous l'autorité d'un Directeur qui dépend hiérarchiquement du Président Directeur Général. Le directeur de la Stratégie de la Programmation et de la Performance est membre permanent du COMEX.

Nous avons effectué notre stage au niveau de la sous-direction plan et veille stratégique, où nous avons été pris en charge et encadré par Monsieur CHETTIBI. K qui est le directeur responsable de la sous-direction plan et veille stratégique.

La DSPP a principalement comme missions la définition de la stratégie de l'entreprise ainsi que la mise en œuvre de plans d'action, et le pilotage de l'ensemble par le biais de tableaux de bord et de Reporting, et cela dans une vision de court et moyen termes. Aussi elle effectue les propositions d'évolution de l'organisation en fonction des évolutions stratégiques prévues dans le programme pluriannuel. L'organigramme de la structure se trouve dans (ANNEXE N°B).

b) La structure de la direction relation client (DRC)

La direction relation client est un poste clé au sein de l'entreprise ATM-Mobilis tel que sa principale mission est de mettre en place, de suivre ainsi que contrôler l'ensemble de procédures et d'outils nécessaire afin d'améliorer la satisfaction de sa clientèle. Elle est composée d'un centre relation client qui est quant à lui composé de deux (02) pôles : de contact, de relation client et chaque pôle est constitué de team et cette direction contient aussi une assistante de direction ainsi que de quatre(04) sous directions et chaque sous - directions est constituée de départements. L'organigramme de la structure se trouve dans (ANNEXE N°B).

Nous avons fait appel à cette direction afin de compléter notre étude de recherche qui constitue à faire une analyse sur le degré de maturité de la transformation digitale ainsi que le comportement du client face à cette transformation, cette analyse nous permettra par la suite de compléter notre travail de recherche et de faire l'étude de cas sur le processus de relation client au sein de l'entreprise.

2-2- Analyse stratégique d'ATM-Mobilis

2-2-1- Évaluation du positionnement concurrentiel de ATM-Mobilis

Afin d'évaluer et d'analyser le positionnement concurrentiel d'ATM-Mobilis et de faire ressortir les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses de cette entreprise, nous avons utilisé les outils managériaux tel que l'analyse de la matrice SWOT afin de compléter notre étude et l'analyse complète PESTEL et PORTER se trouvent dans (L'ANNEXE N°C).

a) Analyse SWOT

Tableau N°2 : L'analyse interne de l'entreprise

Forces	Faiblesses
● Possession du plus grand chiffres d'affaires et parc abonnés du secteur mobile ; ● Disposition de la plus grande couverture réseau appuyée par une importante infrastructure réseau ; ● Appartenance de Mobilis au groupe Telecom Algérie (GTA) qui constitue une force entre les filiales multi-secteur du groupe ; ● Politique de l'offre très compétitive et attractive ; ● Entreprise nationale commercialisant des produits nationaux (MantoudjBladi) ; ● Les conventions, les marchés publics, et les partenariats avec les entreprises et institutions étatiques ; Nombre d'agences commerciales, 186 agences (vente directe) ;	● Faible Excédent Brut d'Exploitation (EBE) en comparaison avec les acteurs du secteur des télécoms et éloignement de la Marge Brute d'Exploitation (MBE) de la moyenne du secteur d'activité due à la non maîtrise des charges d'exploitation ; ● Manque d'outils de gouvernance qui permettent la réduction du temps d'analyse, la disponibilité d'information et la facilité de la prise de décision tel que : l'ERP, le Big Data ... ; ● Manque de communication personnalisée et ciblée, due à la défaillance dans la connaissance et la segmentation client ; ● Faible exploitation des canaux de communication digitale ; ● Lente évolution de la performance du réseau de vente et manque de modernisation et l'intégration des nouveaux canaux ; ● Baisse de la qualité de prise en charge des réclamations et lenteur dans le traitement de ces dernières, due principalement : Baisse de la qualité du réseau due à la Saturation et au délai de maintenance relativement long.

Source : document interne de l'entreprise

Tableau N° 3 : L'analyse externe de L'entreprise

Opportunités	Menaces
● La place stratégique qu'occupe le secteur des télécommunications en Algérie a poussé l'Etat au lancement de plusieurs projets multi-secteurs, afin de développer les TIC, tel que le projet « e-santé », « le RRstic » et la mise en place de plusieurs fonds d'aide au financement et d'accompagnement tel que « le Faudic » et le « cyber parc » dans lequel l'opérateur y joue un rôle majeur, notamment pour le segment entreprise (ME) ; ● L'adoption de la Loi N° 18/04 du 10/05/2018 fixant les règles générales relatives à la poste et aux communications électroniques, cette loi permettra aux opérateurs de : ● Élargir leur champ d'activité passant d'une économie de télécommunication à une économie électronique, ce qui leur permet de créer, développer de nouveaux services et solutions plus innovantes ; ● Élargir le « répertoire » des acteurs du secteur des TIC ; ● La généralisation et la facilitation de l'accès aux services de la Poste et des communications électroniques, de	● Un écosystème de plus en plus complexe avec l'entrée en vigueur de plusieurs acteurs OTT, et les nouveaux agrégateurs de contenus (GAFAM), ce qui a engendré une augmentation du pouvoir de négociation des clients, notamment, leurs exigences en termes de qualité des offres et qualité de la relation client ; ● Instabilité de la situation politique, sociale et économique (taux de chômage en progression, inflation, chute du prix de pétrole, dévaluation du dinar) du pays ces dernières années ; ● L'impact du COVID-19 sur les revenus des opérateurs, avec l'immobilité des clients obligés de rester à la maison en consommant de l'internet que de la DATA mobile. ● Différentes Hausses des taxes sur plusieurs facteurs (CA, montant du prélèvement des distributeurs sur le résultat annuel net des opérateurs...etc), imposées par les dernières lois de finance des

manière permanente au profit de tous sur l'ensemble du territoire national ; • La digitalisation, le mailing et la communication électronique restent un marché vierge et porteur en Algérie. • De nouvelles perspectives pour les opérateurs téléphoniques avec les évolutions technologiques (possibilité sans limite offertes par la 5G et l'évolution de l'intelligence artificielle) permettra la vulgarisation des (IOT) durant les années à venir ;	exercices (2017, 2018, 2019 et 2020) ; • Pouvoir de négociation élevée des fournisseurs et des distributeurs ;
--	---

Source : document interne de l'entreprise

- **Synthèse de l'analyse**

À partir de l'analyse effectuée précédemment, nous concluons que l'importance de la transformation digitale est majeure dans l'entreprise ATM-Mobilis, cette dernière occupe une place stratégique importante dans le secteur de télécommunications en Algérie qui a permis à l'Etat de lancer plusieurs projets multi-secteurs, afin de développer les TIC et la mise en place de plusieurs fonds d'aide au financement et d'accompagnement, l'adoption de la Loi N° 18/04 du 10/05/2018 fixant les règles générales relatives à la poste et aux communications électroniques, cette loi permettra aux opérateurs d'élargir leur champ d'activité et de créer, de développer des nouveaux services et solutions de plus en plus innovantes. Elle lui permis de recruter de nouveaux acteurs du secteur TIC et de faciliter l'accès aux services de la Poste et des communications électroniques sur le territoire Algérien ; par contre malheureusement l'instabilité de la situation politique , sociale et économique du pays ainsi que la complexité intense de l'écosystème qui a engendré une augmentation du pouvoir de négociation et les exigences des clients ainsi que les fournisseurs et les distributeurs ; cette année la crise sanitaire (COVID 19) a impacté négativement les revenus des opérateurs et la hausse des taxes sur plusieurs facteurs tel que le CA ...

Conclusion

Nous avons mis dans le chapitre précédent, le choix méthodologique adopté durant notre étude de recherche. Cette dernière a été établie sur la base du besoin exprimé par le responsable de l'entreprise d'accueil ATM-Mobilis, on a mis en exergue, en fonction de nos connaissances acquises durant notre formation d'étude en Management stratégique et systèmes d'information, afin d'améliorer et d'optimiser notre processus relation client à partir requête effectuer par les clients.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter notre cas pratique au sein de l'entreprise ATM-Mobilis.

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISSCUSSION DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons vu précédemment, le développement d'internet et l'ouverture des canaux de la relation client ont provoqué une nouvelle ère de la relation client. Cette transformation en profondeur a conduit les entreprises à inventer différents outils et méthodes pour satisfaire le client le plus exigeant. Les clients quant à eux ont été conduits à interagir de manière nouvelle avec l'entreprise, ils ont en été obligés à connaître le type de canal adéquat à leur demande.

Au jour d'aujourd'hui, pour toute entreprise comme pour ATM-Mobilis, son premier facteur d'avantage compétitif et de performance est de mettre le client au cœur de sa stratégie. Cela nécessite une excellente compréhension et une anticipation des comportements des clients en vue d'optimiser les actions (les ventes et achats) futures et ceux de la conception du produit/service jusqu'à la gestion de la relation avec le client.

Afin de comprendre cette thématique, nous avons fait notre étude sur un processus relation client qui explique le traitement de la requête effectuée par le client jusqu'à la réponse vers la fin du processus et aboutir à la satisfaction du client ; nous avons subdivisé ce chapitre en trois (03) sections, dans la première section ; nous avons décrit la démarche de transformation digitale appliquée au sein de l'entreprise ATM-Mobilis ainsi que la stratégie digitale adoptée par cette dernière puis dans la deuxième (02) section, nous avons effectué un état des lieux et analysé le processus complexe détaillé et listé des critiques relatives à l'analyse de ce processus et enfin La troisième section est consacrée à la valeur ajoutée que nous allons apporter par la suite qui constitue de digitaliser et optimiser le processus complexe et d'éliminer tout déplacement vers l'agence commerciale ainsi que les requêtes qui prennent plus de temps du traitement, nous allons apporter des modifications ainsi que des solutions aux critiques effectués dans la section (2) afin d'atteindre la performance.

Section 1 : La démarche de transformation digitale

1-1- Place de la stratégie de transformation digitale dans la stratégie business de l'entreprise :

Le projet de digitalisation de l'entreprise occupe une place primordiale, il fait partie des objectifs stratégiques de Mobilis, il est intégré dans plusieurs stratégies appliquées au sein de l'entreprise, notamment en cette période transitoire marquée par la concurrence rude entre les concurrents dû principalement à la saturation du marché. La réalisation de ce projet contribue à la concrétisation des stratégies suivantes :

⇒ **Stratégie de différenciation** : afin de se différencier par rapport aux autres concurrents, l'opérateur Mobilis est dans l'obligation d'adopter des démarches liées à :

- La diversification des canaux de distribution des produits, en adoptant les modes en lignes pour faciliter l'accès des produits aux clients et notamment aux nouveaux clients. Cette diversification qui vise la commodité du client qui lui épargne tout déplacement aux agences de Mobilis, ou bien des heures d'attente.
- L'omnicanal, qui vise la simplification de la prise en charge des demandes et réclamations des clients, permettra de réduire le temps pour le client et d'éviter des déplacements inutiles. Ces canaux digitaux omni canaux, permettent au client de suivre le processus de réalisation de sa demande.
- Le lancement de la communication digitale permettra de communiquer d'une manière ciblée et personnalisée. Cette démarche vise à atteindre l'objectif d'envoi des communications personnalisées conformément à la répartition de la base de connaissance des clients, à savoir le segment des jeunes, le segment des étudiants, le segment des vieux le segment des fans de football, les fans de cinéma ..., en se basant sur les réseaux sociaux, à travers les influenceurs ainsi que d'autres moyens qui peuvent être utilisés.

⇒ **La stratégie de réduction des coûts** : la digitalisation participe réellement à la réduction des coûts des investissements et des charges au sein de l'entreprise, la démarche processuelle participe principalement au changement du business modèle de l'entreprise en digitalisant le réseau de télécommunication de Mobilis, la digitalisation de plusieurs activités et mêmes des actes quotidiens en réduisant le gaspillage des outils et des produits de fonctionnement dans l'entreprise, tels que les imprimantes, le papier, le fax .. ;

1-2- La démarche de transformation digitale de ATM-Mobilis

Cette période caractérisée par la saturation du marché des télécoms en Algérie, avec un taux de pénétration de plus de 107% est expliquée par la diminution de l'excès de l'utilisation du phénomène de la multi-Sim. Ce dernier connaît une légère baisse successivement d'une année à l'autre.

Aujourd'hui, le marché algérien connaît une guerre des prix entre les opérateurs. Cela a conduit les prix à une baisse sensible et, en conséquence, a affecté considérablement le chiffre d'affaires pour les trois opérateurs. Le changement séquentiel du comportement du consommateur, devenu plus orienté vers la data, plutôt qu'à la voix. Cette dernière s'est vu rapidement substituer par les applications des OTT (dominées par Viber, Skype, Facebook, WhatsApp, Imo, Zoom ...). En raison de cet engouement pour ces applications, les opérateurs risquent fortement de perdre le contrôle des dépenses des clients au bénéfice de ces plateformes et applications.

Mobilis est appelée à diversifier ses produits et services à travers la proposition de nouveaux contenus qui se basent sur le réseau (Visioconférence, les jeux en ligne, Internet TV, E-commerce, M-Paiement, vidéo surveillance, Cloud, IOT, smart cities ...). Cette diversification de produits est conditionnée par l'acquisition par Mobilis de la technologie et les plateformes de gestion appropriées de cette panoplie de services et pouvoir les présenter aux clients.

La réalisation de cette diversification des produits pourra se faire selon les deux approches suivantes :

- a) Proposer un service distinctif propre à Mobilis qui sera utilisé uniquement par les clients de Mobilis, sachant qu'il existe des services qui peuvent être commercialisés uniquement pour ses clients. Pour cela, en vue d'attirer le maximum d'utilisateurs de services, l'opérateur pourrait s'appuyer sur le nombre important de clients (environ 20 millions de clients) ;
- b) Fournir un service en open source pour accéder à un marché plus large, cette démarche permettra d'élargir le potentiel d'utilisation des services en regroupant le maximum de consommateurs (grand public, entreprises, administrations publiques ...) même en dehors de son parc clients. Cette approche de développement de services ou solutions nécessite plus de temps et plus d'investissement pour les implémenter et les mettre par la suite en application.

L'intégration de ces services mérite d'abord la mise en place au préalable de nouvelles plateformes techniques permettant l'hébergement des services, qui se basent sur la

transformation digitale qui touche plusieurs activités de l'entreprise : télécom, système d'information, la relation clients, le marketing

La réalisation de la digitalisation de l'entreprise selon le Model de la Matrice HUB discuté précédemment dans le chapitre (1), passe par plusieurs étapes, à savoir :

1) La phase Audit : Dans cette phase, L'entreprise ATM-Mobilis n'a pas encore développer réellement une vision claire sur l'état d'avancement du projet et l'analyse de l'efficacité des actions a réalisées et les obstacles et les risques qu'ils peuvent engendrés, elle n'a pas encore dressé un plan clair de la réalisation des projets digitaux.

2) La phase planification :

- **La création du poste de Directeur de la Digitalisation :** la création de ce poste a permis le lancement du projet dans sa globalité avec une coordination optimale de toutes les actions à mener dans ce projet. Le titulaire de ce poste est le garant de la réussite du projet en suivant toutes les étapes avec les chefs de projets au niveau des structures. Il est responsable sur la simplification et la résolution de problèmes qui peuvent nuire au bon déroulement du projet. Il est responsable également sur la présentation de l'état d'avancement avec le Top Management et les autres parties prenantes.
- **Domaine télécom :** la mise en place d'une nouvelle architecture du réseau digitalisée basée sur la cloudification de plusieurs équipements techniques dans le cloud, cette étape permettra l'optimisation des ressources utilisées par l'entreprise avec une réduction des couts considérables. Cette digitalisation permettra la minimisation des pannes techniques que connaît le réseau actuellement. Mobilis utilise les standards et normes télécom utilisés dans le monde, à savoir le NFV et le SDN.
- **Domaine système d'information :** la digitalisation du système d'information touche le client interne et le client externe.
- **Client interne :** la digitalisation de plusieurs activités de l'entreprise à travers la mise en place d'un ERP, BI (Business Intelligence) plateforme de Big Data, permettront de la réduction de délai de traitement de données, le croisement de données qui sont difficiles à extraire manuellement ainsi que le stockage de données afin d'éviter d'archiver des documents en papiers.

Les solutions et applications que détient l'entreprise nécessite un hébergement sur le cloud qui a pris de l'avance. Mobilis a effectué la planification et l'ingénierie des capacités nécessaires

pour la mise en place des data centers pour les hébergements cloud, dont plusieurs centres ont été installés dans plusieurs wilayas avec des solutions de redondance afin d'éviter des crashes des data centers ou des pertes de données, elles permettent, aussi, la reprise d'activités en cas de pannes d'une partie ou la totalité d'un data center.

- **Le domaine pilotage**

La phase de planification a défini, également, les plateformes qui garantissent le ReportingEntreprise dans une optique de modernisation du Système d'information, le contrôle et le croisement de données permettant la mise en place d'un tableau de bord ayant la capacité de croiser plusieurs données séparées de l'entreprise, à savoir, des données financières avec des données RH, des données commerciales et des données techniques.

- **Le domaine support**

La définition de la première phase du plan d'action des structures fonctionnelles de support concernées initialement par des projets de digitalisation, telles que la Direction des Ressources Humaines et la Direction des Achats.

Client externe : toutes les solutions et services proposés aux clients nécessitent un hébergement digital sur les plateformes de cloud de Mobilis.

Ce volet a été intégré dans la stratégie de l'entreprise qui a défini l'objectif du chiffre d'affaires à atteindre, le nombre de clients cibles, les services et solutions à lancer ainsi que la répartition mensuelle de ces objectifs. Les objectifs commerciaux sont traduits en interne en termes de capacité techniques des plateformes sur cinq ans permettant l'hébergement, la sauvegarde et la sécurisation des plateformes sur le cloud.

3)La phase Tester : Le test des plateformes : cette étape est considérée comme primordiale qui se réalise systématiquement, conformément aux procédures internes validées par l'entreprise, ainsi que des procédures mentionnées dans les contrats de réalisation avec les fournisseurs des data center et cloud, dont Mobilis exige des tests des solutions ou plateformes digitalisées afin de garantir le bon fonctionnement de ces dernières ainsi que l'efficacité des activités digitalisées en les comparant avec les anciennes pratiques.

4)La phase de déploiement : Le client qui est au centre de la digitalisation est classé en priorité par l'entreprise pour lui faciliter l'utilisation des services mobiles et mettre à sa disposition plus de services digitaux. A cet effet, le Top Management a décidé d'entamer la digitalisation des clients de l'entreprise en premier. La digitalisation des

services au profit des clients nécessite la mise en place des plateformes de cloud, ce qui mène l'entreprise à entamer l'acquisition des équipements de cloud à utiliser à la fois pour les clients internes de l'entreprise et les clients externes.

Une architecture de mise en place de nouvelles technologies de Reporting et d'analyse des données est formalisée pour l'acquisition de plateformes de big data et Business Intelligence afin de digitaliser le tableau de bord de l'entreprise, pour réduire les délais de traitement de données et faciliter la prise de décision.

Pour la réduction des coûts et la minimisation des pannes techniques, une feuille de route de digitalisation des équipements techniques est élaborée suivant les standards et les normes internationales des télécoms.

5)La phase optimisation : étant donné que le projet de digitalisation est fraîchement entamé, il est trop tôt d'entamer la phase d'optimisation jusqu'à l'avancement du projet et l'analyse de l'efficacité des actions réalisées afin de dresser un plan d'optimisation des projets réalisés pour garantir l'amélioration continue.

Section 2 : Analyse d'un état des lieux

Dans cette section, nous allons faire un état des lieux afin d'analyser le processus complexe de la relation client au sein de ATM-Mobilis, et sélectionner toutes les requêtes trouvées dans l'annexes (1) les plus courantes puis faire une analyse critique. Nous allons citer toutes les tâches de déplacement que le client effectue vers l'agence commerciale, les requêtes qui prennent du temps de traitement et d'autres ne sont pas prise en charge. Cependant, nous allons aussi citer les outils de travail utilisés au niveau du centre de la Relation Clients et agences commerciales.

2-1- Le degré de maturité de la transformation digitale

Pour analyser le degré de maturité de la transformation digitale au sein de ATM-Mobilis ainsi que le comportement du client face à cette transformation, nous nous appuyons sur les résultats du questionnaire effectué sur Google Forums.

Pour rappel, ce questionnaire comporte deux niveaux, chaque niveau comporte une partie dédiée aux questions sur les informations personnelles concernant les répondants : Le sexe, la tranche d'âge ainsi que l'intitulé exact du poste. Puis le premier niveau vise à analyser le degré de maturité ainsi que les avantages et les inconvénients et la stratégie digitale adoptée mais aussi la direction concernée de cette dernière par rapport aux cadres dirigeants de différents départements et services.

Le deuxième niveau, nous l'avons dédié à la direction relation client où le questionnaire concerné permet de définir l'objectif visé à travers la stratégie omnicanale adoptée par ATM-Mobilis afin d'améliorer la performance. Elle vise, également, à définir le canal le plus optimal qui peut être utilisé par le client ainsi que l'évaluation de la qualité de service offert par rapport à son itération avec ce dernier. Enfin la dernière question permet d'évaluer la relation entre l'opérateur et le client suite à l'avènement du digital mais aussi les recommandations et les solutions à proposer pour améliorer la qualité de service si ça se trouve.

a. Niveau 1 : La transformation digitale et performance

À partir de l'analyse du questionnaire du guide d'entretien envoyé aux cadres dirigeants des différentes directions et départements (des chefs de projets, manager relation client, chef de département, ...) ; à travers l'étude, on constate que la présence de la transformation digitale au sein de l'entreprise ATM-Mobilis est plus tôt faible.

- **La stratégie Digitale adoptée**

concernant la stratégie de transformation digitale est peu connue au sein de l'entreprise par contre certains la définissent comme étant la réduction des coûts afférents aux agences commerciales et centres de contact en offrant aux clients des prestations de services à distance, digitaliser le traitement de réclamation client ou bien comme étant la première face c'est-à-dire le recensement de toutes les applications qui sont utilisées dans les structures. Cette dernière apporte des bénéfices comme : la réduction des coûts, l'optimisation des processus, la réduction des délais, la satisfaction des clients.

- **Les freins de la transformation digitale**

Malheureusement certains freins de la transformation digitale impactent négativement son évolution parmi eux : la complexité des projets de transformation digitale, le manque des compétences managériales ainsi que les ressources affectent l'évolution de la transformation digitale, la résistance au changement est un problème principal dont laquelle l'entreprise souffre; certains responsables ont rajouté certains freins qui l'ont jugé principaux, comme : le manque d'une stratégie claire qui découlera sur l'ensemble des structures, la complexité du réseau télécoms, la bureaucratie et enfin l'absence d'une stratégie et l'instabilité.

- **La réalisation des projets de transformation digitale**

En ce qui concerne la réalisation des projets de transformation digitale qui est en cours, certains sont au début d'autres sont dans la phase conception et d'autres dans la phase mise en œuvre opérationnelles des plans d'actions, parmi les projets les plus adoptés, ils existent : le projet de digitalisation des réseaux de ventes et de distributions, politique du big data, le développement de la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux.

Récemment, un nouveau poste a été créé au sein de l'entreprise dans le cadre de la transformation digitale, nommé « CDO (Chief Digital Officer) ou le Directeur de la transformation digitale ».

b. Niveau 2 : la relation client

À travers les entretiens réalisés auprès des responsables et des employés (un agent de facturation, chargée commerciale, sous-directeur Front Office, ...) de la direction relation client.

- **Les stratégies omnicanales**

Concernant les stratégies omnicanales qui permettent d'optimiser les différents canaux de distributions ainsi que la création d'une synergie entre les différents points de contacts de l'entreprise au bénéfice de l'expérience client, ces derniers permettent aussi d'améliorer la performance de Mobilis, son objectif principal selon les responsables est de prendre en charge de manière personnalisée les demandes des clients ainsi que de fournir un service efficace et de qualité en un laps de temps et d'obtenir un bon interlocuteur au bon moment.

- **Le besoin d'information**

À partir des études que les responsables ont menées, Il s'avère que le client en cas de besoin en information fait toujours recours aux appels téléphoniques quoique certain des clients consultent le réseau social Facebook et le site web, chat en ligne.

- **La qualité de service offerte**

Concernant la qualité de service offert par l'entreprise par rapport à l'interaction du client est plutôt moyenne à bien.

- **Les propositions d'amélioration de la qualité de service**

Afin d'améliorer la qualité de service offert certains ont proposé des solutions à cette dernière, dont : le renforcement du service par un personnel jugé qualifié et compétent ainsi que d'améliorer le service après-vente, l'utilisation des outils SELFCARE ou DIGITAL CARE, et enfin le déploiement des solutions technologiques ainsi que les moyens techniques nécessaires à la réussite de la digitalisation de la relation client qui permettront d'améliorer la qualité de service.

- **L'influence du digital sur le client**

Il a été affirmé que le digital a plutôt impacté positivement la relation entre l'opérateur Mobilis et le client mais aussi négativement (la difficulté de la résistance au changement).

2-1-1- Processus simple et complexe

Le processus relation client est un processus hyper chargé de par l'enchaînement du traitement des requêtes des clients. Cependant, il comporte plusieurs structures qui sont impliquées dans la résolution des problèmes rencontrés par le client, certains sont chargés de résoudre des requêtes par des appels téléphoniques (pôle d'appel), d'autres sont chargés de les résoudre à travers les réseaux sociaux (pôle multimédia...) ainsi que d'autre lors du déplacement du client

(l'agence commerciale : conseiller client...) ; par contre il y-a la structure technique qui est chargée de résoudre les requêtes plus ou moins compliquées et qui demandent des experts et des techniciens et spécialistes dans le domaine (backoffice).

Nous avons élaboré le processus relation client à l'aide du logiciel Bizagi Modeler (version 3.6.44) qui dispose d'une interface graphique permettant de documenter et simuler les processus dans un format standard appelé BPMN. En utilisant Bizagi Modeler, les processus peuvent être publiés aux formats Word, PDF, Wiki, Web ou SharePoint, ou exportés vers Visio. (Le processus simple se trouve dans L'ANNEXE N° D et le processus complexe se trouve dans L'ANNEXE N° E)

2-1-2- Annexe (Pôle appel et Pôle multimédia)

Concernant les annexes du centre de contact de l'entreprise Mobilis, ces derniers comportent des requêtes effectuées par le client certains à travers des appels téléphoniques passant vers le pôle d'appel, d'autres vers les réseaux sociaux dont lequel le pôle multimédia s'en charge ; il existe même des requêtes que le client effectue lors de son déplacement vers l'agence commerciale où il déclare un problème rencontré (SIM, problème de configuration, crédit,...) ,pour un achat aussi ou bien pour une demande d'information.

2-1-3- Analyse critique : indicateurs (nombre d'appels (pris en charge ; et non pris en charge)

Conformément aux données citées dans la section précédente, il est remarqué que l'annexe (01) concernée par les tâches réalisées au premier niveau de contact avec le client, à savoir les appels des clients vers le centre d'appel, ou bien l'accès du client à l'agence commerciale de Mobilis, possède une liste exhaustive d'actions à réaliser, celle-ci est considérée comme étant une lourde tâche sur le commercial du premier niveau, cette lourdeur en termes de tâche est due au nombre d'informations que ce dernier devrait maîtriser et apprendre afin de fournir une réponse objective et complète au client.

Lors de notre visite au centre d'appel, et suite aux questions posées à plusieurs commerciaux, nous avons constaté que ces commerciaux jugent un certain nombre de questions ou demandes exprimées par les clients comme étant des questions répétitives et peuvent être considérées comme des questions ennuyantes.

Selon les explications données par les responsables du centre de la relation clients, que les mêmes personnes appellent à plusieurs reprises pour demander la même information, ce qui fait

augmenter le nombre d'appels reçus estimé à 40 milles appels par jour, dont 20% sont des appels répétitifs pour les mêmes motifs.

Durant les dernières années, le centre d'appel a connu une réduction du nombre d'effectifs de 400 téléconseillers à uniquement 180, à cause de l'augmentation de la masse salariale de l'entreprise, ce qui a rendu le fonctionnement du centre très difficile et a créé un goulot d'étranglement lors de la prise d'appels, à cause du manque d'effectifs, cette situation a rendu la prise en charge des clients très difficile.

Après analyse du déroulement du processus d'appel au niveau du centre d'appel, selon la nomenclature des activités à prendre en charge au premier niveau, nous avons constaté que plusieurs activités peuvent être prises en charge en dehors des appels.

A titre d'exemple, nous citons les activités suivantes :

- **Surconsommation** : afin d'informer le client, qu'il a dépassé le seuil de consommation qu'il avait l'habitude de le respecter chaque mois, un appel ou plusieurs appels à destination de ces clients lui avertissant que ses appels sortants seront suspendus, jusqu'au paiement d'une caution ou bien jusqu'à transmission d'une demande lui permettant de garder sa ligne fonctionnelle, avec un engagement qu'il payera le montant de sa facture. Le nombre de clients appelés par jour est estimé à sept milles clients.
- **Rétention clients** : cette activité consiste à appeler les clients possédant des lignes postpaid, qui désirent résilier leurs lignes, pour plusieurs raisons : insatisfaction, factures chères à payer, indisponibilité de réseau, offre meilleure présentée par le concurrent.

Dans le processus de déroulement de l'activité rétention, nous observons après plusieurs questions posées aux responsables du centre de la relation clients que l'intervention d'une cellule au sein du centre est effectuée selon les étapes suivantes :

- Présentation de la demande de résiliation qui doit être soumise au niveau de l'agence.
- Entretien avec le client au niveau de l'agence afin de le dissuader pour retirer sa demande de résiliation ;
- Si le client insiste sur la résiliation, son dossier sera transmis au centre de la relation client pour une prise en charge par une équipe dédiée à appeler les clients qui désirent résilier leurs lignes ;
- Cette équipe procède à l'appel du client ;

Nous avons constaté également que cette équipe chargée de la rétention clients ne possède pas d'outils de connaissance clients qui leur permettent de suivre le cheminement des activités réalisées par les clients (toutes ses demandes, toutes ses réclamations, nombre de paiement de facture, solvabilité et capacité de paiement ...) ; Cette équipe de rétention ne possède pas d'offres alternatives à présenter au client afin de le retenir ; En termes de processus, elle intervient au bout de la chaîne, c'est-à-dire, après la soumission de la demande de résiliation.

A cet effet, nous pouvons déduire que la marge d'intervention et la valeur ajoutée de cette équipe est réellement limitée, afin de concrétiser des réalisations positives. Cette déduction est justifiée par le taux de rétention réalisé par cette structure qui reste toujours en dessous des attentes. Durant les quatre dernières années, le taux de rétention de clients est de 8% par rapport au nombre de demandes de résiliation reçues qui avoisinent une moyenne de 7400 demandes par année.

- **Assistance à l'utilisation des services** : cette catégorie d'appels, consiste à assister les clients à utiliser les services et services à valeur ajoutée présentés par Mobilis au profit de ses clients, à savoir : le service Racidi, naghmati ...

Les téléconseillers du centre de la relation clients traitent, en double effort, cette catégorie de demandes à travers la réception des appels des clients qui demandent une assistance, puis en émission, à travers le rappel des clients sur un autre numéro de contact afin de les assister à effectuer des manœuvres sur leurs appareils.

La prise en charge de ce type de demande consomme beaucoup de temps aux téléconseillers afin d'expliquer et même de réexpliquer les étapes à suivre aux clients, des fois ils ne sont pas familiers avec quelques types de smartphones. Une estimation de temps à perdre avec un seul client avoisine 15 minutes selon les responsables de centre de la relation clients, malgré le manque de chiffres exacts au niveau du centre. Sachant que le téléconseiller pourra prendre en charge plus de cinq clients en réception, conformément à la durée moyenne de réception des appels, calculée à 02 min et 28 sec.

- **Notification facture et consommation en cours** : les clients postpaid appellent souvent et à plusieurs reprises, le centre d'appel pour demander le niveau de consommation afin d'éviter des surconsommations qui peuvent créer des désagréments et d'incapacité de paiement des factures élevées. Des statistiques présentées par le centre démontrent que le nombre d'appels par le même client qui demande après sa consommation avoisine un

appel par jour. Sachant que le nombre de clients postpaid de l'exercice 2020 est de 800 milles clients.

- **Problème de carte de recharge** : cette réclamation émise par les clients prepaid à cause d'utilisation des cartes de recharge défectueuses. Cette réclamation est due spécialement à la qualité des cartes utilisées sur le marché. Les clients prepaid ayant eu des soucis de rechargement appellent le centre de la relation clients pour deux raisons :
 - Réclamation pour incapacité de rechargement des cartes ;
 - Demande de l'assistance pour récupérer leur crédit (argent) ou demande d'une assistance pour effectuer le rechargement des cartes défectueuses via l'intervention des services concernés de Mobilis.

Cette opération nécessite plusieurs étapes, notamment de confirmation des données ainsi que les informations personnelles du client afin d'éviter des cas de fraudes. Ce qui est constaté pour la satisfaction de la demande des clients, il est nécessaire de l'appeler à plusieurs reprises d'un côté, et de l'autre côté, vu l'impatience et l'exigence des clients, ces derniers réclament le rechargement de leur cartes défectueuses dans l'immédiat, ce qui génère des appels répétitifs, pour réclamer l'instantanéité de la satisfaction de sa réclamation, dont nous n'avons pas pu avoir des statistiques réelles auprès des responsables. Mais cette information est confirmée par les responsables du centre.

a) Outils de travail utilisés au niveau du centre de la Relation Clients et agences commerciales :

Il est primordial de connaître les outils utilisés par les commerciaux lors de la réalisation de leurs tâches ainsi que les outils de communication entre plusieurs services. Nous citons, à titre d'exemple, selon notre passage au niveau du centre avec une vision critique de la manière d'utilisation et les difficultés rencontrées en utilisant plusieurs outils différents, ce qui rend la recherche et la traçabilité de l'information complexe. Cette façon de faire ne permet en aucun cas de consolider des données fiables et à temps, il nous a été même expliqué que des données peuvent être récupérées à deux reprises et parfois, une réclamation du même client peut faire l'objet d'une comptabilisation plusieurs fois :

- Les emails : les commerciaux au niveau du centre de la relation clients et au niveau des agences possèdent des boites emails professionnels au nom de Mobilis (Nom.Prenom@mobilis.dz) ces boites emails sont utilisés pour envoyer des E-mails entre les services et même considérées comme outils de communication avec le centre de Contact et la Direction Générale d'un côté. De l'autre côté, nous remarquons que les

agences communiquent aussi avec le centre de la Relation clients et les Directions Régionales, dont ces agences sont rattachées. Exemple : Agence de Bou Saada est rattachée à la Direction Régionale de Sétif, la Direction de Touggourt est rattachée à la Direction Régionale de Ouargla ...

- Le suivi des réclamations des clients à travers le mail rend la traçabilité difficile, parce que ces emails ne contiennent aucune manière de suivi et peut être perdue parmi des centaines de mails.
- Ces réclamations envoyées via mails se perdent entre l'agence commerciale, la direction régionale et le centre de la Relation Client.
- L'enregistrement de ces réclamations n'est pas systématique sur le CRM (outils de la gestion de la relation clients utilisé spécialement pour la connaissance clients).
- **Le Trouble Ticket** : est un outil utilisé pour l'envoi des réclamation et demandes des clients formulés par le téléconseiller au niveau du centre la relation clients chargé de la réception des appels des clients et reçues également par les conseillers clients au niveau des guichets des agences commerciales, les réclamations des clients sont transmises vers le service des opérations afin de satisfaire des demandes clients et résoudre les réclamations clients. Après résolution de la requête du client, un retour doit être fait de la cellule des opérations vers le centre d'appel ou bien vers l'agence selon la source de la réclamation pour informer le client du résultat de sa demande. Cet outil permet la traçabilité de l'information et enregistre automatiquement ces données dans le CRM. Néanmoins, cet outil est utilisé uniquement entre les structures commerciales, qui ne sont pas généralisés sur tous les services, notamment au niveau des structures techniques qui permettent un suivi de bout en bout entre toutes les structures.
- **Le Trouble Ticket Bis** : il existe au niveau des services techniques un autre modèle de Trouble Ticket, qui n'est pas synchronisé avec le Trouble Ticket utilisé au niveau du centre relation clients,
 - L'existence de ce deuxième TT, provoque une incohérence et discontinuité de flux d'informations entre les deux niveaux d'intervention en termes de relation clients et le troisième niveau lié au traitement de la relation client au niveau technique.
 - Cette situation rend le suivi des statistiques de la relation client quasiment impossible et la responsabilisation des personnes et structures difficile à exécuter.
 - Perte de temps, lors du renseignement des données sur le deuxième Trouble Ticket, qui consiste à transférer les données entre le premier TT et le deuxième TT.

- **Le fax :** un outil qui est pratiquement abandonné à l'ère du développement technologique, il est utilisé généralement entre les structures et même lors des contacts avec des entreprises publiques qui ne possèdent pas encore des outils digitaux comme le mailing ..., l'utilisation de cet outil doit disparaître à l'intérieur de Mobilis, étant donné qu'il représente une entrave pour la fiabilité des données, l'exactitude des statistiques et l'unification des sources d'information. L'utilisation du fax participe à l'augmentation des charges de l'entreprise qui peut être substituée par le Trouble Ticket ou le mail.
- **Les courriers :** il existe des cas de rédaction des courriers et envoi de courrier entre les structures de la Direction Générale et le centre de la relation client afin de répondre à des réclamations bien précises et généralement des cadres de courriers qui parviennent auprès des clients particuliers ou bien des courriers émanant des institutions publiques ou entreprises reçus au niveau de la Direction Générale. Ces courriers font l'objet de transfert pour étude et traitement via des courriers. En suivant la procédure administrative, ces courriers reçus font l'objet de traitement et réponse via des courriers jusqu'à la fin du processus clôturé par l'information clients. Cette façon de travailler fait perdre énormément de temps et présente une rupture dans le processus de traitement de la réclamation client en dehors des outils utilisés par la relation clients. Le seul argument qui nous a été présenté par les responsables de la relation client se résume au maintien de la traçabilité des courriers.

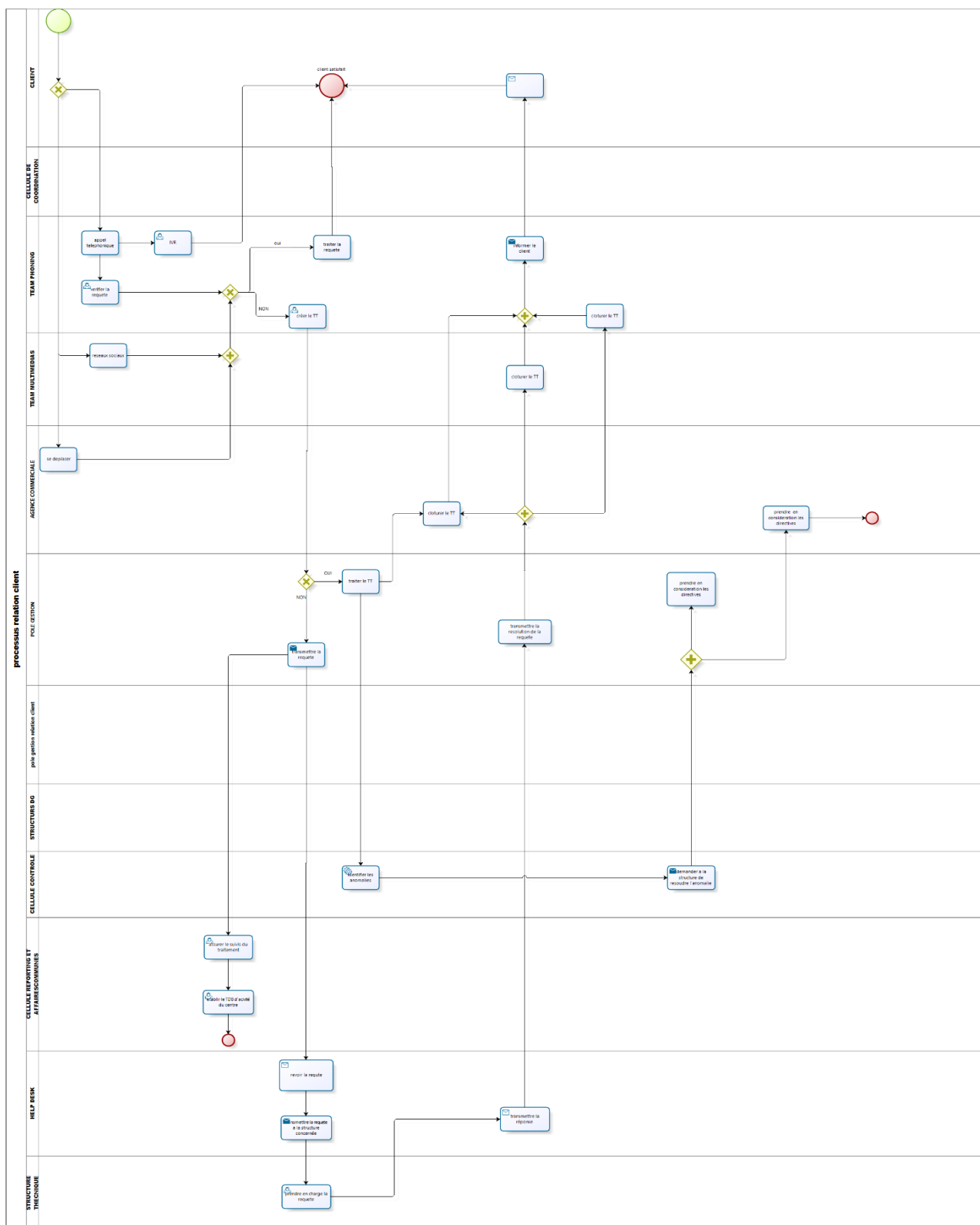
2-2- Proposition de valeur

Dans cette section, nous allons proposer un nouveau processus relation client qui est plus performant, optimal et digitalisé. Cependant, à travers l'analyse que nous avons effectuée dans la section précédente, nous avons pensé à faire des propositions concernant les critiques et apporter des solutions à ces dernières afin d'améliorer la relation client, la qualité de produit/service et aboutir à sa satisfaction en un laps de temps.

2-2-1- Le nouveau processus

Nous avons apporté des modifications et des améliorations au processus relation client complexe que nous avons effectué précédemment dans la deuxième (02) Section qui se trouve dans (ANNEXE N°E) ; Ce nouveau processus que l'on décrit plus digitaliser et performant.

Figure N° 6 : Processus relation client digitalisé



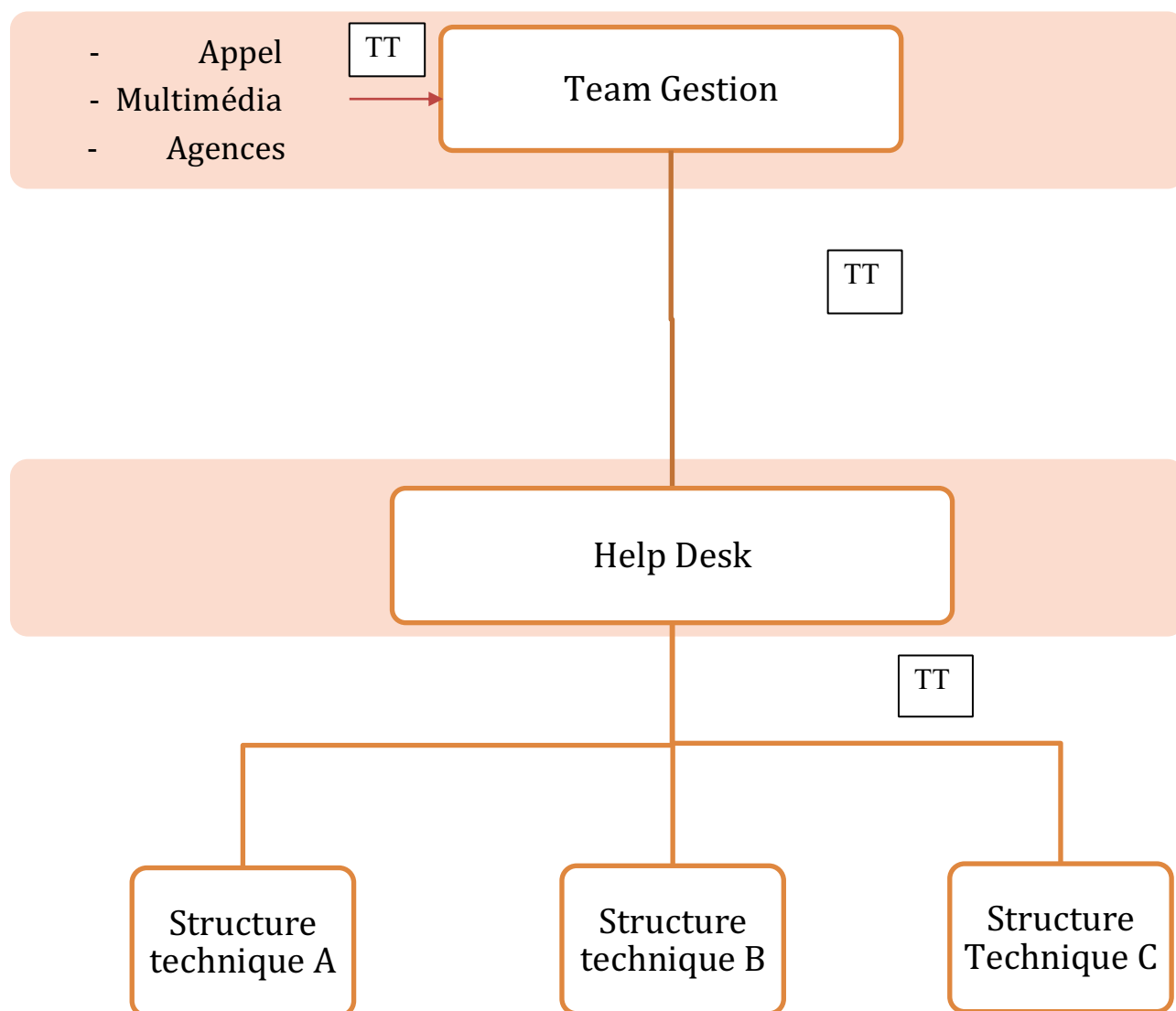
Source : Élaboré par nous-même

2-2-2- Qualité cible et solutions

Afin de réussir la transformation digitale au sein de l'entreprise, nous proposons les solutions suivantes permettant l'amélioration de la qualité de prise en charge des clients ainsi que la réduction des coûts dépensés par Mobilis.

- Lors de notre diagnostic, nous avons constaté que le pôle calling chargé de la prise en charge des appels clients et chargé également de l'appel des clients pour plusieurs motifs selon ce qui apparaît dans l'annexe 1, représente une charge énorme sur les téléconseillers, plusieurs demandes de clients peuvent être assurées par le pôle Multimédia qui sera chargé de prendre en charge ses demandes directement sans encombrer le centre d'appels. Cette procédure permettra de **réduire le nombre d'appels de plus que la moitié**. La réalisation de cette étape, permettra à Mobilis après son application d'épargner un recrutement massif de téléconseillers. Le nombre est appelé à réduire de 180 à uniquement 100 Téléconseillers.
- Mobilis est dans l'obligation d'unifier les outils de communication entre ses structures, nous citons que le trouble ticket (TT) est un outil qui doit être généralisé dans son utilisation de bout en bout dans le processus de la relation clients. Plusieurs outils doivent être supprimés et ne plus être utilisés par les services de la relation clients, tels que le mail, le fax et les courriers. Le début du processus de la relation client doit être présenté de la manière suivante :

Figure N°7 : Schéma début du processus



Source : Elaboré par nous- même.

- Nous suggérons la suppression de la cellule d'appel des clients pour assurer la rétention clients. Pour rappel, la cellule est créée pour appeler les clients et les convaincre à retenir leurs lignes postpaid après leur soumission des demandes de résiliation de ligne. Cette étape qui est considérée classée en bout de chaîne, ne représente pas une valeur ajoutée pour Mobilis, permettant de réduire le taux de résiliation de ligne. Le processus de cette activité doit être complètement remplacé afin de garantir toute la phase de la pré-rétention des clients et la rétention des clients ainsi que l'intégration de plusieurs projets

de fidélisation des clients avant et après détection que le client présente des prétentions de résiliation de sa ligne. Il est impératif de mettre à la disposition du conseiller clients (le commercial) qui assure les vis à vis avec le client (Centre d'appel, l'agence ...) plusieurs solutions représentées par des offres et services alternatives à proposer aux clients lui incitant à garder sa ligne et le retenir toujours comme client Mobilis.

- Automatiser les tâches de recouvrement afin de réduire le nombre d'appels aux clients à néant, cette tâche doit être remplacée par des sms, des challenges entre les clients permettant leur incitation de payer leurs factures avec des récompenses de valeurs.
- La détection des clients à travers l'activation d'une base de données commune avec des banques, des entreprises de prestation de services. Cette base de données permettra d'identifier les clients fraudeurs et mauvais payeurs.
- **Les agences :** la mise en place de plusieurs applications au profit du client permettant l'activation de services et la gestion de sa ligne via son téléphone ainsi que l'utilisation de l'IVR permet de réduire le nombre de visite de clients de 50%.
- **La Rétention :** assurer l'activité rétention de bout en bout, c'est-à-dire tout au long du processus de la relation client, au lieu d'assurer l'activité uniquement au bout de chaîne lorsque le client présente sa demande de résiliation. Le suivi de bout en bout permet à l'entreprise de réduire le nombre de résiliations de plus de 50%. L'intégration de la pré-rétention doit garantir toutes les étapes suivantes :
 - ✓ La réalisation du projet de rétention et pré-rétention participe à l'augmentation du taux de recouvrement, à travers une fidélisation permanente des clients notamment les clients ayant des lignes postpaid.
 - ✓ Mise en place d'une nouvelle procédure de pré-rétention et rétention des clients ;
 - ✓ La mise en place d'une solution (application) pour le suivi et la détection des clients qui désirent et prétendent d'abandonner leurs lignes.
 - ✓ Mettre à la disposition des commerciaux notamment les téléconseillers au niveau du pôle call (le centre d'appel) et les conseillers clients (les commerciaux au niveau des agences) des offres personnalisées selon plusieurs segments afin de les proposer aux clients qui prétendent quitter Mobilis.
 - ✓ Doter les clients, d'une manière automatique, de bonus et cadeaux de fidélisation selon plusieurs critères qui seront gérés par :

- **Surconsommation :**

- ✓ Mettre sur le système de suivi des requêtes clients, un programme de limitation des factures lorsque le client dépasse ses consommations habituelles, cette programmation doit intégrer des formules de l'intelligence artificielles qui intègrent plusieurs algorithmes liés au comportement clients, les périodes de consommation, les consommations clients et leur solvabilité ... et mêmes à travers d'autres critères qui peuvent être ajoutés ;
- ✓ Envois automatiques des sms d'alertes, en informant le client de l'éventualité de la suspension temporaire de ses appels émis.
- ✓ Suspension automatique des lignes des clients qui ne se manifestent pas après des alertes émises par Mobilis avant d'entamer la suspension des appels de leurs lignes.
- ✓ Activation automatique des lignes suspendues temporairement après paiement d'une caution ou paiement de leurs factures en cours.

- **Assistance à l'utilisation des services :** mettre en place des vidéos sous formes de tutos explicatives de plusieurs services qui paraissent difficiles aux clients. Cette méthode peut être réalisée de la manière suivante :

- ✓ Création des tutos et les mettre sur les pages officielles des différents réseaux sociaux utilisés par Mobilis.
- ✓ Création des sites de forums et les mettre à la disposition des clients qui peuvent eux-mêmes gérer des sujets de discussions selon leurs besoins ou explications demandées ;
- ✓ Signature de contrats avec des influenceurs et des pages sur les réseaux sociaux qui donnent des explications sur les services fournis par Mobilis.

- **L'IVR :** Interactive Voice Response (IVR ou Serveur Vocal Interactif) est une technologie permettant aux clients d'interagir avec les systèmes téléphoniques via les tonalités DTMF saisies via le clavier ou par reconnaissance vocale, cette dernière va permettre de minimiser le temps du traitement, en évitant les interférences humaines et permet aux entreprises de gérer des volumes d'appels plus importants, de réduire les coûts et d'améliorer la satisfaction des clients, par exemple le système téléphonique à travers un appel que le client va fournir, il lui exige de taper par exemple sur 1 pour avoir une assistance technique, taper sur 2 pour avoir une assistance commerciale et taper 0 pour parler avec un conseiller, puis une fois que le client effectue son choix, l'appel sera acheminé vers une file d'attente de postes/ d'appels ou un message vocal, l'appel peut même être dirigé vers un sous-menu qui

n'est pas un second serveur vocal offrant plus d'options que le client devrait encore une fois sélectionner. La technologie IVR est souvent utilisée pour effectuer des enquêtes téléphoniques automatisées : l'utilisateur appelé est invité à répondre à des questions en tapant sur les touches du clavier.

- **Application au profit des clients :** la mise en place d'application de self care permet la réduction des délais et des déplacements des clients, elle participe également à la réduction de nombre d'appels et le nombre de l'utilisation du service multimédia. Cette application nécessite la sensibilisation du client à l'utilisation des applications en dehors de recourir aux appels vers le centre d'appel considéré comme culture du client algérien qui préfère appeler ou se déplacer au niveau des agences. La mise en place de cette application nécessite le lancement de campagnes de communication afin d'inciter le client à utiliser l'application. Nous proposons également de faire bénéficier le client d'avantages et de bonus après utilisation de la plateforme.

Conclusion

Grâce à la méthode qualitative que nous avons effectuée, nous avons pu démontrer le rôle de la transformation digitale dans l'amélioration du processus relation client et nous avons mis en place et auquel nous avons émis des propositions d'amélioration ayant un impact positif sur la performance.

Pour ce faire, nous avons dressé un état des lieux afin de comprendre le fonctionnement et le déroulement du processus relation client, nous avons donc critiqué les requêtes des clients et proposer par la suite des solutions afin de l'améliorer et de l'optimiser à l'aide d'un outil de modélisation.

Conclusion

Ces dernières années, la concurrence entre les entreprises s'intensifie et devient de plus en plus complexe pour intégrer le marché, ce qui pousse les entreprises à aller vers la digitalisation afin d'être plus visibles et proche de leurs clients dans le but d'apporter de la valeur et de la satisfaction de leurs clientèles tout en étant performant et en gardant la notoriété de la marque de l'entreprise.

L'objectif de notre recherche est de démontrer le rôle et la valeur de la transformation digitale dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ATM-Mobilis. Cependant, nous avons essayé de répondre à la problématique selon laquelle : **Comment les entreprises de télécom mettent en place une politique digitale ciblée et efficace et quel est l'impact de cette politique sur leur performance ?**

Nous avons pu répondre à notre problématique de recherche, en effectuant tout d'abord une recherche bibliographique complète. Il en ressort que, grâce à la digitalisation, les entreprises ont pu aboutir à un avantage concurrentiel et a une plus grande performance tout en utilisant ses meilleures ressources. (BERNARD, 1938 ; SELZNICK et CHANDLER ,1957)

Sur le plan pratique, grâce à l'utilisation de la méthode qualitative, et en nous basant sur l'approche processuelle, nous avons pu démontrer l'importance de la transformation digitale au sein de l'entreprise ATM-Mobilis a travers l'un des processus les plus importants, a savoir le processus relation client. En l'analysant, nous avons pu faire ressortir les critiques relatives aux requêtes effectuées par les clients que ce soit les requêtes envoyées vers l'agence commerciale ou le centre de contact.

Après avoir listé toutes les critiques relatives au processus, nous l'avons modélisé sur l'outil « Bizagi modeler » où on l'a étudié étape par étape, ensuite nous avons apporté une amélioration à ce dernier en l'optimisant tout en proposant des solutions pour le rendre performant et digital.

Lors de la réalisation de notre travail de recherche, nous avons rencontré quelques obstacles liés notamment à la crise sanitaire de la situation du covid-19. En effet, le temps l'enquête qualitative a été réduit vu l'indisponibilité de quelques responsables, compte tenu de leur charge de travail et du nombre important de stagiaires.

Enfin, pour réussir la transformation digitale, une démarche managériale bien définie est indispensable, nous pouvons proposer une autre thématique qui est la mise en place de la

matrice Hub pour mener à bien le projet de la transformation digitale au sein des entreprises algériennes. Cette démarche met l'accent sur l'aspect humain et son rôle dans la réussite de la digitalisation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

- AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi et BOUDIER Fabienne (2010), « L'atlas du management l'encyclopédie du management en 100 dossiers clés » Edition EYROLLES : Edition d'organisation, Paris.
- BELLO, (2019), « Le digital dans la formation de la performance des petites et moyennes entreprises des pays de voie de développement », Institut Universitaire de Technologie (IUT) : Université de Douala, B.P. : 2701, Douala – Cameroun.
- DELROME Pascal et DJELLALIL Jilani, (2015). « La transformation digitale : Saisir les opportunités du numérique », Dunod.
- DUDÉZERT Aurélie, (2018), « La transformation digitale des entreprises », La Découverte, coll, Repères.
- DELAVALLÉE Éric, (2016), « Transformer son organisation », Maxima.
- DUCREY Vincent et VIVIER Emmanuel, (2017), « Le guide de la transformation digitale : La méthode en 6 chantiers pour réussir votre transformation (Hub management) », 2e Édition, Eyrolles. Paris.
- FERHANE Fethi, (2019), « L'impact du Marketing digital sur la performance des entreprises : Cas d'un échantillon d'entreprises Algériennes », Thèse de Doctorat En Sciences Économiques.
- JEAN-MARC, (2017), « Définition et mise en œuvre de la transformation digitale au sein d'une entreprise de type PMI/PME, ETI : proposition d'une démarche d'analyse et de transformation Ingénierie, finance et science », [cs. CE].
- LITTLE Arthur.D, (2016), « Les principaux choix stratégiques avant les Telcos : Reconfigurer pour la valeur », Rapport sur l'industrie des télécommunications.
- METAIS-WIERSCH Emily et AUTISSIER David, (2016), « La transformation digitale des entreprises ».

- MIGNOT Océane, (2019), « La transformation digitale des entreprises : Principes, exemples, mise en œuvre et impact social », Maxima.
- MOUGIN Yvon, (2004), « Processus : Les outils d'optimisation de la performance », Edition d'organisation 1, rue Thénard 75240 Paris Cedex 05.

❖ Articles et revues

- Banque d'Algérie
- BENZAKI Mokhtar, Entretien avec Mr KAHLANE à propos des TIC : Gros investissements, mauvais classement. <https://care.dz/fr/espace-presse/entretien-avec-ali-kahlane-consultant-en-transformation-et-maturation-numerique-lalgerie-a-pourtant-investi-des-milliards-de-dollars-dans-les-tic-art13>
- BHARADWAJ A.-S, (2000), « A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: an Empirical Investigation », MIS Quarterly, vol.24, n. 1, p. 169-196. <https://www.jstor.org/stable/3250983>
- Colloque international ECOSYS2019 : L'écosystème digital : Levier de la Croissance Régionale. <https://ecosys2019.sciencesconf.org>
- DUDÉZERT Aurélie, LANCINI Agnès, (2006), « Performance et Gestion des Connaissances : La construction à la construction d'un cadre d'analyse - HAL-SHS ». <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00010009>.
- Fédération Francophone et Germanophone des associations de coopération du développementasbi, (2015) , « Bizagi petit guide d'utilisateur ».
- FMI - World Economic Outlook Database - Dernières données disponibles
- Global Data Mobile Broadband Forecast
- KÜBLER-ROSS Elisabeth, « La courbe d'adaptation ». torbenrick.eu/t/r/hwj
- Revue N°8 de Mobilis, 2011. http://www.mobilis.dz/revues/mobilis_n8.pdf
- Revue N°9 de Mobilis, 2012. https://www.mobilis.dz/revues/mobilis_n9.pdf

❖ Travaux universitaires

- MANTOUZI et YOUSSEF, (Janvier, 2021), « Transformation digitale de la fonction du contrôle de gestion : Proposition d'un modèle d'analyse », Revue AME Vol 3, No 1, P.107-124. <https://revues.imist.ma/?journal=AME>
- MOUSSAOUI Imen, (2009), « Valeur et performance des systèmes d'information CIGREF ».

❖ Webographie

- <https://www.mobilis.dz>
- <https://www.algerie-eco.com/>
- <https://www.afdb.org/fr/countries/north-africa/algeria/algeria-economic-outlook>
- Statistique ONS <https://www.dzairdaily.com/taux-de-chomage-officiel-algerien-algerie/>
- <http://www.andi.dz/>
- Rédaction Ecomnews Med le 14/06/2018 <http://ecomnewsmed.com/article/3653/en-algerie-il-y-a-plus-de-smartphones-que-dalgerien>
- <https://www.arpce.dz/fr>
- [https://www.arpce.dz/fr\(source Algérie télécom\)](https://www.arpce.dz/fr(source%20Alg%C3%A9rie%20t%C3%A9l%C3%A9com))
- <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/DZ/indicateurs-et-conjonctures>
- <https://vipress.net/5-milliards-de-connexions-iot-cellulaires-en-2025/>

- <https://www.cbnews.fr/etudes/image-84-secteur-francais-medias-loisirs-2020-pwc-54784>
- <https://ltemagazine.com/les-over-the-top-ott-nouveau-casse-tete-des-operateurs>

TABLE DES MATIÈRES

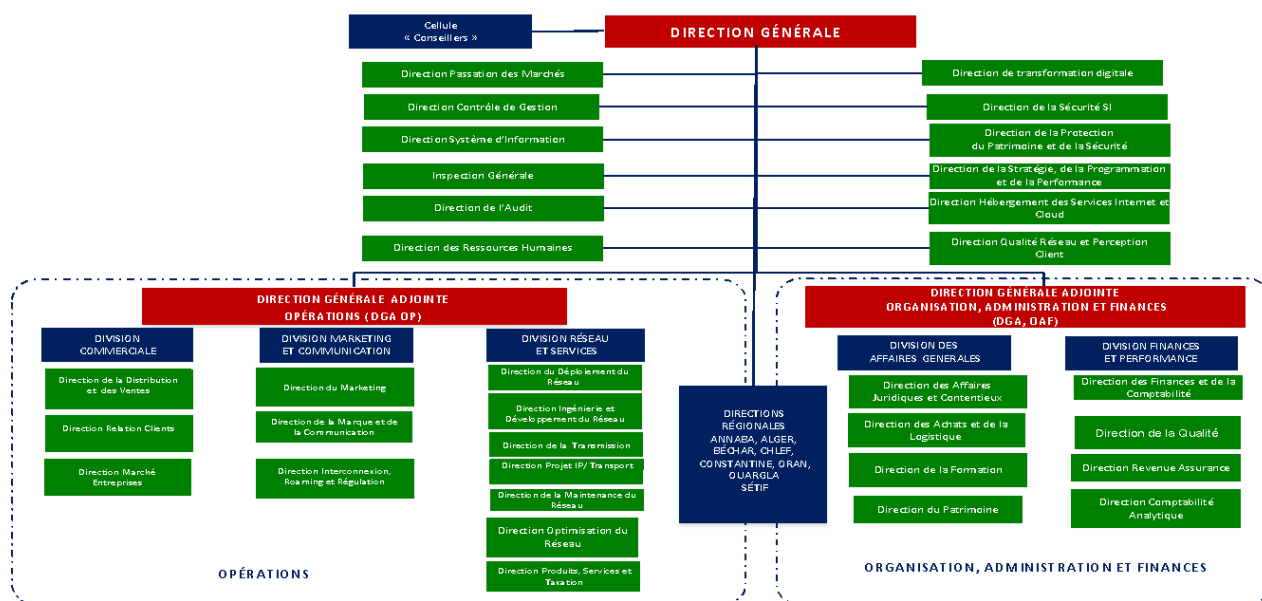
RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	v
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
Section 1 : Revue de littérature	6
1-1- La transformation digitale des entreprises.....	6
1-1-1. Les dimensions de la démarche de transformation digitale	7
1-1-2. Les enjeux de la transformation digitale.....	7
1-1-3. Les éléments clés pour réussir la transformation digitale.....	9
1-2- La performance de l'entreprise	25
1-2-1. Les différentes dimensions de la performance.....	26
1-2-2. La performance dans le secteur publique.....	29
1-3- La digitalisation et la performance de l'entreprise	30
1-3-1. Approche causale.....	32
1-3-1-1. Étude menée de l'approche causale.....	32
1-3-2. L'approche processuelle.....	33
1-3-2-1. Étude menée de l'approche processuelle.....	34
1-3-3. La relation entre les deux approches causales et processuelle.....	35
Section 2 : Cadre conceptuel	36
La transformation digitale	36
2-1- La différence entre la transformation digitale et la transformation numérique.....	39
2-2- Les indicateurs clé de la performance.....	40
2-3- La relation entre la transformation digitale et la performance de l'entreprise.....	41

Section 3 : État des lieux de la transformation digitale en Algérie.....	43
État des lieux de la digitalisation en Algérie.....	44
3-1- Est-ce que l'Algérie est en retard ?.....	45
3-2- Les obstacles de la transformation digitale.....	46
 CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	49
Section 1 : Positionnement épistémologique et choix méthodologiques de la recherche.....	49
1-1- Positionnement épistémologique	49
1-2- Choix méthodologiques pour la recherche empirique.....	49
1-2-1- Le questionnaire et les entretiens semi-directifs	50
1-2-2- La recherche documentaire.....	52
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	53
Présentation de l'organisme	53
2-1- La structure organisationnelle de l'organisme d'accueil.....	55
2-2- L'analyse stratégique d'ATM- Mobilis.....	57
 CHAPITRE 3 : Présentation et discussion des résultats	62
Section 1 : La démarche de transformation digitale au d'ATM-Mobilis	63
La démarche de transformation digitale.....	63
1-1- Place de la stratégie de transformation digitale dans la stratégie business de l'entreprise.....	63
1-2- La démarche de la transformation digitale.....	64
Section 2 : Analyse d'un état des lieux.....	68
L'état des lieux.....	68
2-1- Le degré de maturité de la transformation digitale.....	68
2-1-1- Processus simple et complexe.....	70
2-1-2- Annexe (Pôle appel et Pôle multimédia).....	71
2-1-3- Analyse critique : indicateurs (nombre d'appels (pris en charge ; et non pris en charge).....	71
2-2- Proposition de valeurs.....	77
2-2-1- Le nouveau processus.....	77

2-2-2- Qualité cible et solutions.....	79
CONCLUSION	85
BIBLIOGRAPHIE	
TABLE DES MATIÈRES	
ANNEXES	

ANNEXE-A- ORGANIGRAMME

Figure A: Organigramme général de l'entreprise ATM-Mobilis



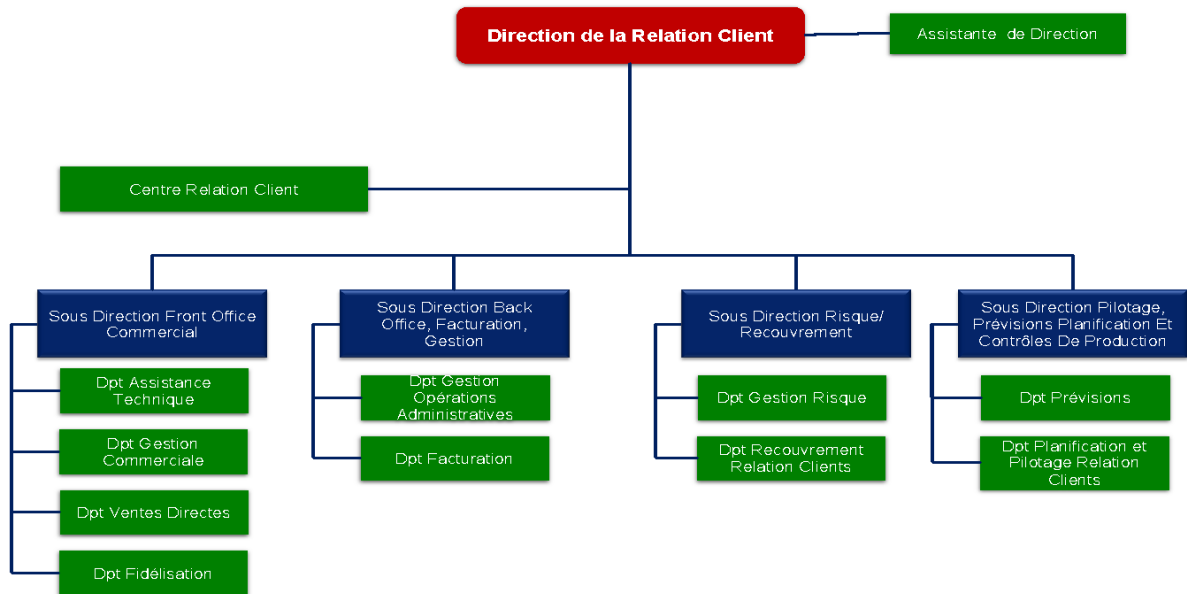
Source : Document interne de Mobilis

Figure B : Organigramme de la direction de la stratégie, de la programmation et de la performance



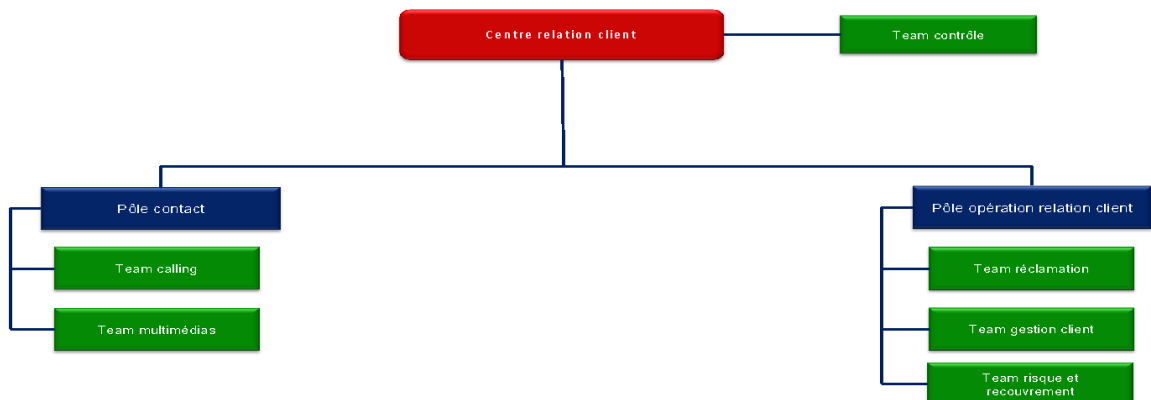
Source : Document interne de Mobilis

Figure C : Organigramme de la direction de la relation client



Source : Document interne de Mobilis

Figure D : Organigramme du centre de la relation client



Source : Document interne de Mobilis

**ANNEXE-B- ANALYSE STRATEGIQUE
D'ATM-MOBILIS**

Secteur d'activité de ATM-Mobilis

1- Évaluation du positionnement concurrentiel de ATM-Mobilis

Afin d'évaluer et d'analyser le positionnement concurrentiel d'ATM-Mobilis et de faire sortir toutes les contraintes liées à cette étude et de les améliorer nous avons utilisé les outils managériaux tel que l'analyse PESTEL, PORTER ainsi que la matrice SWOT afin de compléter notre étude

1-1- Diagnostic externe : Analyse de l'environnement Macroéconomique PESTEL

Le modèle PESTEL est composé de six catégories pour analyser l'environnement :

Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques et Légales, de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise.

Tableau A : L'analyse externe avec le modèle Pestel

La rubrique d'analyse	Variables externes	Menaces ou Opportunités
a) Concrétisation des dispositions de la loi 18-04 : itinérance nationale ; la portabilité ; service universel ; réseau MVNO) b) La décision et l'implémentation de la technologie 5G est une décision politique (aspect sécuritaire)	Politique	a) Menaces : - Nouvelle loi sur les télécoms prévoit l'ouverture du marché aux MVNO => risque notamment pour Mobilis (plus grand nombre d'abonnés) ; - Service universel (loi 2018-04), mis une pression indirecte sur ATM Mobilis, propriété de l'État, pour participer au développement des zones à moins de 2000 habitants, zones d'ombres et les routes nationales, zones non rentables). - La décision de concrétiser la portabilité des numéros augmentera l'intensité de la concurrence et provoque ainsi une baisse des prix des offres et un investissement plus important pour améliorer la qualité du réseau a) Opportunités - l'itinérance nationale (loi 18-04) peut être considérée comme une opportunité pour ATM Mobilis possédant le plus grand réseau mobile, particulièrement dans le sud.

		b) Menaces : difficile pour les opérateurs mobiles de lancer projets stratégiques, car 5G décision politique avant d'être économique.
a) Impact du Covid-19 sur la Croissance économique en Algérie (baisse de 4,7% en 2020 après une très faible croissance de 0,8 % en 2019, un rebond de réel estimé à 3,4 % du PIB en 2021) b) Instabilité du prix des hydrocarbures : 95% des exportations du pays proviennent des hydrocarbures c) Dépréciation de dinar algérien : contre le dollar américain 2010 à 2020 (de 74.32 \$ à 137\$). d) Taux de chômage : 11.4% en 2019, 15.1% en 2020 et 13.9% en 2021. f) Augmentation du SNMG ((e 18.000 à 20.000 dinars.	Économique	a) Menaces : Cette baisse économique, en raison de l'impact de la pandémie du coronavirus, avait un impact sur l'instabilité financière du pays et du coup sur le pouvoir d'achat des consommateurs et si les vaccins mis sur le marché ne seront pas efficaces, la crise économique continuera sur les années à venir b) Menaces : L'instabilité du prix des hydrocarbures a un impact sur la consommation => menace sur le chiffre d'affaire des opérateurs mobiles c) Menaces : La dévaluation continue du dinar algérien rend le coût d'acquisition des investissements télécom plus cher. Surtout avec l'évolution technologique que connaît le monde, en l'occurrence l'arrivée de la 5G d) Menaces : Le niveau du chômage influence fortement la consommation. Non seulement chez les chômeurs, mais aussi chez la population active disposant encore de son travail, Il s'agit là d'un phénomène psychologique, les travailleurs anticipant une baisse de leur pouvoir d'achat se prémunissent en économisant plutôt qu'en consommant. e) Opportunités : augmentation du SNMG => avantage aux opérateurs pour augmenter ARPU Menace : déficit de la trésorerie de l'État
a) Taxes houssaies enregistrées dans le secteur de la téléphonie mobile, 8,5% (lois de finance 2017 et 2018).	Légal	a) Menaces : ces fortes augmentations de taxation auront un impact sur la marge bénéficiaire des opérateurs.

b) mesures consolidant la Protection de la vie privée des abonnés (loi 2018-04)		b) Opportunités : ces mesures permettront aux abonnés de renseigner leurs informations sans avoir peur qu'ils soient utilisés pour d'autres fin, Ce climat favorable permet à l'entreprise d'augmenter son parc d'abonnée et leur consommation
a) - Une tendance à la hausse de la population algérienne (2019: 43 424 000 ; 2020 : 43.900.000 ; estimation de 44,7 millions 2021). - Une population jeune : Moins de 19 ans : 27,9%, Entre 19 ans et 64 ans : 64%, Plus de 65 ans : 8,1%, moyen d'âge 19 ans. b) Les dépenses des ménages ont augmenté surtout pour celles destinées aux communications selon les statistiques ONS. c) taux de pénétration 117% (2020). d) La culture numérique a pris de l'essor dans les modes de consommations (étude interne de Mobilis/bureau d'étude CREAD)	Social	a) Opportunités : Le nombre d'habitants en Algérie est en constante augmentation, ce qui incite l'opérateur à augmenter leurs revenus d'autant plus que 80% sont des jeunes, les plus consommateur d'Internet et technologies b) Opportunités : Cette augmentation des dépenses des ménages est une opportunité pour les opérateurs pour augmenter son chiffre d'affaire. c) Menaces : marché saturé, ce qui indique qu'un abonné à plus qu'une puce. Cela rend la marge de croissance des opérateurs faible, surtout avec la baisse des prix de la téléphonie mobile. d' Opportunités : la tendance des algériens vers une culture numérique (réseaux sociaux, vidéos, jeux en ligne ...), pousse les clients vers une consommation plus importante. en conséquence la profitabilité de l'entreprise augmente
a) Taux de pénétration important des smartphone (119%) b) faible Taux de pénétration du r téléphonique fixe (9,4% , 4,8 million , réseau sans fil (4G LTE/WiMax) 1,15 millions	Technologie	a) Opportunités : taux important de pénétration des smartphones en Algérie est d'une opportunité pour l'opérateur ATM pour d'augmenter ses revenus à travers des offres data, b) Opportunités : le taux de pénétration du réseau téléphonique fixe reste très faible par rapport au réseau mobile,

c) développement de l'infrastructure de fibre optique en Algérie : - (140.000 km de câble en fibre optique déployés par Algérie télécom, d) la digitalisation et l'émergence des startups pour le développement des solutions innovantes		- Menaces : déploiement de la 4G fixe par Algérie télécom C) - Opportunités : développement de l'infrastructure de fibre optique en permettant aux opérateurs mobiles d'accroître la capacité haut débit de l'Internet au profit des abonnés (4G, 4.5G et la 5G). - Menaces : projet de généralisation de la fibre optique à domicile (FTTH) réduira la part du marché mobile d) Opportunités : l'entreprise peut diversifier ses produits et services en adoptant les solutions innovantes des startups (IOT, développement de contenu)
a) Réduction des émissions atmosphériques avec alimentations électriques de basse tension b) Consommation électrique très faible avec l'utilisation de la technologie digitale c) L'activité de recyclage des déchets et particulièrement les téléphones portables inexistante ou peu développée en Algérie d) Crainte sur les effets nocifs d'une exposition aux champs électromagnétiques e) Promotion des solutions (batteries et panneaux solaires) dites GREEN dans le but d'améliorer le système de management environnemental.	Écologique	a) Menaces : investissements supplémentaires sur les opérateurs b) Opportunités : réduire facture énergétique des opérateurs c) le de recyclage des déchets et particulièrement les téléphones portables inexistante ou peu développée en Algérie augmentera le nombre des smartphone sur le marché, chose qui encourage la consommation data et donc augmentation des revenus des opérateurs mobiles d' oppositions de voisinage pour installer des nouvelles antennes et augmenter le prix du bail et donc augmentation des charges. e) investissements supplémentaires sur les opérateurs

L'analyse de l'environnement externe se limite aux trois volets les plus importants : politique, Économique et technologique :

✓ **Analyse de l'environnement Politique**

Au cours de ces cinq dernières années, plusieurs réformes ont été mises en place par l'État algérien dans plusieurs domaines, notamment dans les domaines économique et social, portant sur la consolidation de la démocratie et la diversification de l'économie. Ces réformes sont partagées entre optimiste et pessimiste surtout avec la pression populaire qui est en train de vivre l'Algérie depuis le 22 février 2019. Afin de booster le secteur des télécommunications, considéré comme stratégique vu son impact sur différents secteurs (Santé, Éducation, Sport...etc), l'État a lancé plusieurs projets dans le but de développer et encourager le développement de ce secteur. Parmi ses projets nous pouvons citer :

- Le Fonds d'appropriation des usages et du développement des technologies de l'information et de la communication « Le Faudtic » ;
- Le réseau de recherche des Sciences et des technologies de l'information et de la communication « Le RRstic » ;
- Le Cyber-parc de Sidi Abdellah ;
- La Commission nationale du haut débit.

En conclusion, ces décisions prises par l'État créent un environnement favorable pour la relance économique en Algérie et incitent ainsi les entreprises à investir davantage. Cependant, la mise en œuvre reste difficile compte tenu de la transition du pays.

✓ **Analyse de l'environnement Économique**

Les bouleversements de l'économie nationale du pays dans les années à venir affectent la croissance d'ATM Mobilis. Le PIB du pays a fortement baissé ces dernières années, en raison de la baisse des prix du pétrole et de la demande de gaz. Le taux de croissance étant passé de 4% en 2014 à moins de 1,4% en 2018 et 0,8% en 2019. L'épidémie de Covid-19 a aggravé les perspectives économiques de l'Algérie pour 2020/2021. Le PIB a enregistré une baisse de 5,5% en 2020. Les prévisions prévoient une croissance de 3,2% en 2021 et 2,6% en 2022, mais si la situation sanitaire persiste, ces attentes ne seront pas garanties.

Cependant, ces résultats affectent directement l'activité économique du pays et ont un impact négatif sur les modes de consommation des ménages.

Tableau B : Évolution, croissance et taux d'inflation PIB

	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
PIB (milliards USD)	173,76	169,27 ^e	147,32	155,31	160,85
PIB (croissance annuelle en %,)	1,4	0,8 ^e	-5,5	3,2	2,6
Taux d'inflation (%)	4,3	2	3,5	3,8	4,5

La bureaucratie et le système fiscal entravent le développement des institutions publiques et privées, en particulier ceux liés à la fiscalité du secteur des télécommunications. Ces obstacles affectent l'activité des opérateurs Mobiles. À la lecture des lois de financement 2017 et 2018, on constate que les entreprises de télécommunications sont soumises à de lourdes taxes (voir la section sur l'environnement juridique).

✓ Analyse de l'environnement technologique

a) Technologies 3G et 4G/LTE

Le secteur de la téléphonie mobile connaît ces dernières années des mutations grâce à l'introduction sur le marché des technologies 3G et 4G/LTE, révolutionnant l'activité principale d'un opérateur téléphonique qui se contentait d'offrir des services de téléphonie basique à un innovateur et développeur de nouvelles solutions pour les particuliers et les entreprises considérait comme un des principaux moteurs de croissance de richesse pour l'économie.

Les changements des télécommunications dans le monde poussent tous les opérateurs de la téléphonie mobile de se surpasser et d'élargir leur champ de vision afin qu'ils puissent assurer leur pérennité dans cet environnement concurrentiel.

D'après les dernières statistiques publiées par le GSMA concernant le nombre d'abonnés et le taux de pénétration des technologies par région dans le monde, le nombre d'abonnés atteindra les 5.9 Milliard (DA) d'ici l'année 2025 (5 Milliard en 2018) soit près de 71% de la population mondiale, une croissance qui sera tirée par les pays émergents comme l'Inde l'Indonésie et le Bangladesh, cependant, la saturation de la demande mondiale ralentit la vitesse de croissance contrairement au nombre des utilisateurs de l'internet qui prévoit la création de plus de 1.75 milliard permettant d'atteindre les 5 milliards d'utilisateurs d'ici l'année 2025 ce qui représentera une opportunité de croissance importante pour les opérateurs téléphoniques,

Concernant la région qui concerne l'Algérie, la région MENA a enregistré 381 millions d'abonnés uniques (Moyen-Orient et Afrique du Nord), représentant 64% de la population globale. Malgré une croissance annuelle moyenne de 4% du nombre d'abonnés, au cours des quatre dernières années, la région MENA est classée 10ème en termes de taux de pénétration. Cependant, d'ici 2025, la région MENA connaîtra le taux de croissance du nombre d'abonnés le plus rapide de toutes les régions excepté l'Afrique subsaharienne, dépassant la moyenne mondiale avec un TCAC de 2,5%.

b) IOTs/5G

Parmi les principales technologies révolutionnant les TIC avec un impact sans précédent sur toute l'économie, le nombre des (IOT) (cellulaires et non cellulaires) qui sera multiplié par trois dans le monde d'ici 2025, surtout sur le segment grand public grâce au développement de marchés de consommation tels que l'électronique grand public et les maisons intelligentes. Le segment IOT sur l'industrie, qui connaît une lenteur, des efforts considérables sont entrepris afin d'améliorer la pénétration des IOT en raison des économies considérables qui pourraient être réalisées.

Au niveau mondial, les connexions IOT dans l'industrie dépasseront celles du grand public en 2023. Le taux de pénétration des IOT dans une économie dépendra des plateformes et outils permettant l'introduction des IOT à l'image de maison, villes et voitures intelligentes, les startups spécialisées dans le domaine des objets connectés et les investisseurs permettant leur développement ainsi que les commerciaux assurant le déploiement dans les régions prêtes à être dotées des nouvelles technologies (lora, s igfox, LTE-M et NB-IOT).

Selon Ericsson, les connexions IOT cellulaires atteindront 5 milliards dans le monde en 2025, soit 20% du nombre total de connexions IOT. Les technologies NB-IOT et Cat-M représenteront 52% des connexions cellulaires IOT.

Ces données et évolutions obligent Mobilis à préparer un environnement adéquat pour la réussite de la commercialisation des solutions IOT (Plateformes, choix du meilleur réseau, ingénieurs et commerciales formés dans le domaine des IOT...ETC) permettant de créer des facteurs de succès difficilement imitables surtout avec la présence de deux concurrents expérimentés dans ce domaine groupe Veon et Ooredoo. L'Algérie est en train de déployer des efforts considérables dans le secteur industriel afin de se doter d'un appareil performant à l'image des pays avancés dans ce domaine. Les Pouvoirs publics ont estimé que l'Algérie doit

atteindre dans les 10 à 15 prochaines années la phase dite « d'industrie 4.0 ». Cette dernière permettra entre autres un contrôle total des outils de production par le recours à l'IoT, ce qui représente une opportunité majeure pour les opérateurs Mobile. Le développement des IoTs est tributaire du secteur technologique pour les innovations matérielles ou les logiciels de la téléphonie mobile.

Pour les innovations matérielles, le Smartphone a connu des évolutions importantes puisque des Smartphones à double écrans, à écrans troués ou à écrans flexibles et pliables, ont vu le jour, ou sont dans des phases de tests, contrairement au marché des tablettes qui n'a connu aucun changement ces dernières années. Par ailleurs, ce marché semble avoir subi des mutations et la cible est désormais une niche de professionnels et de créateurs, ce développement du marché des smartphones peut être assuré par des constructeurs locaux à l'image de Condor, Iris, Stream système qui ont démontré leur capacité à emboîter le pas de manière aussi rapide qu'efficace à leurs homologues chinois et sud-coréen. Mais les fabricants de smartphones veulent se démarquer par l'intégration de l'intelligence artificielle et des produits capables de reconnaître des images, des sons, des espaces et d'interagir de manière presque autonome avec l'utilisateur.

L'IA est amenée à se développer plus encore et proposer de nouvelles fonctionnalités dans les années à venir, grâce à l'utilisation massive des objets connectés ainsi que les technologies M2M (Machine to machine), cette technologie aura un impact économique direct sur les pays émergents et développés, à condition de développer le réseau 5G afin d'exploiter les ressources des machines actuelles à des niveaux très élevés, mais à condition de résoudre le problème de confiance, notamment, concernant les risques en matière de sécurité, crainte d'exacerbation des inégalités et effets déstabilisateurs de ces technologies sur l'emploi.

En parallèle, les évolutions des logiciels au système embarqué ont eux aussi connu des évolutions considérables puisque avec la E-sim est désormais embarquée sur les nouveaux smartphones, notamment par Apple (sur les modèles XS et XS Max), cette technologie va permettre à l'abonné grâce aux données chiffrées se trouvant à son niveau d'authentifier de manière sécurisée la connexion aux services d'un opérateur, quoique peu d'opérateur déploient une technologie supportant plateforme e-Sim vu le nombre restreint des Smartphones équipés, ainsi en raison de la perte de la gestion des abonnés par les opérateurs (activation/désactivation) au profit des constructeurs des Smartphones, cette technologie sera d'un rapport non négligeable avec l'application de la loi 18-04 sur la portabilité.

Un autre secteur s'est développé à travers les TIC, il s'agit du secteur bancaire qui est en train de proposer des services mobiles et numériques distincts pour faciliter tous types de transaction financières aux abonnés. Dans cette optique, les deux concurrents de Mobilis, Ooredoo et Djezzy, ont commencé à développer leurs solutions. Ooredoo a lancé l'application mobifleusse, en partenariat avec Algérie Poste et djezzy a annoncé que l'opérateur est prêt pour la révolution m-payement en Algérie, cette révolution est encore en standby, en raison du retard pris par l'économie nationale, en termes de modernisation et de digitalisation, mais aussi en raison des dangers potentiels que ce type de transactions représente pour le système financier actuel.

Autre domaine que les TIC vont influencer, les villes intelligentes qui vont être connectées entre elles par des milliers d'objets connectés, Les exigences technologiques incluent une communication sans fil fiable, avec un faible taux de panne, des capacités de détection étendues et des mesures de sécurité et de confidentialité intégrées. Les voitures joueront un rôle majeur dans ces futurs systèmes TIC pour les villes intelligentes, c'est pour cela que les constructeurs automobiles souhaitent devenir eux-mêmes des opérateurs de réseaux mobiles virtuels (MVNO), afin de développer un modèle économique viable, et autonome (éviter le dictat des opérateurs). Contrairement aux Européens qui vont prochainement homologuer le (ETSI ITS-G5) une fois que les voitures seront équipées de radios IEEE 802.11p, le marché algérien de l'automobile reste dans une optique de production de masse, et les routes ne sont pas encore préparées à accueillir des systèmes intelligents et autonomes, tant la sécurité routière est aujourd'hui au cœur de tous les débats.

Le développement des villes intelligentes passera nécessairement par le déploiement de la nouvelle génération de téléphonie 5G, puisque cette technologie permettra d'augmenter des débits de connexion, réduire des temps de latence, densification du réseau, prise en charge d'un nombre plus important de connexions, faciliter ainsi la communication M2M, ce qui va permettre aux IOT de franchir un nouveau cap.

Pour finir, le monde des télécommunications a connu plusieurs bouleversements avec le fléau de la portabilité des numéros qui augmentera l'intensité de la concurrence, une baisse des prix des offres et un investissement plus important pour améliorer la qualité du réseau. Un travail de fond devra donc être fourni par les trois opérateurs, afin d'améliorer leur largeur de gamme aussi bien sur la data que sur la voix. Les opérateurs télécoms doivent aussi choisir le meilleur modèle de gestion de leurs structures de réseau rentrant dans le cadre de maximisation des

ressources, puisqu'avec l'ère de la 5G, la problématique majeure réside dans la capacité des opérateurs à réduire les coûts de fonctionnement et la maximisation de leurs ressources.

1-2- Analyse concurrentielle du segment grand public (5+1 forces de PORTER)

L'analyse des forces et présence dans le segment stratégique permet de les hiérarchiser afin de déceler les facteurs clés de succès qu'il est nécessaire de maîtriser.

- **Le pouvoir de négociation des clients**

- **L'impact de la portabilité sur le marché Algérien**

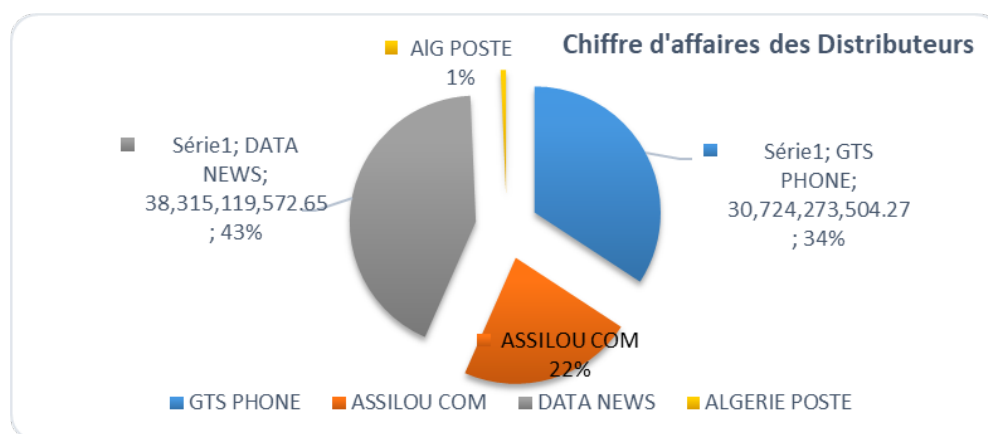
D'après l'expérience de nombreux pays, la portabilité a un impact significatif sur des segments de clientèle historiquement fidèles aux opérateurs et ayant apporté une contribution significative à leur économie : les entreprises et les segments « haute valeur » grand public et professionnels, sont en effet les premiers à tirer parti de la portabilité du numéro, notamment parce qu'elle a souvent été oubliée, en partie dans les programmes de fidélisation des opérateurs. Cela augmentera donc inévitablement le pouvoir de négociation des clients et obligera les opérateurs à réduire davantage leurs bénéfices.

- **Évaluation des distributeurs de produits commerciaux**

Les distributeurs de produits commerciaux de Mobilis sont limités au nombre de quatre, il s'agit de GTS Phone, Data News, Assilou Com et Algérie Poste. Ces derniers représentent 85% du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise. Le chiffre d'affaires du réseau de ventes indirectes de Mobilis est disparate entre les distributeurs. **Data News** et **GTS Phone** représentent **77%** du chiffre global, alors que **Algérie Poste** ne représente que **1%** de ce dernier, sachant qu'elle dispose d'une couverture importante, constituée de plus de **3 743** bureaux de poste sur l'ensemble du territoire national, avec une moyenne d'implantation de 75 bureaux par Wilaya.

Cette répartition du réseau procure aux deux distributeurs (GTS Phone et Data News et) une force de négociation importante sur Mobilis.

Figure E : Chiffre d'affaire par distributeur



Les deux autres opérateurs, quant à eux, ont choisi une autre stratégie pour leurs réseaux de vente indirecte, Djazzy menant une politique de distribution régionale, tandis que Ooredoo suit une politique de réduction du nombre de distributeurs, TIMECOME et MCS pour tous les produits ; STARTTECH et EXODIS uniquement pour les onduleurs TPE.

Tableau C: Répartition du réseau de distributeurs par opérateurs

Opérateurs	Distributeurs	Nombre Distributeurs	
MOBILIS	GTS PHONE	Distribution tous produits ATM Mobilis	4
	DATANEWS		
	ASSILOUCOM		
	ALGERIE POSTE		
DJEZZY	GNT	Distributeur région Constantine	8
	ASSILA(ELDJAZIRA)	Distributeur région Sétif	
	ELMAWADA TELECOM	Distributeur région Alger	
	CAT MOBILE	Distributeur région Tlemcen	
	NOUR KHANE	Distributeur région Sud	
	NMPI	Distributeur région Sétif	
	Moon MOBILE	Distributeur région Oran	
	ALGERIE POSTE	Vente aux clients finaux	
OOREDOO	TIMECOM	Distribution tous produits	5
	STARTECH	Distribution Recharge TPE	
	MCS	Distribution tous produits	
	EXODIS	Distribution Recharge TPE	
	ALGERIE POSTE	Vente aux clients finaux	

- Commissions des ventes des trois opérateurs

Tableau D: Commission des ventes des trois opérateurs

OPERATEUR	COMMISSIONNEMENT				
	DISTRIBUTEUR			GROSSISTE	DETAILLANT
	A LA SOURCE	MENSUEL	TRIMESTRIEL		
DJEZZY	2%	de 2 à 4	4%	DE 1,5 A 3,5	0 % à 1%
OOREDOO	2,75%	6,00%		1,75- 2,25	0,5 % à 1%
MOBILIS	de 2,5 à 3,5%	1,50%	1,70%	2,5- 3,5	0 % à 1,5%

- La stratégie des ventes indirectes de Mobilis est la plus avantageuse, car elle donne à ses distributeurs une liberté de vente de tous ses produits à travers le territoire national.

En moyenne, les commissions des ventes de Ooredoo et Djezzy accordées pour ses distributeurs sont les plus avantageuses.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

- a) **Analyse du réseau de distribution Externe**

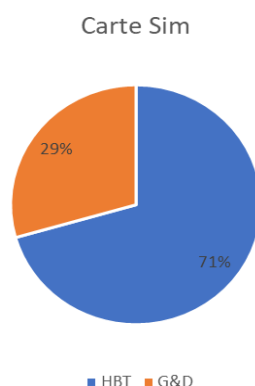
L'analyse du réseau de valeur de la distribution passera par l'évaluation des fournisseurs intervenants dans le processus d'acquisition des produits commerciaux en amont, ainsi que celle des distributeurs de Mobilis en aval. L'objet de ces évaluations consistera à mesurer la position qu'occupent les prestataires dans le processus de distribution ainsi que leur pouvoir de négociation sur l'entreprise.

Les principales acquisitions de Mobilis en matière de produits commerciaux physiques sont : Les cartes SIM, les cartes de recharges et à degré moins les clés data (Mobiconnect.)

- ✓ **Les cartes SIM :**

HB Technologie Algérie et GND sont les deux principaux fournisseurs de Mobilis en cartes SIM, avec des acquisitions de 06 millions pour HBT et 2,5 millions pour GND, durant l'exercice de 2020. Cela représente un risque majeur pour l'entreprise en cas de défaillance de ces fournisseurs, principalement HB technologie qui détient 71% du marché.

Figure F : Pourcentage d'acquisition des SIMs par les fournisseurs



✓ **Les cartes de recharges**

HB Technologie Algérie représente l'unique fournisseur de Mobilis des cartes de recharges avec des acquisitions d'une quantité de 20 millions, durant l'exercice de 2020. C'est un risque majeur pour l'entreprise, qui constitue un pouvoir de négociation fort du fournisseur.

• **Analyse du pouvoir de négociation des fournisseurs d'équipements**

ATM Mobilis se retrouve dans l'obligation de suivre l'évolution technologique (3G, 4G, 5G, digitalisation, virtualisation...) par l'acquisition des nouveaux équipements, néanmoins son pouvoir de négociations avec les fournisseurs (Ericsson, Huawei, ZTE, NOKIA...) est beaucoup plus faible que les concurrents DJEZZY et Ooredoo qui achètent dans le cadre d'un achat groupé par leurs firmes. Cela impacte négativement l'opérateur historique.

• **La menace des produits ou services de substitution**

✓ **Analyse des OTT**

Les usages de la Data ne cessent d'évoluer et de se multiplier, à partir d'une simple application mobile installée sur un Smartphones ou une tablette, il est possible d'émettre et d'échanger des appels, des messages et des Vidéos et de surcroît de manière gratuite.

Ces applications mobiles sont en train de réinventer les modes d'accès à la téléphonie au grand bonheur certes des consommateurs mais au détriment des opérateurs mobiles, qui constatent que ces nouveaux usages ont un impact négatif sur la richesse qu'ils ont de plus en plus de mal à créer.

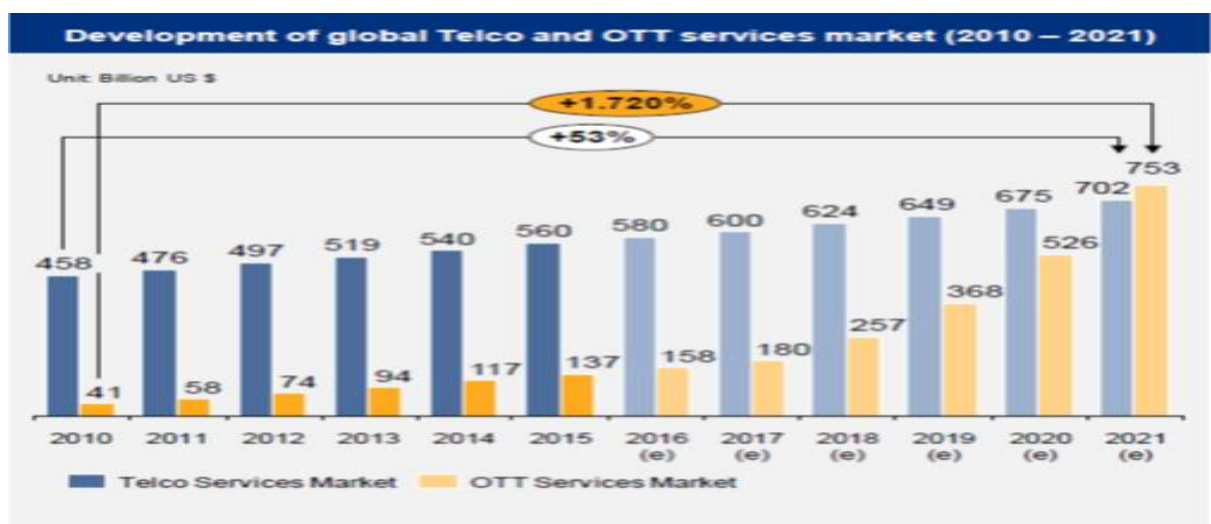
L'OTT « Over the Top » est l'exemple de ces applications mobiles qui offrent des usages analogues à ceux de la téléphonie mobile classique mais un coût moindre permettant de transférer des flux de données sur internet en images, Vidéos, appels ...etc. L'OTT incarne ce nouveau type d'opérateurs qui concurrencent directement les opérateurs mobiles classiques et met en péril leurs activités, à travers la similitude des prestations qu'ils proposent à un tarif défiant toute concurrence. Leurs prestations sont gratuites et n'exigent qu'un accès constant à une connexion internet.

Les diverses fonctionnalités que proposent les OTT et leurs faibles coûts d'accès leur ont permis de se développer au cours de ces dernières années. Selon Le cabinet Pwc qui a publié la 21e édition de son étude « Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024 », Le chiffre

d'affaires mondial des services OTT a connu une croissance de 26% en 2020. Un chiffre qui continuera sa progression Il devrait presque doubler en 2024 avec 86,8 milliards de dollars.

Le préjudice causé aux opérateurs est énorme et ira grandissant tant que durera le phénomène, ou du moins aussi longtemps, ce dernier demeurera dans sa forme actuelle. Il se traduit par des pertes de revenus considérables et en constante progression, pouvant affecter l'équilibre financier de ces grandes entreprises qui structurellement ont à la fois des Opex et des capex très élevés ; les dommages pourraient être irréversibles pour ne pas dire fatals. A titre d'illustration, selon Ovum, un cabinet de conseil, le secteur des télécoms pourraient perdre 479 milliards de dollars US du fait des OTT rien que sur la voix

Figure G : Global Telco and OTT Services Market



Les OTT ont des points faibles, qui concernent la qualité et la disponibilité de service, ils sont fortement dépendants des réseaux et de la connexion Internet des opérateurs de téléphonie mobile, ces derniers peuvent voir en cela une opportunité pour nouer des accords et des partenariats dont les retombées ne peuvent qu'être que profitables pour les activités de ces deux protagonistes.

- **Principaux OTT's utilisés en Algérie**

ITunes, YouTube , Snapchat , WhatsApp, Skype, Facebook Messenger, Twitter, Instagram, Magic Jack, Vine , Tango, line, WeChat, Google(Duo), Dailymotion

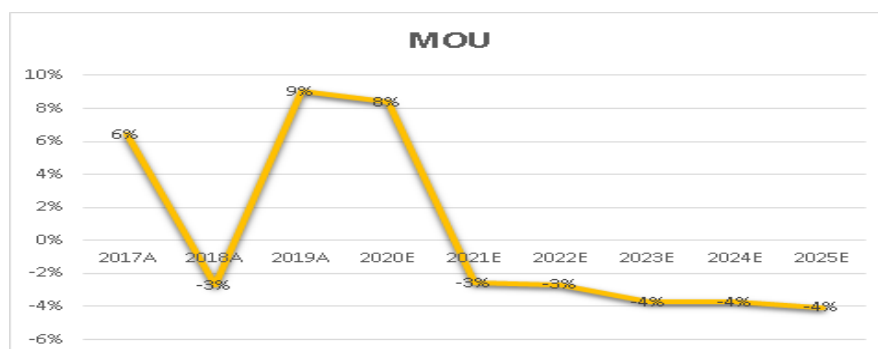
Contrairement aux opérateurs de télécom, les fournisseurs d'OTT ne sont soumis à aucune réglementation. Les régulateurs de certains pays sont allés vers des projets de refonte de la réglementation qui régit le secteur des communications, pour déclarer les fournisseurs d'OTT comme étant des opérateurs Télécom et seront par conséquent soumis aux lois et réglementation du secteur de la téléphonie mobile.

✓ OTT en Algérie

Tableau E : Minute D'utilisation en Algérie (MOU)

MOU en Min	2016A	2017A	2018A	2019A	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E
MOU	219	234	228	251	274	267	260	250	242	232

Figure H : Minutes d'utilisations

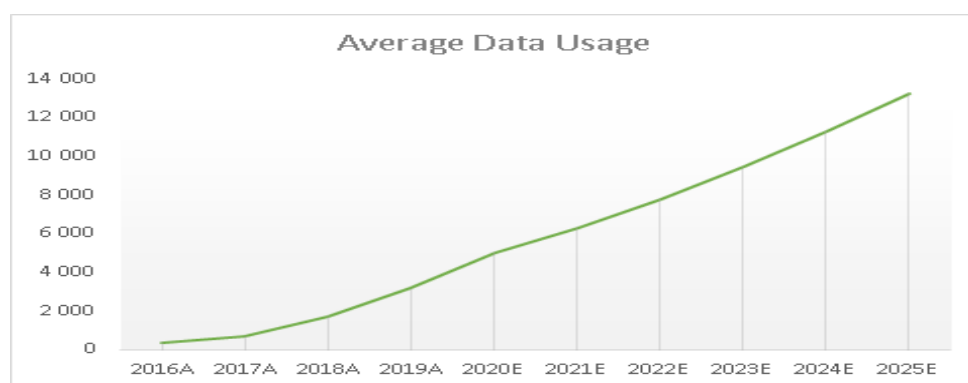


- Le MOU (Minute Of Use) en Algérie est estimé à 274 min/mois 2020 et devrait passer à 232 min/mois en 2025, cette baisse est due à l'utilisation croissante de la Data, spécialement les applications OTT, ainsi que l'augmentation de la TVA sur les services vocaux (de 17% à 19%) ;

Tableau F: La moyenne d'utilisation de la DATA en Algérie

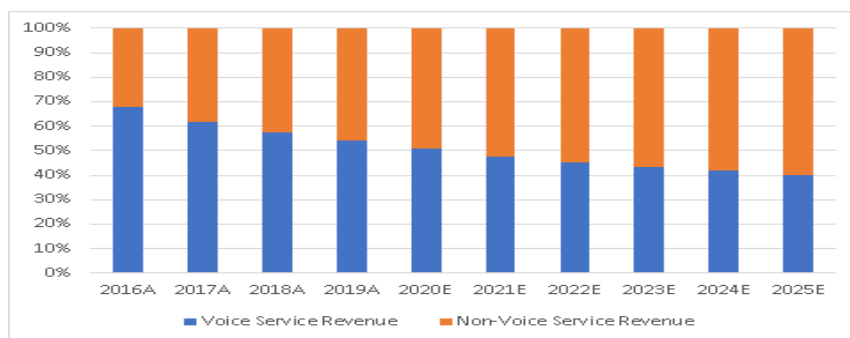
[MB/month]	2016A	2017A	2018A	2019A	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E
Average Data Usage	356	707	1 735	3 164	5 020	6 314	7 798	9 455	11 288	13 268
Evolution		50%	59%	45%	37%	20%	19%	18%	16%	15%

Figure I : Prédiction de l'utilisation moyenne de la DATA en Algérie



- Les stratégies promotionnelles qui offrent des volumes de données plus importants mèneront à une évolution d'utilisation de la data en Algérie, elle passera de 5Go / mois en 2020 à environ 13 Go / mois en 2025.

Figure J : Évolution du CA des services de téléphonie mobile en Algérie



- Les analyses prédisent une régression du chiffre d'affaires Voix au profit de la Data.
- Les revenus des services vocaux et de messagerie mobile continueront à diminuer, sous l'effet de l'adoption croissante des services de communication OTT et de l'activité promotionnelle ;

- **La menace d'entrants potentiels sur le marché**

La nouvelle loi sur les télécoms prévoit l'ouverture du marché aux MVNO, ce qui revoit à un risque certain de l'introduction d'un nouvel entrant sur le marché. En revanche, il peut être une opportunité pour l'opérateur afin d'augmenter ses revenus, s'il prévoit de faire son propre MVNO ou attirer le nouvel entrant à passer par son réseau.

- **L'intensité de la rivalité entre les concurrents**

Mobilis est le seul opérateur à avoir enregistré une augmentation de ses revenus au cours de l'année 2020 (115 Milliard DA contre 113,8 Milliard DA => +1,1%).

Djezzy a enregistré un total des revenus de 87,2 Milliards DA un recul de 5,6% par rapport à 2019, (cette tendance baissière est observée depuis 2014),

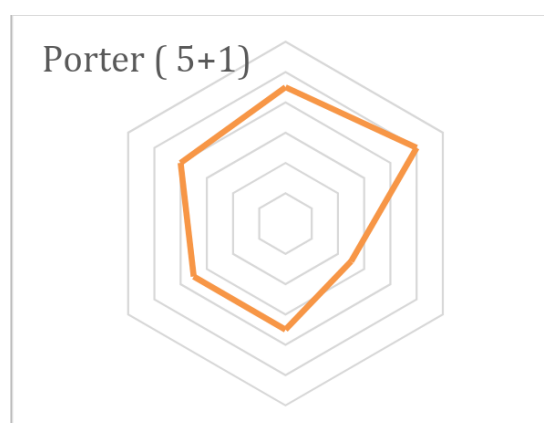
L'opérateur Ooredoo a totalisé pour l'année 2020 un revenu de 78,4 Milliards DA, une baisse de 4,5% par rapport à 2019.

En termes d'EBITDA, Djezzy occupe la 1^{ère} place avec une marge de 44%, suivi de Ooredoo avec 33%, tant dit que pour Mobilis, il représente 29,8%.

- **Attractivité du marché**

La figure suivante présente les forces liées à l'environnement d'ATM-Mobilis selon leur intensité :

Figure K : Les 5 forces porter



- **Groupes stratégiques**

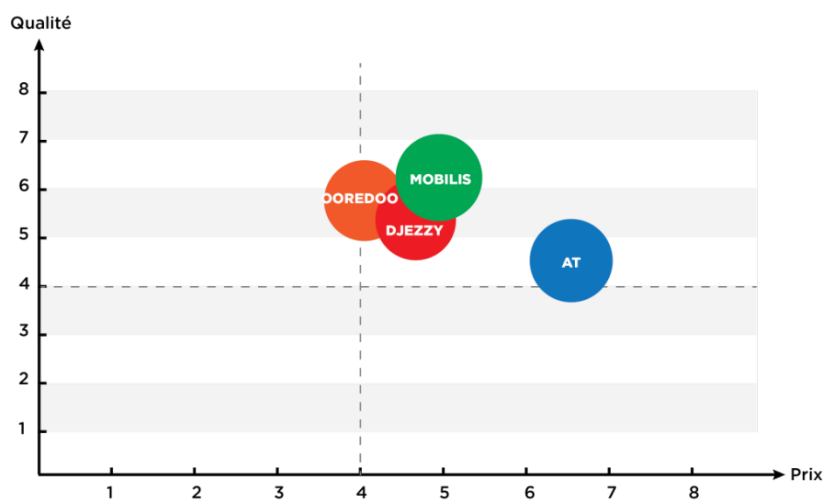
Les principaux groupes stratégiques du marché algérien dans le secteur de la télécommunication sont les concurrents Djezzy et Ooredoo. Mobilis détient la plus grande part de marché en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'abonnés, les offres commerciales des trois opérateurs restent

très similaires, même si ces deux derniers tentent d'attirer les abonnés avec des volumes data et nombre de minutes plus importants, L'ARPU des trois opérateurs demeure très convergent. Chose montrant que la concurrence est très cruelle

Il ne demeure pas moins queAlgérie télécom, l'opérateur de la téléphone fixe, soit considéré aussi dans le même segment stratégique que les trois opérateurs avec des offres voix et data, aussi avantageuses, mais avec un service après-vente insatisfaisant par la majorité de ses clients.

Le positionnement stratégique des principaux acteurs de secteurs se présente comme suit :

Figure L : Le positionnement stratégique des principaux acteurs



ANNEXE-C- GUIDE D'ENTRETIEN



Guide D'entretien



Thème : Le rôle de la transformation digitale dans l'amélioration de la performance. Cas : ATM-Mobilis

Date : 06/06/2021

Objectifs :

« Nous sommes des étudiantes à l'Ecole Nationale supérieure de Management (ENSM), on prépare un mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un master en management (option management stratégique et système d'information), nous avons besoin de votre collaboration, s'il vous plaît, pour accomplir notre travail.

La recherche porte sur (Le rôle de la transformation digitale sur l'amélioration de la performance de l'entreprise).

Nous vous prions de participer à notre enquête, sachant que toute l'attention sera portée à l'étude de vos réponses et que vos réponses seront anonymes.

Nous vous remercions infiniment pour votre implication. »

Ceci est un questionnaire relatif à la transformation digitale :

1. Connaissez-vous la stratégie de votre entreprise en matière de transformation digitale ?
2. Diriez-vous que votre entreprise mène le projet de transformation digitale ?
3. Selon vous à quel stade de maturité se situe le projet de transformation digitale ?
4. Selon vous parmi les axes listés quels sont ceux que votre entreprise adopte dans le cadre de sa stratégie de transformation digitale ?
5. Est-ce que ces postes existent au sein de Mobilis dans le cas de sa transformation digitale ?
6. Selon vous quels sont les bénéfices déjà obtenus suite à l'application de la stratégie de transformation digitale à Mobilis ?
7. Selon vous quels sont les principaux freins à la transformation digitale de Mobilis ?
8. Si vous pensez à d'autres freins, veuillez les indiquer ?
9. De l'échelle de 1 à 4, à combien évaluez-vous la digitalisation de votre entreprise ?



Guide D'entretien



Thème : Le rôle de la transformation digitale dans l'amélioration de la performance. Cas : ATM-Mobilis

Date : 07/06/2021

Objectifs :

« Nous sommes des étudiantes à l'Ecole Nationale supérieure de Management (ENSM), on prépare un mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un master en management (option management stratégique et système d'information), nous avons besoin de votre collaboration, s'il vous plaît, pour accomplir notre travail.

La recherche porte sur (Le rôle de la transformation digitale sur l'amélioration de la performance de l'entreprise).

Nous vous prions de participer à notre enquête, sachant que toute l'attention sera portée à l'étude de vos réponses et que vos réponses seront anonymes.

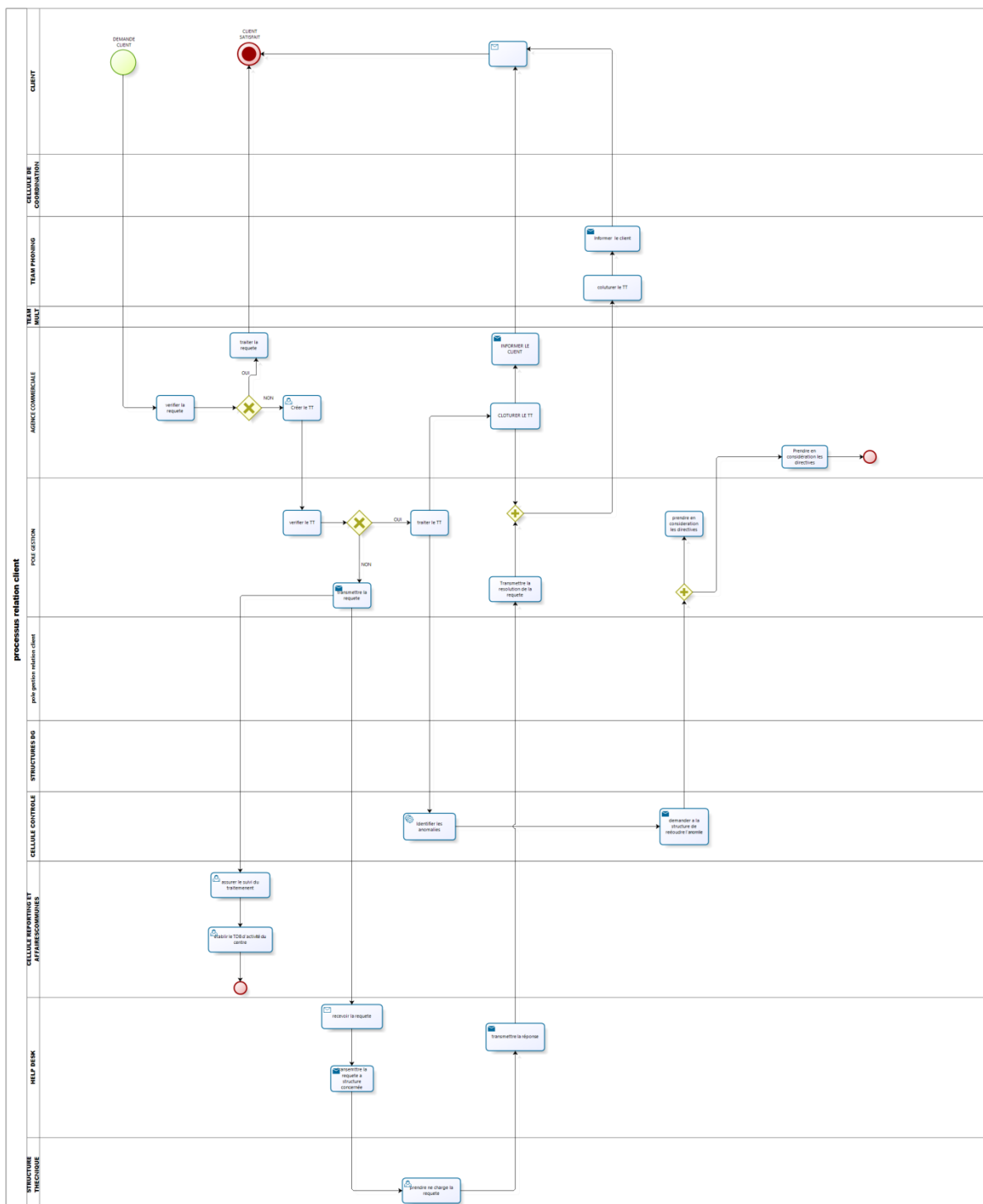
Nous vous remercions infiniment pour votre implication. »

Ceci est un questionnaire d'entretien relative la relation client :

1. Les stratégies omnicanales permettent d'améliorer la performance de Mobilis, veuillez définir son objectif ?
2. En cas de besoin en information le client fait-il recours plus à quels outils digitaux ?
3. Le client consulte-il le contenu de Mobilis sur les réseaux sociaux plus souvent ?
4. De l'échelle de 1 à 4 a combien évaluez-vous la qualité de service de Mobilis par rapport à l'interaction du client ?
5. Trouvez-vous que le digital améliore la relation entre le client et l'opérateur Mobilis ?
6. Si vous trouvez que le service manque de qualité. Quel changement proposez-vous afin d'améliorer les services de Mobilis ?

**ANNEXE-D- PROCESSUS RELATION CLIENT
SIMPLE**

Figure M : Le processus relation client simple



Source : Élaboré par nous-même

**ANNEXE –E- PROCESSUS RELATION CLIENT
COMPLEXE**

Figure N : Le processus relation client complexe

