

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**

**EHEC**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme  
de Master en Sciences Commerciales**

**Option : Management et Entreprenariat**

**THEME :**

**Le rôle de système d'information NGBSS dans la  
conduite de changement des entreprises**

**ETUDE DE CAS : « ACTEL - ALGERIE TELECOM »**

**Présenté par :**

\*M<sup>elle</sup>: BOUGUECHAL Nermine

**Encadrante:**

\* Mme: ACILA Nabila

**09ème Promotion**

**Juin 2022**

## Liste des schémas :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Figure 1</b>	Les finalités d'un système d'information	<b>17</b>
<b>Figure 2</b>	Les principaux types de SI	<b>18</b>
<b>Figure 3</b>	Interrelations entre les catégories de systèmes	<b>21</b>
<b>Figure 4</b>	Organigramme de l'Agence Commerciale	<b>56</b>
<b>Figure 5</b>	Récapitulatif sur la présentation d'Algérie Télécom	<b>62</b>
<b>Figure 6</b>	Modules du système NGBSS	<b>64</b>
<b>Figure 7</b>	les facteurs clés dans la maîtrise du risque.	<b>67</b>
<b>Figure 8</b>	Vue d'ensemble modèle fonctionnel réseau Algérie Télécom.	<b>68</b>

## Liste des tableaux :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau 1</b>	Les principaux types de système Information selon les niveaux organisationnels	<b>21</b>
<b>Tableau 2</b>	Typologie de changement	<b>35</b>

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>ACTEL</b>	Agence Commerciale des Télécommunications
<b>ADSL</b>	Asymetric Digital Suscriber Line
<b>AT</b>	Algérie Télécom
<b>ATM</b>	Algérie Télécom Mobile
<b>ATS</b>	Algérie Télécom Satellite
<b>ATN</b>	Algérie Télécom N'gaous
<b>GCC</b>	Gestion du Conduite de Changement
<b>CCP</b>	Comptes Courants Postaux
<b>OSS</b>	Operational Support System
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>SI</b>	Système d'Information
<b>DC</b>	Direction Commerciale
<b>TIC</b>	Technologies d'information et de communication
<b>4G</b>	Quatrième Génération
<b>NGBSS</b>	New Generation Billing Support System
<b>ROI</b>	le Retour sur Investissement
<b>CA</b>	Chiffre d'Affaire
<b>TLP</b>	Téléphone
<b>PDG</b>	Président Directeur Général

# **REMERCIEMENTS**

---

**Je remercie MON DIEU le tout puissant de m'a donné la santé, la force, et la volonté pour réaliser ce modeste travail, de nous avoir éclairé le chemin du savoir et de nous avoir entouré par des personnes qui nous ont beaucoup aidé.**

**Je tiens à présenter mes sincères remerciements à mon maître de stage MOUNI SALAH EDDINE au sein d'Algérie télécom N'gaous pour sa générosité, pour son écoute, son précieux soutien, ainsi pour les facilités et l'aide qu'il me a accordé.**

**Je remercie l'ensemble du Personnels d'Algérie Télécom N'gaous qu'ont contribuez à réalise mon stage dans les meilleures conditions, ainsi pour les conseils qu'ils ont pu me prodiguer au cours de cette période.**

**Je remercie aussi mes Parents, mes frère et sœurs, tous ceux qui m'aiment et tous ceux que j'aime.**

**Je leur exprime mon respect et ma reconnaissance.**

# LE SOMMAIRE

---

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	6
<u>CHAPITRE I Le système d'information</u>	9
<u>Section 1: L'information au système d'information</u>	11
<u>Section 2 : Le système d'information au cœur de l'interrogation stratégique</u>	22
<u>Section 3 : Les composantes d'un système d'information</u>	25
<u>CHAPITRE II CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE</u>	31
<u>Section1 : Généralités sur la conduite et L'accompagnement du changement</u>	33
<u>Section 2 : Généralités sur L'accompagnement du changement</u>	39
<u>Section 3 : La résistance au changement</u>	44
<u>CHAPITRE III Architecture et évaluation empirique de notre cas pratique</u>	52
<u>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil</u>	54
<u>Section 2 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche</u>	71
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	80
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	83
<u>ANNEXES</u>	86

## **Résumé :**

Ce mémoire de Master traite les systèmes d'information et leurs rôle déterminant qu'ils peuvent jouer dans la conduite du changement.

Notre travail est découpé en deux parties ; La première qui est la théorie est composée de deux chapitres qui vont s'intéresser au cadre conceptuel ainsi que les fonctions et la mise en place d'un système d'information tout en expliquant les éléments constitutifs nécessaires à un bon pilotage , la deuxième qui est l'Architecture et évaluation empirique de notre cas pratique , s'est penchée sur l'ACTEL ALGERIE TELECOM, et l'impact de l'intégration de son nouveau système d'information NGBSS sur le conduite du changement , ceci est chapoté par une étude d'expérience des utilisateurs du système.

## **Mots clés :**

Système d'information(SI), Conduite du changement , Accompagnement , NGBSS .

## **Abstract :**

This Master's thesis deals with information systems and the decisive role they can play in driving change.

Our work is divided into two parts; The first which is the theory is composed of two chapters which will be interested in the conceptual framework as well as the functions and the installation of an information system while explaining the constituent elements necessary for a good piloting, the second which is the Architecture and empirical evaluation of our practical case, looked at ACTEL ALGERIA TELECOM, and the impact of the integration of its new NGBSS information system on change management, this is headed by a system user experience survey.

## **Keywords:**

Information system (IS) , Change management, Support, NGBSS.

## **الملخص**

تتناول أطروحة الماستر هذه أنظمة المعلومات والدور المهم الذي يمكن أن تلعبه في قيادة التغيير.

علنا مقسم إلى قسمين؛ الأول وهو القسم النظري يتكون من فصلين يهتمان بالإطار المفاهيمي بالإضافة إلى وظائف وتركيب نظام المعلومات مع شرح العناصر المكونة الازمة لأداء تجربتي جيد ، والثاني هو القسم التطبيقي للحالة العملية ، والذي تم على مستوى المؤسسة التجارية اتصالات الجزائر بنقاوس ولاية باتنة ، ويبيّن تأثير نظام معلومات NGBSS الجديد على إدارة التغيير ، من خلال تجربة المستخدمين لهذا النظام.

## **الكلمات المفتاحية :**

نظام المعلومات ، إدارة التغيير ، الدعم ، نظام NGBSS

---

## **INTRODUCTION GENERALE**

---

## INTRODUCTION GENERALE

---

Dans une économie planétaire de plus en plus mondialisé, une évolution des pratiques managériales est nécessaire. En effet le XXème siècle a été le siècle de la concentration des entreprises et a vu naître une véritable révolution grâce à l'informatique.

Les entreprises ont vite appréhendé l'enjeu capital d'introduire les nouvelles technologies dans leurs gestions quotidiennes. L'utilisation stratégique de la technologie de l'information, a sensiblement augmenté, en raison de la forte dépense de l'entreprise à l'égard des systèmes d'information et leurs technologies.

Aujourd'hui, l'évolution des entreprises vers plus de réactivité, plus de décentralisation, plus d'implications individuelles et plus d'autonomie conduit nécessairement à un besoin plus grand d'informations et de systèmes pour les organiser.

La conduite du changement est considérée comme un élément clé pour améliorer la performance des organisations dans l'objectif d'accroître l'efficacité et l'efficience et de permettre à des organisations d'être plus concurrentielles dans leurs industries respectives.

En Algérie, plusieurs entreprises négligent la notion de système d'information, et c'est la raison qui nous a poussé à traiter le thème suivant : « **Le rôle de système d'information NGBSS dans la conduite de changement des entreprises** » car la performance de toute entreprise résulte de l'efficacité de ses changements et qui dépendent, à leur tour, d'informations de qualités.

Notre travail de recherche sur le terrain a été effectué au niveau de l'Agence Commercial « **Algérie Télécom** » à N'gaous.

L'objectif est de démontrer l'existence d'une valeur ajoutée et d'une contribution du système d'information dans la conduite du changement au sein d' « Algérie Télécom » .

Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

**Quel rôle détient le système d'information NGBSS dans la conduite de changement de l'entreprise ?** Suite à cette question centrale, d'autres questions s'imposent, à savoir :

- Qu'es ce que c'est un système d'information et quel est son rôle dans l'entreprise ?
- Les rôles des meneurs du changement était bien défini ?
- L'entreprise a-t-elle organise des ateliers ou des sessions de formation pour développer des compétences, si besoin ?

## INTRODUCTION GENERALE

---

Afin de répondre à ces questions, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

**H1** : l'entreprise adopte un système d'information NGBSS puisqu'elle considère ce dernier comme étant indispensable à son bon fonctionnement.

**H2** : Oui Les rôles des meneurs du changement étaient bien défini.

**H3** : L'entreprise organise des sessions de formation pour développer des compétences.

La finalité de cette étude et de voir et d'essayer d'affirmer les hypothèses ci-dessus énoncées et de pouvoir répondre aux sous-problématiques et au final à la question centrale. Pour notre travail de recherche, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- Collecter et analyser des documents internes d'Algérie Télécom concernant leurs systèmes d'information « NGBSS » ainsi que son apport dans la gestion de l'entreprise.
- Faire une étude qualitative qui vise la compréhension en profondeur de conduite du changement.
- Réaliser un guide d'entretiens à distribuer aux chefs de directions et d'en analyser les résultats.

Ainsi, pour pouvoir répondre à notre problématique, nous allons développer ce présent mémoire en deux parties contenant chacune deux chapitres.

La première partie « théorique » présentera les concepts de base de notre recherche, à savoir le système d'information, conduite et accompagnement de changement en s'appuyant sur des ouvrages de références.

La deuxième partie « pratique » présentera notre cas d'étude, à savoir l'environnement dans lequel nous avons effectué nos travaux c'est-à-dire la présentation du groupe « Algérie Télécom » et de ses activités, du système d'information « NGBSS » et d'un essai d'analyse de ce système, des manageurs et de son assistance dans la gestion de l'entreprise.

Nous terminerons notre étude par une Analyse illustrative des hypothèses de recherche sur le système d'information NGBSS.

---

# **CHAPITRE I Le système d'information**

---

## Introduction

L'évolution rapide de l'environnement de l'entreprise exerce une pression sur toutes ses fonctions. De nos jours l'information est devenue la force et la fortune de l'entreprise, ce qui rend sa pérennité dépendante de l'efficacité de son système d'information.

Le système d'information joue un rôle très important dans une organisation, il permet d'agir rapidement, soutenir le travail opérationnel des activités commerciales, aider à prendre une bonne décision et permettre d'assurer un avantage stratégique.

Ce chapitre tentera dans une première partie, le système d'information et ses concepts clés, on va voir le concept information à travers ses caractéristiques (définition, qualité, besoin, types, sources...etc.), en suite le concept système et des définitions pour le clarifier, et enfin le système d'information ; la seconde partie portera sur Le système d'information au cœur de l'interrogation stratégique et la troisième partie du chapitre abordera les composantes d'un système d'information.

## **Section1: L'information au système d'information**

### **I- Les concepts clés d'un système d'information :**

Dans cette première section, on va présenter les concepts suivants : information, système et le système d'information afin de mieux les clarifier.

#### **I.1 Le concept information :**

Avant d'essayer de donner une définition à ce concept, il s'avère important d'éliminer certaines confusions entre l'information et d'autres notions tel que :

- Donnée. • Communication. • Connaissance.

#### **Information et donnée :**

Les données sont des faits qui n'ont pas encore été traités et dont on ne peut, à ce stade, tirer aucun enseignement. Par exemple, une simple opération de paiement ne nous dit pas si le paiement a été effectué en temps voulu et ne nous éclaire pas sur la situation du prêt.

Les informations sont des données traitées ou transformées qui aident quelqu'un à prendre une décision ou à tirer des conclusions.

#### **Information = Donnée + Modèle d'interprétation**

La notion de modèle d'interprétation peut aller très loin, et une information n'est pas toujours facile à appréhender si on ne connaît pas le contexte sémantique auquel réfère le modèle d'interprétation.

#### **Information et communication :**

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (ex : le dialogue). La communication est donc un processus intermédiaire qui permet l'échange d'informations entre les individus.

#### **Information et connaissance :**

Une connaissance est tout un ensemble d'informations stockée par le biais de l'expérience ou de l'apprentissage (a posteriori), ou à travers l'introspection (a priori). Dans le sens plus large, il s'agit de la possession de multiples données interdépendantes qui, à elles seules, ont une moindre valeur qualitative.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LOPES DA SILVA (A), L'information et l'entreprise : des savoirs à partager et à capitaliser, Thèse pour obtenir le grade de docteur en sciences, Université de Droit, D'économie et Des sciences D'AIX – MARSEILLE, 08/07/2012, p.27

### **I.1.1 Définition de l'information :**

Le Petit Robert définit l'information comme étant : « *l'ensemble des renseignements obtenus par quelqu'un, action de s'informer, de prendre renseignements* ».

Selon Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI l'information est : « *tout élément susceptible de diminuer l'incertitude* ».

Pour Michel DARBELET et Laurent IZARD<sup>1</sup> définissent l'information comme : « *un élément central de la gestion de l'entreprise. À la différence d'une simple donnée, l'information est directement utile pour le décideur, et peut l'aider à optimiser ses choix* »<sup>2</sup>

On constate que ces définitions se complètent d'une part, et s'accordent d'autre part sur le fait que l'information est :

- Une connaissance communiquée
- Une représentation d'un réel donné
- Dépendante de plusieurs éléments dans le système de communication (émetteur, codage, le message, Décodage, récepteur, bruit, feed-back)

Cependant, la notion de l'information ne cesse de se développer avec le temps et selon les contextes. D'après Peter Drucker, l'apparition de l'informatique de gestion dans les entreprises présente une nouvelle révolution de l'information qui remet en question la signification de cette dernière et son but, et amène à redéfinir les tâches à accomplir à l'aide de l'information.

Dorénavant, l'informatisation serait importante dans les entreprises et aurait des répercussions sur l'économie. En fait elle permet :

- La facilitation de l'accès à l'information recherché,
- Le traitement rapide et enchaîné de l'information qui permet à son tour les gains du temps.<sup>3</sup>

### **I.1.2 Typologie de l'information :**

Il existe plusieurs classifications nous retenons les suivantes :

**L'information formelle et informelle :** On désigne par informations informelles celles qui prennent généralement la forme des documents écrits, quel que soit le support de ces documents : presse professionnelle, études oubliées, site web, dépôt de brevet...etc. alors que les informations informelles sont celles qui prennent formes d'observation ou sont de nature orale, elles peuvent être recueillies lors des salons, expositions professionnelles, colloques...etc.

<sup>2</sup> Michel DARBELET, Laurent IZARD et autre, « *Notions fondamentales de gestion d'entreprise* », édition Foucher, France, 1995, P.270.

**L'information ouverte et fermée :**

Les informations ouvertes sont librement accessibles ; publiques ou semi-publiques. Tandis que les informations fermées sont des informations non rendues publiques.

**L'information blanche, grise et noire :**

Ce type d'information met en évidence la classification de l'information selon la légalité d'acquisition :

L'information blanche : est une information librement accessible à tous ; c'est une information ouverte qu'elle soit formelle ou informelle.

L'information grise : est une information fermée et les méthodes d'investigation pour l'obtenir et peu ou assez agressive, sans pour autant tomber dans l'illégalité et l'espionnage.

L'information noire : elle constitue l'information obtenue illégalement par le biais de l'espionnage ou en violant des règles du droit.

**I.1.3 Les sources de l'information :**

On distingue entre deux types de classification des sources, celle qui distingue les sources internes des sources externes, et celle qui distingue les sources primaires des sources secondaires.

**Les sources internes :**

Les informations internes comprennent l'ensemble des informations produites et existantes au sein de l'entreprise ; par exemple les carnets de commande, les rapports d'activité, le fichier client...etc.

**Les sources externes :**

Les informations externes sont l'ensemble des informations produites en dehors de l'entreprise et que celle-ci acquiert.

**Les informations primaires :**

Informations créées par une étude de marché, pour un propos spécifique, et recueillies directement sur le terrain.

**Les informations secondaires :**

Informations déjà collectées pour des raisons diverses, qui sont disponibles gratuitement ou contre rémunération, et qu'une étude de marché va chercher à exploiter.

### I.1.4 La qualité de l'information

: La qualité de la prise de décision est liée étroitement à la qualité de l'information, cette dernière doit être:

- **Objective** : c'est une information écartée de tout sentiment de l'observateur, elle décrit objectivement la situation observée.

- **Fiable** : cela exige l'exactitude de l'information, pour en avoir confiance.

- **Pertinente** : elle doit correspondre aux besoins de l'utilisateur, en se rapportant à la question posée.

- **Utile** : L'information doit être collectée et traitée en temps réel.

L'apparition de l'outil informatique dans les entreprises et les progrès accomplis dans ce domaine (Internet, base de données,) permettent aujourd'hui d'une part, les liaisons rapides entre les hommes et d'autre part la sélection, le traitement, la conservation et la diffusion des données en temps opportun.<sup>4</sup>

### I.2 Le concept système :

#### I.2.1 Définition:

Le Petit Robert définit le système comme étant : « *Ensemble organisé d'éléments intellectuels*».

Selon Robert REIX un système est : « *un ensemble organisé : il n'est pas une simple juxtaposition d'éléments ; les différents éléments sont articulés, combinés pour répondre à des exigences précises d'acquisition, de traitement, de stockage ou de communication d'informations*

»<sup>5</sup>

Pour leur part Michel DARBELET et Laurent IZARD définissent un système comme : « *un outil de modélisation permettant de représenter et d'analyser des complexes d'éléments caractérisés par leur nombre élevé et un réseau de relation imbriquées* ».

Nous retiendrons donc qu'un système est un modèle, une représentation du réel, composé d'un ensemble d'éléments en interaction, qui forment un tout organisé. Donc un système est un instrument de représentation du réel, dans sa complexité et dans son unité. Selon STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo, il existe deux grands types de systèmes : « *Les systèmes ouverts et les systèmes fermés. Les systèmes fermés n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence. A l'inverse une approche sous l'angle de système ouverts reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement*

<sup>6</sup>

L'entreprise est perçue comme un système ouvert en interactions permanentes avec son environnement.

<sup>4</sup> LABDANI Aimen , « La contribution du système d'information de l'entreprise dans l'amélioration de la performance commerciale » Mémoire master, EHEC ALGER, Septembre 2020, p.32.

<sup>5</sup> Robert REIX, « *Systèmes d'information et management des organisations* », édition Vuibert, France, 1998, P.76.

<sup>6</sup> STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo, « *Management l'essentiel des concepts et pratiques* » 4eme édition, Edition Pearson Education, France, 2004, P.17.

**I.2.2 Les caractéristiques d'un système :**

- **L'environnement** : Pour une entreprise tout système est ouvert et dépendant de son environnement
- **L'autonomie** : Un système s'adapte et acquiert de l'autonomie par apprentissage permanent. -- **L'auto organisation** : Un système est capable de s'auto organiser en adaptant son comportement, ses activités et ses composantes à des situations variées.
- **Le principe de la complexité par le bruit** : Ce principe consiste à considérer le bruit comme créateur d'informations, ainsi le hasard génère l'avantage de complexité organisationnelle, donc de richesse, que de désorganisation.
- **Le temps** : Le temps est envisagé ici dans sa double dimension historique et prospective.

**I.2.3 L'objectif d'un système :**

Un système ne peut exister sans objectif. Autrement dit, l'objectif est la raison d'être de tout système.

En effet, l'ensemble des éléments qui interagissent dans le système sont organisés pour atteindre un objectif bien déterminé.

**I.2.4 Typologie des systèmes :**

Il est possible d'effectuer une classification des systèmes sur la base de leurs propriétés discriminantes. Un système peut être :

**Concret** : les éléments qui le composent sont, au moins en partie, des objets concrets.

**Abstrait** : les éléments de ce système sont des concepts ou des procédures.

**Finalisé** : il est alors affecté d'un ou plusieurs objectifs précis.

**Non finalisé** : le système n'est pas soumis à aucune finalité, voulue ou imposée.

**Ouvert** : il entretient alors des relations continues avec son environnement

**Fermé** : isolé de son environnement, ce système peut connaître des phénomènes d'entropie. Il ne dispose pas, en effet, de l'énergie, des matières ou des informations nécessaires pour assurer sa régulation.<sup>7</sup>

**I.3 Le concept système d'information :**

Historiquement parlant, c'est depuis la Grèce antique et les marchands phéniciens qui cherchaient à garder des traces de leurs activités qu'existe le système comptable, l'ancêtre indiscuté des systèmes d'information. Néanmoins, on pourrait même aller plus loin encore, comme le propose S.Amabile : « *Le besoin de l'homme d'échanger, de communiquer ou de*

---

<sup>7</sup> LABDANI Aimen « La contribution du système d'information de l'entreprise dans l'amélioration de la performance commerciale » Mémoire master, EHEC ALGER, Septembre 2020, p.33.

mémoriser des informations (des signes, des symboles, des dessins, etc.) semble remonter à la nuit des temps »<sup>8</sup>

### **I.3.1 Définition :**

Il existe une grande variété de définitions du système d'information. Pour montrer son évolution dans le temps, nous en retiendrons les deux suivantes : Selon (J.-L. Le Moigne) : « *La fonction d'un système d'information est de produire et d'enregistrer (mémoriser) les informations représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision* »<sup>9</sup>

Plus récemment (F. Rowe et R. Reix) le définissent comme suite « *Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* »<sup>10</sup>

Nous retiendrons donc qu'un système d'information est composé d'éléments divers (employés, règles, méthodes et ordinateurs) chargés de collecter les informations, les traiter et en fin les mettre à la disposition des responsables concernés.

### **I.3.2 Les finalités d'un système d'information :**

Le système d'information a une triple finalité d'analyse des décisions, de contrôle de l'organisation et de coordination des différents sous-systèmes.

**La décision :** Le système d'information permet d'automatiser un certain nombre de décisions qui se traduisent par des actions appropriées. Il met aussi à la disposition des décideurs les éléments nécessaires à la prise de décision et permet d'étudier les conséquences prévisibles de celle-ci. Il possède donc une finalité d'aide à la décision.

**Le contrôle :** Le système d'information doit être la mémoire de l'organisation en traitant des informations concernant son passé. Cet historique des situations permet un contrôle de l'évolution de l'organisation en détectant les situations anormales.

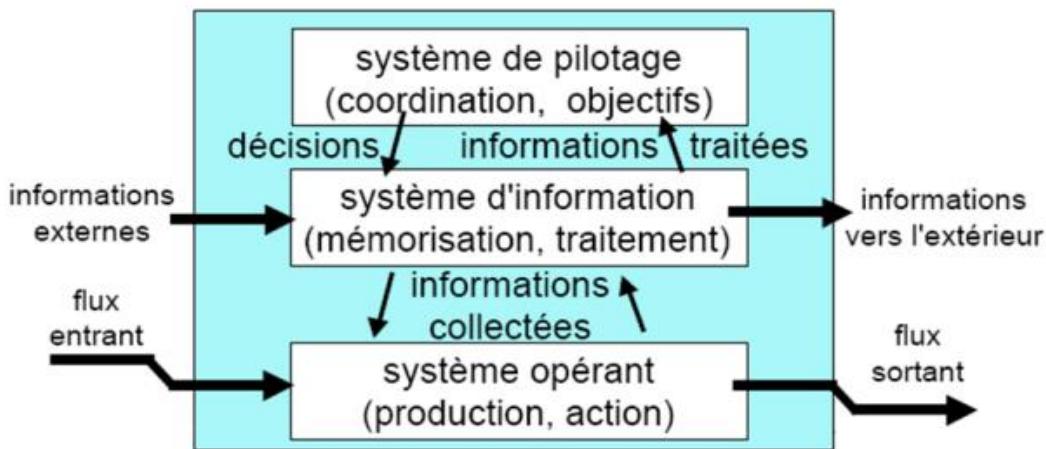
**La coordination :** Le système d'information doit également traiter les informations concernant le présent de l'entreprise afin de coordonner l'action des différents sous-systèmes.

---

<sup>8</sup> D'après PASCAL Vidal, Philippe PLANEIX et al, systèmes d'informations organisationnels, Pearson Education,2005, France, P.4.

<sup>9</sup> Idem , P4

<sup>10</sup> Idem, P4

Figure 1 : Les finalités d'un système d'information<sup>11</sup>

Source : <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQcvYAQOz7ph>

### I.3.3 Les différents systèmes d'information :

L'organisation se présente sous divers niveaux (stratégie, management, opérations), puis selon des catégories fonctionnelles (ventes et marketing, fabrication, finances, comptabilité, ressources humaines). Aucun système n'est en mesure de fournir à lui tout seul la totalité des informations dont en besoin l'organisation. On distingue sept principaux types de système d'information à savoir le système d'information pour dirigeants (SID), le système d'information de gestion (SIG), le système d'aide à la décision (SAD), le système pour le travail intellectuel (STI), le système bureautique (SB), le système de traitement de transaction (STT) et le système d'information de veille (SIV) :

- **Le système d'information pour les dirigeants (SID) :** Système d'information au niveau de la stratégie d'une organisation conçu pour soutenir la prise de décisions non structurées au moyen de graphiques et d'outils de communication sophistiqués.
- **Le système d'information de gestion de l'entreprise (SIG) :** Ce système était destiné principalement à la gestion de l'information interne par la mémorisation des différentes opérations de l'entreprise.

Mais, il a évolué vers l'aide à la gestion (par l'établissement des rapports) puis vers l'aide au pilotage stratégique. Ainsi les données gérées par ce système sont destinées aussi bien aux opérationnels (principalement des données brutes) qu'aux cadres et décideurs.

- **Le système d'aide à la décision (SAD) :** Système d'information au niveau de la gestion de l'organisation qui combine des données avec des modèles analytiques sophistiqués afin de soutenir la prise de décision semi structurée ou non structurée.

<sup>11</sup>

<https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQcvYAQOz7phIdMIZSpmnxhjITBtWfKlccgQ&usqp=CAU> consulté le 14/05/2022, 14 :22h

- **Le système pour le travail intellectuel (STI)** : Système d'information qui aide les travailleurs de la connaissance à créer de nouvelles connaissances et à les intégrer dans l'organisation.
- **Le système de bureautique (SB)** : Système informatique, comme les logiciels de traitement de texte, de courrier électronique et de planification, qui est conçu pour accroître la productivité des travailleurs des données dans le bureau.
- **Le système de traitement de transactions (STT)** : Système informatisé qui exécute et enregistre les transactions quotidiennes et routinières nécessaires pour diriger les affaires d'une organisation, ce genre de système soutient le niveau des opérations de l'organisation.
- **Le système d'information de veille (SIV)** : Ce système sert à surveiller l'environnement et produire de l'information pour les décideurs.

Que ce soit par la définition de facteurs Clés de Succès (F.C.S), ou par la recherche d'informations précises. Selon Rostaing : « *Le système de veille doit maîtriser parfaitement la collecte et le traitement es informations de type scientifique et technique, technologique, technico-économique, mais également financier, normatif et juridique* »<sup>12</sup>

**Figure 2** : Les principaux types de SI<sup>13</sup>



**Source :** [https://cdn.slidesharecdn.com/ss\\_thumbnails/differentstypesofsystems-151101204359-lva1-app6892-thumbnail-4.jpg?cb=144641075](https://cdn.slidesharecdn.com/ss_thumbnails/differentstypesofsystems-151101204359-lva1-app6892-thumbnail-4.jpg?cb=144641075)

### I.3.4 Le rôle d'un système d'information :

On distingue deux rôles qui peuvent être joués par le système d'information dans l'entreprise

<sup>12</sup> Idem, P15.

<sup>13</sup> [https://cdn.slidesharecdn.com/ss\\_thumbnails/differentstypesofsystems-151101204359-lva1-app6892-thumbnail-4.jpg?cb=1446410750](https://cdn.slidesharecdn.com/ss_thumbnails/differentstypesofsystems-151101204359-lva1-app6892-thumbnail-4.jpg?cb=1446410750) consulté le 14/05/2022 à 14:41h

**Rôles fondamentaux** : sont : l'acquisition, le stockage, le traitement, et la sortie de l'information.

**L'acquisition (input)** : C'est le processus par lequel le système d'information collecte l'information. Il peut prendre des formes différencierées :

L'organisation de ce processus dépend de l'ampleur et du degré d'automatisation ou de sophistication du système d'information. L'évolution technologique influence de façon importante les modes de saisie de l'information.

**Le stockage** : C'est le processus par lequel le système d'information conserve l'information collectée.

A ce propos, on note que la diminution du coût et du volume de stockage de l'information a permis une explosion des capacités de stockage. De même, l'évolution parallèle du marketing vers le (one to one) réclame toujours plus d'informations concernant le client comme individu.

**Le traitement** :

C'est le processus à l'aide duquel l'information collectée par le système est traitée et transformée en une nouvelle information, pour qu'elle soit exploitable. Le traitement est une tâche recouvrant de multiples facettes : calcul, comparaison, transformation, etc.

**La sortie** :

C'est la mise à la disposition auprès de l'utilisateur final des informations traitées. Cette « restitution » prend des modalités tout à fait comparables aux entrées évoquées précédemment. Elle peut être écrite (rapports financiers, compte-rendu de réunion), orale (réponses automatiques des systèmes vocaux), ou directe (sorties sur écran, modèles).

**Rôles généraux** :

Les systèmes d'information jouent plusieurs rôles possibles, notamment dans le cadre des processus de décision :

- Informer la décision, en apportant au décideur les informations qui vont l'aider à décider.
- Enrichir la décision, c'est-à-dire lui fournir les outils nécessaires pour construire et prendre cette décision .
- Contribuer à la création de valeur ajoutée, le management des systèmes d'information doit devenir un atout concurrentiel, les systèmes d'information constituent à la fois une source de réduction des coûts et un levier sur les ventes.

En général le rôle de système d'information consiste dans :

- La matérialisation de l'information, c'est-à-dire être capable d'interpréter toute information importante
- La disposition en temps réel de ces informations afin de réagir en temps utile.

**I.3.5 Le système d'information de l'entreprise :**

L'entreprise est un système économique ouvert, formé par un ensemble d'éléments en interaction (Produits, bien, espèces...) sur lesquels s'opèrent des transformations qui ont pour but d'offrir sur le marché de façon rentable des prestations de biens ou services.

L'entreprise peut être donc décrite en termes de système, car elle forme un tout organisé, composé de multiples parties interconnectées, poursuivant un (ou plusieurs) objectif général.

Le système entreprise est constitué d'une imbrication de sous-systèmes. Chaque entreprise identifie arbitrairement les sous-systèmes qui vont déterminer son organisation et ses actions.

La principale décomposition du système entreprise distingue :

- **Les sous-systèmes d'information** : ensembles de moyens et de procédures destinés à fournir aux membres de l'entreprise une représentation de l'état et du fonctionnement de celle-ci face à son environnement.
- **Les sous-systèmes de décision (de pilotage)** : ensembles de tous les éléments (personnel, procédures...) qui interviennent dans le processus de décision.
- **Les sous-systèmes opérationnels** : transformation de la matière première physique ou logique en produit ou service ; comme le système de production, le système financier, le système de gestion du personnel ...

**2- Les différents niveaux des systèmes d'informations selon les niveaux organisationnels**

Trois (03) niveaux de systèmes d'information constituent les différents niveaux de l'organisation :

- les systèmes d'aide aux opérations
- les systèmes d'aide au management
- les systèmes d'aide à la stratégie (SIS)

**Les systèmes opérationnels** : aident les équipes et structures opérationnelles à assumer le fonctionnement des activités et des transactions élémentaires répétitives de l'organisation (commandes, ventes, paie, écritures comptables,...etc.). Leur objectif est de supporter les activités routinières et suivre les flux des transactions dans l'organisation.

**Les systèmes du management opérationnel** : sont conçus pour les cadres responsables des activités dans leurs missions de coordination et de pilotage réactifs. Ces systèmes du management opérationnel fournissent des indicateurs déterminés, des rapports périodiques plutôt que de l'information détaillée sur les opérations courantes. Certains systèmes du management opérationnel aident à préparer des décisions moins routinières, pour lesquelles les besoins d'information ne sont pas toujours clairs.

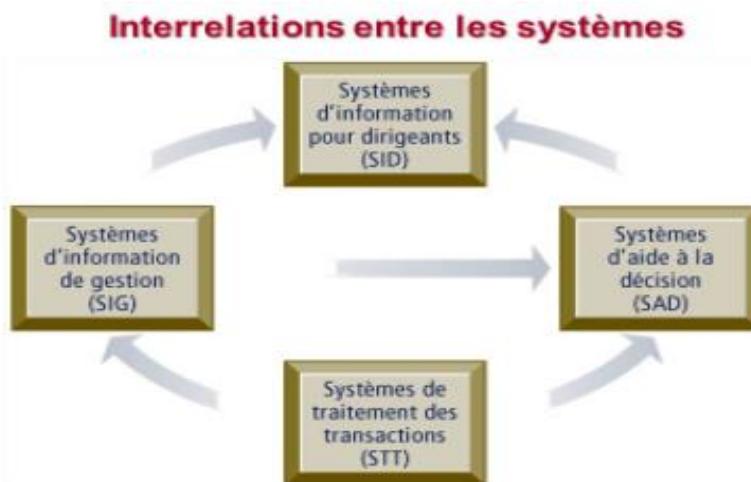
**Les systèmes d'information stratégiques (SIS):** également appelés les systèmes au niveau de la stratégie. ces systèmes aident les cadres et les dirigeant à mieux formuler et traiter les questions d'ordre stratégiques en permettant de fixer les objectifs à long terme et de choisir les moyens pour les réaliser. Leur objectif est d'établir un lien entre les changements de l'environnement externe qui peuvent être anticipés et les capacités actuelles et futures de l'organisation.

**Tableau 1 : Les principaux types de système Information selon les niveaux organisationnels**

Niveau du système d'information	Type de système
Niveau de la stratégie (SIS)	SI pour dirigeant (SID)
Niveau de la gestion (SMO)	SI de gestion (SIG)/Système d'aide à la décision (SAD)
Système opérationnel (SO)	Système de traitement des transactions (STT)

Source :LAUDON (K), «*Management des systèmes d'information*», Paris, 9éme édition, 2006, p 38.

**Figure 3 : Interrelations entre les catégories de systèmes**<sup>14</sup>



Source :<https://slideplayer.fr/slide/1320198/3/images/17/LES+QUATRE+PRINCIPAUX+TYPES+DE+SI.jpg>

D'après ce schéma, les systèmes de traitement de transactions qui se situent au niveau opérationnel, représentent des sources de données pour les autres systèmes, par contre les systèmes pour dirigeants représentent des récepteurs de données des autres systèmes en occurrence les STT, SIG, et SAD. Pour ce qui est des autres types ils peuvent former une certaine boucle d'informations et d'échanges de données entre eux.

Nous pouvons dire d'après ce qui vient de suivre, que la qualité des données et des informations qui circulent dépend de la qualité de l'information disponible dans chacun des systèmes et ce à cause des interactions qui existent entre ces catégories.

<sup>14</sup> <https://slideplayer.fr/slide/1320198/3/images/17/LES+QUATRE+PRINCIPAUX+TYPES+DE+SI.jpg>  
consulté le 14/05/2022 23 :42h

## Section2 : Le système d'information au cœur de l'interrogation stratégique

### 1-Irruption des Systèmes d'Information dans le champ stratégique d'entreprise

La notion du système d'information est apparue après le développement technologique, notamment celui des ordinateurs, de réseaux de communication, des logiciels et des progiciels, c'est qu'au début des années 80, que le champ de la stratégie a observé que les systèmes d'information inter organisationnels devenaient une nouvelle variable stratégique.

Destinés initialement à des opérations internes, les systèmes d'information s'ouvraient alors à l'extérieur de l'organisation vers les fournisseurs et surtout les clients, Ces nouveaux liens d'information ont ainsi permis à de nombreuses entreprises de bâtir ou de consolider un avantage concurrentiel.<sup>15</sup>

#### 1-1L'irruption des immatériels dans la réflexion stratégique:

On peut considérer que les immatériels ont fait une irruption réelle dans l'analyse stratégique, dans les années 80, par le binôme de la notion de technologie, représentée souvent par les dépenses accumulées dans la R&D ,Leurs influence sur les choix stratégiques d'entreprise, constituait (et constitue toujours) un des ingrédients indispensables au bon fonctionnement de beaucoup d'entreprises. Dans l'élaboration d'une stratégie, toute entreprise cherche à découvrir les raisons profondes du succès ou de l'échec .Elle se sert des leçons du passé pour mieux préparer l'avenir. Tout l'intérêt de la réflexion stratégique est de permettre aux responsables de trouver le moyen de placer leur entreprise dans une position favorable par rapport à ses concurrentes.<sup>16</sup>

Pour Loillier T. et Tellier, l'approche classique de la stratégie privilégie des représentations des outputs (produits, services, domaine d'activité stratégique), alors que le nouveau mouvement RRC (Routine - Ressource - Compétence) la définit avant tout comme ensemble structuré d'inputs (savoirs, savoir-faire, aptitudes, actifs,...).<sup>17</sup>

Dans ce sens, Tarondeau J.-C note que l'analyse stratégique consistait, auparavant, à « *structurer l'environnement de la firme pour y déceler les opportunités d'activités prometteuses.* ».A cette période, le choix stratégique portait sur le choix d'un domaine d'activité où les conditions de concurrence soient supportables et sur l'adoption de politiques et de structures permettant d'atteindre le niveau de performance souhaité.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> BERNASCONI M, *Les systèmes d'information inter organisationnel sont-ils toujours source d'avantages concurrentiels durables?*, CERAM-ESC Nice , 2003, P27

<sup>16</sup> LOUZZANI Y, (2004). *Immatériel et performances des entreprises Car des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse, p 31-32

<sup>17</sup> LOILIER T. et TELLIER A, (1999). *Gestion de l'innovation Edition EMS, Caen*, P19

<sup>18</sup> TARONDEAU J.-C, *le management les savoirs. Que sais-je ?*. PUF, 4e édition,2003, P5

Cette vision s'inspirait du paradigme Structure-Comportement-Performance (S-C-P) développé par Mason , Clark et Bain et qui considérait que les déterminants de la performance sont à envisager au niveau du secteur industriel (Schmalensee,). Ce paradigme a donné lieu au développement du modèle dit de Harvard et qui a inspiré les travaux de Porter .

Ce dernier décrit la structure industrielle et considère que la firme, en adoptant une bonne stratégie, peut obtenir des résultats supérieurs à la moyenne même dans des structures concurrentielles potentiellement défavorables.

De nombreux travaux, de cette période, ont conclu à la nécessité d'intégrer les choix technologiques dans l'élaboration et la réalisation d'une stratégie.

Tarondenu J-C va jusqu'à intégrer ce terme, la technologie, dans la définition d'un segment stratégique Pour cet auteur, le portefeuille technologique ne peut être constitué qu'a Vin travers une activité de R&D, notamment dans les activités industrielles.

Ces travaux ont conservé la logique d'ensemble de l'analyse stratégique en intégrant les dimensions technologiques aux différentes étapes du processus de diagnostic et de formulation de la stratégie d'entreprise.

## **1.2.L'introduction du système d'information dans la gestion de l'entreprise :**

En se référant à des théories économiques et à des théories issues des sciences du comportement certains chercheurs ont fait des études sur l'influence du système d'information.

Parmi eux, Laudon K. et Laudon pensent que la technologie des systèmes d'information, considérée économiquement comme un facteur de production, peut remplacer librement le capital et la main d'œuvre suite à une diminution dans le nombre des cadres intermédiaires et les employés de bureau.

Selon DeLone et McLean ,l'utilisation du système d'information peut influencer celui qui l'utilise ainsi que l'organisation dans laquelle il travaille.

A ce sujet, Malone, Leavitt, Whisler, Shore ont étudié la transformation des relations internes au sein d'une organisation par le système d'information. Laudon K. et Laudon J ,quant à eux ont expliqué par les théories issues des sciences du comportement que cette transformation n'est pas automatique et que des interactions sur la technologie de l'information sont identifiées. Les chercheurs ont plutôt observé qu'il existe une relation intrinsèque complexe entre les organisations et la technologie de l'information, chacune exerçant son influence sur l'autre.

Depuis longtemps le système d'information a été conçu pour aider les entreprises dans leur activité, Selon Robert Reix , le système d'information englobe tous les éléments qui permettent d'acquérir, de traiter, de mémoriser et de communiquer des informations. Mais plus le temps avance, phis la structure de l'environnement interne et externe de l'entreprise devient complexe et le système d'information dont en tenir compte.

### **1.3 Le Système d'Information dans la stratégie d'entreprise:**

Les liens entre systèmes d'information (SI) et stratégie d'entreprise ont été explorés par les chercheurs dès le début des années quatre-vingt, et ont conduit à de nombreux travaux, REIX résume l'évolution de la pensée sur la question des enjeux stratégiques des SI en ces termes : **pour lui, il semble que l'on soit passé d'une fonction traditionnelle de support des activités de l'entreprise à celle d'instrument de base de la stratégie.**

Plusieurs auteurs montrent que certaines entreprises utilisaient leurs systèmes d'information de telle manière qu'elles avaient un impact sur leur stratégie.

« *systèmes d'information automatisés partagés par deux ou plusieurs entreprises qui augmentent significativement la productivité, la flexibilité et la compétitivité des entreprises* »<sup>19</sup>.

Mc Farlan, et Cash-Konsynski, ont analysé les usages nouveaux des systèmes d'information et leur impact sur la stratégie, le secteur, le jeu concurrentiel et les nouvelles relations créées avec les clients ou fournisseurs.

Avec ces auteurs les systèmes d'information font définitivement irruption dans le champ de la stratégie.

Il est intéressant de signaler que les modèles d'analyse de la concurrence et des stratégies qui ont supporté les travaux de ces auteurs sont ceux proposés par Michael Porter. Ainsi, malgré des différences de focalisation des travaux, on trouve une homogénéité conceptuelle dans l'analyse stratégique. On ne sera pas étonné de ce phénomène, car d'une part Porter venait à cette époque de rénover l'approche stratégique et d'autre part ces auteurs viennent pour l'essentiel.

Parsons a conclu que les nouveaux systèmes d'information ont des impacts à trois niveaux: le secteur d'activité, l'entreprise et la stratégie suivie. Benjamin et Al, firent une analyse des opportunités stratégiques autorisées par les systèmes d'information. Leur contribution principale, la matrice des opportunités stratégiques, montre que le système d'information peut apporter un avantage concurrentiel qui peut être obtenu sans modification significative des produits et des processus, ou au contraire par un changement structurel significatif de l'offre. Un pas significatif dans l'inclusion des systèmes d'information dans la démarche stratégique est fait par Porter et Millar. Ils ont proposé de nouveaux outils d'analyse de l'impact des systèmes d'information sur les entreprises et les secteurs d'activité (le modèle des cinq forces concurrentielle et la chaîne de valeur).

Utilisant la logique de ce modèle, Bakos a précisé qu'un IOS agit à la frontière entre des chaînes de valeur de deux entreprises sur un marché vertical.

Wiseman a proposé le générateur d'option stratégique, outil d'analyse pour la formulation créative de systèmes d'information stratégique.

<sup>19</sup> BOURDON, LEHMANN. ORTEGA L (2007), « *système d'information et innovation stratégique* », p.20

Dès lors; avec ces auteurs, les systèmes d'information stratégique avaient fait en quelques années une irruption rapide dans le champ de la stratégie. Il en résultait que les SI pouvaient être considérés comme un élément essentiel de la stratégie et non plus seulement comme un outil de productivité ou de connaissance.

En quelques années, l'information et les systèmes d'information sont devenus des variables stratégiques. A ce titre, ils ont trouvé leur place dans les processus méthodologiques de formulation stratégique, tels que:

- l'analyse de l'intensité de l'information dans le produit et la chaîne de valeur (Porter),
- l'analyse du rôle des technologies de l'information dans la structure des secteurs d'activités (Porter),
- l'identification des différentes manières dont les technologies de l'information vont pouvoir procurer un avantage concurrentiel ou engendrer de nouvelles activités (Porter et Wiseman),
- et finalement le développement d'un plan pour tirer avantage des technologies de l'information ( Chokron et Rex ),<sup>20</sup>

### **Section 3 : Les composantes d'un système d'information**

Le système d'information comprend quatre (**4**) composants, servant à la collecte de données internes et externes, notamment :

Le système comptable, le système d'intelligence marketing, les études et recherches de marché et les systèmes de modélisation et d'aide à la décision. Les voici de façon plus détaillée :

#### **1 - Le système comptable**

C'est le système le plus ancien et le plus fondamental. Il sert à enregistrer les flux physiques et financiers, et présente une source d'information très riche. Il s'articule autour du cycle commande -livraison -facturation pour fournir ce qu'on appelle les données secondaires internes qui, traitées, fournissent une base régulière de l'information utile aux gestionnaires.

On peut sortir à partir des rapports mensuels des ventes par produit, par secteur, par vendeur des bases des données relatives aux clients.

Ces données peuvent être traitées par analyse graphique ou par la formulation de prévisions à court terme à l'aide des outils informatiques, et servent à la conception des actions marketing.

---

<sup>20</sup> Menana Nekkal «le rôle du système d'information dans le développement stratégique» ,Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, ESE Oran 2014, p47.

Voici quelques données provenant de ce système avec leurs utilités :

- Les achats, les ventes, les commandes, l'état des stocks renseignent sur les capacités de l'entreprise à écouler sa production.
- L'évolution et le suivi des ventes par activité et par régions informent sur la capacité de l'entreprise à commercialiser ses produits.
- La comptabilité générale permet de mesurer de façon systématique les flux d'entrée et de sortie. Il permet également d'obtenir une vision synthétique de l'ensemble par le bilan, le compte de résultats, et les soldes intermédiaires de gestion.
- La comptabilité analytique permet une analyse plus fine des situations commerciales par marché, par produit, par équipe de vente, par région...<sup>21</sup>

A titre d'exemple, la marge rapportée à l'activité de l'entreprise permet de mesurer la rentabilité du capital engagé et la rentabilité des capitaux propres par le jeu de l'effet de levier. Ces pratiques sont en mesure d'accroître l'efficacité et la rentabilité des opérations réalisées.

## **2- Le système d'intelligence marketing**

### **2.1- Définition :**

Selon Philipe Kotler et Bernard Dubois "On appelle système d'intelligence marketing l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement marketing."<sup>22</sup>

A l'inverse du système comptable, celui d'intelligence marketing renseigne sur les événements externes à l'entreprise. Il permet aux individus participant à l'activité de l'entreprise de se maintenir informés sur la concurrence et l'évolution des différentes variables des environnements économique, social, et politique...

En fait, ce système regroupe l'ensemble des moyens techniques permettant l'observation continue et le suivi des événements. Les moyens aidant à la collecte d'informations peuvent être les suivants :

- L'utilisation optimale de la force de vente : un vendeur est bien placé pour recueillir de l'information. Le problème est de motiver les représentants pour rechercher cette information et surtout la transmettre à leur hiérarchie.
- La surveillance de la concurrence : cela aide à se tenir au courant des nouveautés sur le marché et de toutes informations pertinentes.

<sup>21</sup> Jean-Jacques CROUTSCHE, Marketing & Communication commerciale, Editions ESKA, 2000, Paris, page 626.

<sup>22</sup> Kotler et Dubois, Op.cit, page 139.

Les études de marché, l'abonnement aux revues, ainsi que les contacts avec la clientèle, les fournisseurs, les distributeurs et les représentants pour se renseigner sur la concurrence et les fluctuations économiques boursières. Toutes ces approches intelligentes permettent de connaître de façon continue les différents environnements.

La richesse de ces informations permet de mieux éclairer la prise de décision. La qualité du système d'intelligence marketing est essentielle en termes de résultats marketing, qu'il s'agisse de résultats en terme de part de marché, ou de rentabilité par produit aux activités commerciales.

### **3- Les études et recherches marketing**

#### **3.1 Définition :**

Yves Chirouze définit l'étude de marché comme suit : « *L'étude de marché (market research) est une analyse qualitative et quantitative de l'offre et de la demande présente et future d'un bien ou d'un service, cette étude nécessite une recherche d'informations dans quatre (4) domaines : Le consommateur, le distributeur, la concurrence et les autres facteurs de l'environnement du marché*<sup>23</sup>»

Pour Philipe Kotler et Bernard Dubois "On appelle étude ou 'recherche marketing la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation de données et informations relatives à une situation marketing"

A partir de ces définitions, on peut dire que les études de marché ont comme objectif primordial la fourniture de l'information qui permet de mieux appréhender le marché, la concurrence ou de façon plus élargie l'ensemble des variables des environnements, pour aider par la suite à la prise de décision marketing.

Dans ce sens, Sylvie Martin et Jean Pierre Védrine, définissent : « *les études de marchés ont pour objet de réunir les informations nécessaires à la prise de décision en marketing. La recherche de l'information constitue une étape préalable indispensable à toute décision commerciale. Une bonne décision nécessite en effet une connaissance précise de l'état du marché et de son environnement ainsi que des comportements et des réactions éventuelles des publics concernés* »

Les études de marché sont soutenues aujourd'hui par les sciences mathématiques et statistiques, la psychologie, la sociologie, et l'histoire pour avoir une information plus précise et facile à comprendre.

Ainsi ; les études et recherches permettent de recueillir les données, de les rassembler, de les traiter pour parvenir à une exploitation opérationnelle, via l'utilisation des outils informatiques, des bases de données, des résultats des enquêtes de type Nielsen Secodip (panel ...).

<sup>23</sup> Yves Chirouze, Op.cit, page 21.

Les outils de traitement statistique, et le développement des réseaux informatiques (internet, intranet...), contribuent pour une large part dans le développement des études et recherches.

Le contenu d'une étude de marché varie selon l'objectif qu'on lui assigne et la nature de l'information recherchée.

### **3.2-Les types des études de marché :**

L'étude de marché est réalisée selon l'information recherchée ou la situation au quelle l'entreprise fait face. Alors on distingue :

- **A- Les études de marché quantitatives:**

Elles permettent de mesurer des opinions et comportements, elles sont basées sur un sondage effectué sur un échantillon représentatif, moyennant des enquêtes, exhaustives, limitées, permanentes ou ponctuelles (omnibus et ad hoc) .

- **b- Les études de marché qualitatives:**

Elles recherchent les causes, les fondements d'un comportement, d'une perception en suivant des méthodes fondées sur la communication et/ou l'observation.

**N.B:** Les études de marché peuvent être exploratoires (pour obtenir des indications plus précises ou pour vérifier certaines hypothèses très larges), descriptives (pour apporter des réponses questions "qui?" et "quoi?", "comment?" et "pourquoi?")

- **c- Le système d'intelligence marketing et le système études et recherches marketing :**

On note à ce point que le système d'intelligence marketing concerne la collecte des informations périodiques et régulières sur l'environnement et la concurrence, ainsi que la localisation des sources d'information externes (journaux, périodiques, services de la surveillance de la concurrence, etc.). Ce système vise par exemple, l'analyse de corrélation entre les ventes et les actions de concurrents.

Tandis que les études de marché se focalisent sur la collecte des informations ponctuelles nécessaires à tout décision marketing (mesure de l'efficacité de la campagne communication et l'intérêt des consommateurs pour une nouvelle gamme).

## **4- Le système de modélisation (SM)**

### **4.1 Définition :**

Pour Little un système modélisation marketing est "*un ensemble intégré de données, de procédures, d'outils et de techniques un (matériels et logiciels) qui permet à une organisation de collecter et d'interpréter de l'information afin de faciliter l'action marketing.*"

La modalisation peut prendre différentes formes. Elle peut se limiter à une représentation c'est à dire une réalité comme elle peut également se présenter sous forme de démarche systématisée d'analyse. Une grille d'analyse opportunités- menaces, forces- faiblesses est une forme de modélisation.

*« Il existe de nombreuses approches modélisées en marketing. Les approches produits, les modélisations de lancement, les modélisations relatives à des calculs de prix, les optimisations des canaux de distribution, les évaluations d'efficacité publicitaires entrent dans ces approches » .*

Les outils mathématiques et statistiques, les banques des données, les recherches en marketing et gestion contribuent largement au développement de ces modèles.

Ce système s'appuie sur les outils, les banques de données, et les modélisations existantes.

Le système de modalisation propre à l'entreprise dépasse ce que l'on peut observer dans les autres entreprises.

Parmi les modèles les plus courants on peut citer :

- **Brandaïd** : Un modèle de gestion du mix marketing des produits de grande consommation qui permet à un chef de marque d'ajuster sa publicité, ses prix et ses scénarios de concurrence.
- **Mediac** : Un modèle qui permet de programmer l'achat d'espace publicitaire pour un an. Le modèle inclut une estimation du potentiel des ventes et tient compte des rendements décroissants de la publicité, de l'oubli, de la concurrence et des exigences de programmation.

**NB :** Le système de modélisation existe dans les entreprises de taille importante où les firmes les plus avancées élaborent leurs outils en matière de modélisation.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Bedjghit Rania « ESSAI D'ANALYSE DE L'APPORT DU SYSTEME D'INFORMATION DANS LA PRISE DE DECISION DE L'ENTREPRISE »Mémoire master, EHEC Alger, Juin 2013, p43.

## **Conclusion**

L'information est l'essence même d'une entreprise, et avec la distance organisationnelle grandissante dans l'entreprise d'une manière générale, nous observons trois niveaux hiérarchique aux besoins informationnels différents, il s'agit des niveaux opérationnels, tactique et stratégique. Cette distance requiert des traitements d'informations différents et des besoins en sorties tout aussi différents en fonction d'où est ce qu'on se situe dans la pyramide. Ces informations peuvent avoir plusieurs formes et plusieurs sources et sont produites après traitement des données en interne où après collecte d'informations externes. Face à tout cela différentes solutions sont envisagées en fonction des besoins de chaque niveau hiérarchique.

Et en prenant conscience de cela, les entreprises développent leur système d'information qui lui aussi intervient dans tous les niveaux de l'entreprise et peut avoir plusieurs types selon les exigences et les besoins. Enfin le système d'information fait office de véhicule pour l'information.

---

---

**CHAPITRE II CONDUITE ET  
ACCOMPAGNEMENT DE  
CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

### **Introduction :**

*«Il n'y a rien de plus difficile, de plus risqué, de plus dangereux à conduire que d'initier un nouvel ordre des choses».*

Nicolas MACHIAVEL

Le changement est devenu l'état permanent dans la vie de toute organisation vivante dans un environnement mondial perpétuellement en mutation. De ce fait, l'organisation devra abandonner une part de ses habitudes et de ces comportements pour se réorganiser autour de la nouvelle situation afin de la rendre compatible avec son existence.

La pluparts des projets de changement engendrent des évolutions organisationnelles importantes et nécessitent de modifier les postes de travail. C'est pour cela que les personnels manifestent contre la volonté d'adapter l'organisation aux évolutions de son environnement, parce que pour eux, le changement est perçu comme un risque de perdre un quotidien connu pour un avenir incertain. Ainsi, il est naturellement facteur de stress pour les individus au sein des organisations, provoquant des craintes sur leurs conditions de travail, la place occupée dans l'entreprise, les habitudes et certitudes.

Afin de rendre ce changement opérationnel, les organisations ont recours à la conduite du changement, qui vise à réduire la résistance au changement en cherchant à faire comprendre et accepter les transformations proposées et surtout en donnant les moyens de les mettre en œuvre et de les adopter durablement

Nous avons consacré ce chapitre au changement dans l'entreprise, nous avons divisé notre travail en trois sections la première section porte principalement sur la conduite du changement, son processus et ses finalités. Puis, nous développerons l'accompagnement à la création d'entreprise innovante. la troisième section traite le phénomène de résistance au changement et ses différentes variables.

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

### **Section1 : Généralités sur la conduite et L'accompagnement du changement**

#### **1. Introduction à la conduite du changement**

##### **1.1. Définitions**

La conduite du changement (parfois appelée accompagnement du changement) vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet et à réduire les facteurs de rejet.

Le terme de conduite du changement ayant parfois une connotation péjorative, peut être avantageusement remplacé par le terme : pilotage de l'innovation .

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales.<sup>25</sup>

La conduite du changement vise à définir et mener les actions d'organisation, de communication et de formation qui prépareront les acteurs au changement. Ces actions doivent être menées tout au long du cycle de développement et de mise en œuvre d'un projet. Ces actions sont menées tout au long du cycle de développement et de mise en œuvre d'un projet<sup>26</sup>.

L'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite.<sup>27</sup>

La conduite du changement est un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet. La conduite du changement se matérialise par la réalisation d'une phase de diagnostic, de déploiement des leviers (Étude d'impacts, plan de communication et plan de formation) et de pilotage du changement<sup>28</sup>.

##### **1.2. Historique**

La conduite du changement est une discipline relativement récente qui depuis ses origines jusqu'à nos jours a donné lieu à de nombreuses études et analyses même si le sujet reste toujours le même, à savoir la gestion de l'élément humain dans les changements. Adopter une vision historique pour prendre du recul par rapport aux approches et démarches qui ont été mises en avant au fil des années est nécessaire. En effet étant pour la plupart intégrées à

---

<sup>25</sup> <http://www.commentcamarche.net/contents/147> -conduite-du-changement (consulté le 11/05/2022 a 15 :10h)

<sup>26</sup> <http://www.mc2i.fr/> -Conduite-du-changement- (consulté le 11/05/2022 a 15 :07)

<sup>27</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php> article699 (consulté le 11/05/2022 a 15 :18)

<sup>28</sup> AUTISSIER, (D), MOUTOT (J.M) : Méthode de conduite du changement, 3eme édition, édition Dunod, Paris, 2013, P.17

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

la culture des organisations, elles restent plus ou moins valides. De manière plus précise, il est possible de distinguer quatre phases dans l'histoire de la conduite du changement.

**La première phase** dont le démarrage se positionne à la fin de la seconde guerre mondiale a permis de comprendre les différents mécanismes du changement avec notamment la dynamique de groupe de Kurt LEWIN, le développement organisationnel de Richard BECKHARD et la logique d'acteurs de Michel CROZIER pour les organisations ainsi que la gestion des transitions de William BRIDGES et la courbe de deuil d'Elisabeth KUBLER-ROSS pour les individus.

C'est réellement à partir du début des années quatre-vingt-dix qu'a démarrée **la deuxième phase**, alors que les organisations faisaient face au développement rapide de la globalisation et des technologies informatiques.

Il est ainsi possible de considérer que la conduite du changement a été fondée comme discipline à travers notamment les travaux de Daryl CONNER sur la « Burning Platform », la démarche en huit étapes de John KOTTER, la roue aux dix leviers de Rosabeth MOSS KANTER et pour la France à travers la socio dynamique de Jean-Christian FAUVET.

A partir des années deux mille, la conduite du changement est entrée dans **une troisième phase** avec l'approfondissement de ses méthodes d'analyse. Il y a eu en particulier le développement de cabinets de conseil spécialisés, le déploiement de Prosci avec son modèle ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), la création de l'ACMP (Association of Change Management Professionals) et le démarrage des travaux de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT.

**La quatrième phase** qui a commencé avec le début des années deux mille dix se positionne à travers un ensemble d'actions des organisations pour institutionnaliser et développer leurs capacités internes de conduire le changement. C'est ainsi que se sont développés notamment des référentiels de conduite du changement, la prise en compte d'éléments de conduite du changement au sein des projets et la professionnalisation de la fonction à travers la certification de leurs collaborateurs.<sup>29</sup>

### **1.3. Les objectifs de la conduite du changement**

Dans leur livre « Méthode de conduite du changement », AUTISSIER et MOUTOT distinguent trois objectifs de la conduite de changement :

**Le premier objectif de la conduite du changement réside dans l'adhésion des principaux acteurs d'un projet.** Sans transformer cette action en endoctrinement, il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé.

---

<sup>29</sup> <http://www.journaldunet.com/management/expert/59508/changer> -la-conduite-du changement---une necessitepour-tous.shtml, (consulté le 11/05/2022 à 15 :56)

## CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE

**Le deuxième objectif dépendant du premier est celui de la transformation.** Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences.

**Le troisième objectif qui est l'évolution n'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents.** Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise, c'est de la mettre dans une boucle d'expérimentations qui lui permet de se doter de nouveaux comportements et compétences.<sup>30</sup>

### **2. La typologie du changement :**

La rencontre des axes (imposé/brutal/volontaire/progressif) permet d'avancer une matrice qui distingue quatre types de changement.

**Tableau 02 : Typologie de changement**

<b>Progressif</b>	<b>Changement prescrit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.,)</li><li>- 12 à 36 mois.</li><li>- Projet an 2000, euro, 35 heures,)</li></ul>	<b>Changement construit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise</li><li>- 1 à 10 ans</li><li>- Culture client, qualité processus.</li></ul>
<b>Brutal</b>	<b>Changement de crise</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Solution à un dysfonctionnement.</li><li>- 1 jour à 3 mois.</li><li>- Accident, grève, plaintes de clients</li></ul>	<b>Changement adaptatif</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Transformation des pratiques et de l'organisation.</li><li>- 6 à 18 mois</li><li>- Nouvel outil informatique, compétences commerciales.</li></ul>
	<b>Imposé</b>	<b>volontaire</b>

**Source :** AUTISSIER, (D), MOUTOT (J.M) : Méthode de conduite du changement, 3eme édition, édition Dunod, Paris,2013,P.17

L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et d'orienter son accompagnement.\***Le changement prescrit** (imposé et progressif) : Les facteurs de ce type de changement sont en général de nature externe. Leurs origines sont bien souvent légales ou technologiques. Ils s'imposent à l'entreprise. Leur non prise en compte peut mettre en péril la survie de l'entreprise.

<sup>30</sup> AUTISSIER, (D), MOUTOT (J.M) : op.cit. P :18-19.

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

- **Le changement de crise** (imposé et brutal) : Ce type de changement est imposé. Ses facteurs peuvent être internes et/ou externes et sont caractérisés par leur dimension d'urgence pouvant ainsi bloquer le bon fonctionnement de l'organisation. Peut-être une plainte d'un client, une grève, une panne, une crise politique...etc.
- **Le changement construit** (volontaire et progressif) :

Les changements volontaires relèvent de décisions internes portées par une ou plusieurs personnes identifiées. Par conséquent, ces personnes doivent, pour mobiliser les gens, développer des argumentaires et déployer des dispositifs pour réaliser le projet de changement mais aussi pour le faire accepter. La conduite du changement plus important, constituant une variable méthodologie de gestion de projet.

- **Le changement adaptatif** (volontaire et brutal)

Le changement adaptatif a les mêmes propriétés de volontariat que le changement construit mais à un rythme différent, ses résultats sont attendus sur le court et le moyen terme.

### **3- Les styles de la conduite du changement**

La conduite du changement analyse la capacité de l'organisation à se transformer, met en œuvre les leviers nécessaires à cette transformation et mesure les résultats. Différents styles de conduite de changement peuvent être envisagés en fonction de la typologie des changement précédemment présenté. Ici, les typologies des styles de conduite du changement ont été empruntées à JOHNSON ET SCHOLES (1997) et sont les suivantes :

- **Le style Education/communication** consiste à aller à la rencontre de tous les acteurs pour leur fournir les informations du changement et travailler avec eux sur les méthodes de travail impactées par ce changement. Ce changement est de type « adaptatif » (brutal/volontaire) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.
- **Le style Collaboration/Participation** a pour objectif d'expliquer le changement et de faire participer les acteurs à son déploiement. La collaboration se fait par une intégration du changement dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Le type de changement est ici « construit » (progressif/volontaire). Le type d'acteurs qui réalise la mission est les petits et moyens cabinets orientés psychologiques.
- **Le style Intervention** concerne une contrainte de changement explicite. Il faut bâtir une démarche de réalisation du changement tout en veillant à son acceptation. Une équipe projet définit une démarche et un groupe de travail propose et met en œuvre des solutions. Ce changement est de type « prescrit »

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

(progressif/imposé) et les missions de conduite du changement sont souvent réalisées par les grands cabinets de consultants.

- **Le style Direction/Coercition** amène une équipe restreinte à prendre en charge le problème à l'origine de la crise et qui propose une solution tenable le plus rapidement. Le commandement est centralisé et les apports extérieurs sont des avis d'experts. Ce changement est un changement de « crise » (brutal/imposé) mené par des équipes internes avec des spécialistes.<sup>31</sup>

### **4. Les leviers de la conduite de changement**

Pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiées : la communication, la formation et l'accompagnement.

#### **4.1 La communication**

Revêt un rôle central et structurant dans les projets de la conduite de changement en raison du fait que c'est le dispositif qui va faire exister le résultat du changement qui n'existe pas à l'instant t. Un projet de changement est une projection dans le temps d'une réalité qui va évoluer. Ce que sera cette même réalité à l'instant t+1 est formalisé au travers de la communication qui donne simultanément la destination et des chemins pour y parvenir. A la manière d'une maquette ou d'un plan, la communication permet de visualiser l'objectif et donc de s'approprier les objectifs d'un projet de changement.

Les processus de conduite du changement ont à leur disposition différents outils de communication (documentation, affiches, dépliants et plaquettes, sites Web et forums, conférences et réunions). Leur utilisation sera fonction du caractère plus ou moins collectif de la cible et de l'interactivité souhaitée. Pour chaque population identifiée, ces différents outils seront mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un « mix com. » (le bon message, au bon moment avec le bon média).<sup>32</sup>

#### **4.2 La formation**

Est un des leviers majeurs de la conduite du changement car il est nécessaire de donner aux personnes qui vivent les changements des enseignements qui leur permettront de mieux appréhender et mettre en œuvre ceux-ci. Très souvent les plans de formation se font davantage en fonction d'une enveloppe allouée que d'une analyse fine des besoins.<sup>33</sup>

Dans de nombreux projets et notamment ceux de système d'information, le volet formation est très important car il est nécessaire de donner de nouvelles compétences aux acteurs de l'entreprise. Cela se matérialise par un plan de formation qui définit les besoins,

---

<sup>31</sup> AUTISSIER, (D) MOUTOT, (J.M) : Pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action, op.cit., p 10

<sup>32</sup> AUTISSIER, (D), MOUTOT (J.M) : Méthode de conduite du changement, op.cit., P.111

<sup>33</sup> Ibid., P.137

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

les contenus, les bénéficiaires et les échéances. Ce plan sert ensuite de base pour la production des supports, la réalisation des formations et l'évaluation des connaissances.<sup>34</sup>

### **4.3 L'accompagnement**

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement.

### **5-Quatre outils pour le déploiement des leviers :**

Les quatre principaux outils de la phase déploiement sont :

- **Outil 1 :** La définition d'un positionnement avec un slogan. Un positionnement est une image que les personnes auront du projet et à laquelle elles se référeront pour analyser les messages de celui-ci, aussi il faut l'asseoir afin d'éviter toutes représentation négative du projet du changement. Une liste des messages à passer est dressée et un slogan va être défini au cours d'un brainstorming. Ce slogan sera repris sur tous les supports de communication du projet.
- **Outil 2:** Les transparents clés : la nécessaire mise en cohérence des présentations. Pour éviter une communication disparate et incohérente, des jeux de transparents vont être standardisés et utilisés par tous les acteurs.
- **Outil 3 :** Les fiches réponses pour sécuriser les utilisateurs. Lors de changement, les utilisateurs posent des questions et veulent des réponses. Afin d'éviter toutes perceptions négatives par une non réponse, un forum question/réponse, diffusé sur un site intranet, doit être mis en place.
- **Outil 4 :** Une grille de repérage des changements organisationnels. Cette grille est un complément des outils cités précédemment. Elle est réalisée pendant les ateliers par les gens des métiers. Elle est composée de 10 questions permettant de connaître l'impact du changement sur les processus, les procédures, les circuits d'information, le pouvoir, les postes, les indicateurs, les emplois, le contrôle, les structures et la culture. <sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Ibid., P.28

<sup>35</sup> BAREIL, (C) : « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », HEC Montréal, cahier de recherche, n°4, 2004, P 34.

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

### **SECTION 02 : Généralités sur L'accompagnement du changement**

#### **1. DÉFINITION DE L'ACCOMPAGNEMENT :**

Il existe une réelle difficulté à s'accorder sur une définition unique et rigoureuse de l'accompagnement. Ceci est dû, notamment, à la diversité des interventions et des organismes qui se revendiquent comme accompagnateurs. En effet, chacun de ces organismes, du fait des pratiques qui sont les leurs, a sa propre conception tout à fait spécifique de cette notion.

Pour certains, l'accompagnement est l'action de rencontrer régulièrement un porteur de projet de création d'entreprise afin de le conseiller et de vérifier, de rencontre en rencontre, l'avancement de ce projet et ce, jusqu'à la mise en œuvre finale, c'est-à-dire la création de l'entité. D'autres assimilent l'accompagnement à un dispositif qui vise à orienter, informer et aider un futur créateur à élaborer son projet en le conseillant, le formant et l'insérant dans les réseaux pertinents de la création, afin que ce projet puisse se concrétiser et atteindre une certaine maturité.

*« L'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet <sup>36</sup> »*

De fait, plusieurs objectifs peuvent sous-tendre l'accompagnement, à savoir : Apporter une réponse rapide et de proximité aux porteurs de projet ; Permettre aux acteurs de s'accaparer de la méthodologie de la création et, éventuellement, de suivre une formation ; Valoriser la démarche entrepreneuriale des créateurs, même si celle-ci ne devait pas aboutir, et préparer, le cas échéant, les personnes à passer de la sphère sociale à la sphère économique, ce que certains qualifiaient de « *dés encastrement de l'entrepreneur* <sup>37</sup> »; Veiller à ce qu'une évaluation des capacités des porteurs de projet et de leur projet soit effectuée tant par les acteurs mêmes que par les accompagnateur ;Tendre à l'autonomie des créateurs donc des futurs chefs d'entreprise.

#### **1.2 TYPOLOGIE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT**

Les structures d'accompagnement ont connu trois principales évolutions en premier, il y'a eu l'apparition de ces structures qui avaient pour objectif la création d'emplois et différents services offerts étaient un local et quelque facilités standards partagés par l'ensemble des porteurs de projets. C'est la première génération des structures d'accompagnement .Puis, dans les années 90, les services offerts se sont diversifiés et ont porté sur la consultation

---

<sup>36</sup> Barabel, Gestion internationale des ressources humaines, édition DUNOD, 1996, p61

<sup>37</sup> Barabel, op.cit, p70

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

d'experts, la formation, l'accès au réseau et aux capitaux financiers. C'est la deuxième génération de structures d'accompagnement. Enfin, vers la fin des années 90, ces structures se sont spécialisées et se sont orientées vers la promotion des entreprises dans le secteur des nouvelles technologies.

C'est la troisième génération de structures d'accompagnement. La conséquence de cette évolution est la multiplication des types de structures dédiées à l'accompagnement des porteurs de projets.

### **1.2.1 La pépinière d'entreprise**

Est créée en Algérie par le décret N° 03-78 du 25 février 2003. La pépinière d'entreprises est un établissement public à caractère industriel et commercial « EPIC » elle est dotée de la Personnalité morale et de l'autonomie financière. La Pépinière d'Entreprises a pour mission de :

- Offrir des conseils personnalisés ;
- Accompagner et suivre les porteurs de projets avant et après la création de leur entreprise ;
- Examiner les plans d'affaires des futurs locataires porteurs de projets au sein de la pépinière
- Etudier toutes les formes d'assistance et de suivi ;
- Elaborer un plan d'orientation pour les différents secteurs abrités par la pépinière ;
- Etudier et proposer les moyens et les instruments de promotion et d'implantation des nouvelles entreprises ;
- Aider les entreprises à surmonter les difficultés et les obstacles auxquels elles sont confrontées ;
- Mettre à disposition des entreprises hébergées le mobilier de bureau, des équipements de bureautique et d'informatique ;
- Développer une synergie avec l'environnement de l'entreprenariat ;
- Favoriser l'émergence des projets innovants ;
- Pérenniser les entreprises accompagnées ;
- Inciter les entreprises à mieux se structurer Accueillir,
- Héberger et accompagner pour des périodes limitées, dans le temps, des entreprises naissantes ainsi que des porteurs de projets ; Gérer et louer des locaux ; Offrir des prestations de services, Offrir à la demande des entreprises hébergées les services communs suivants :
  - La réception des messages téléphoniques et fax
  - La distribution et l'envoi de courrier ainsi que l'impression de documents.
  - La consommation d'électricité, du gaz et de l'eau. A travers ces missions on peut définir les pépinières d'entreprises comme étant des structures publiques qui permettent, à travers des actions d'accompagnement et d'encadrement, d'assister les porteurs de projets dans le lancement de leurs activités. Elles offrent des

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

services intégrés aux jeunes promoteurs à travers une assistance et un conseil dans tous les aspects de la gestion.<sup>38</sup>

- **La couveuse d'entreprise :**

Les couveuses d'entreprises permettent à des demandeurs d'emploi ou des salariés à temps partiel de tester « grandeur nature » leur projet de création d'entreprise sur une période limitée dans le temps (de 12 à 36 mois), tout en conservant son statut et ses droits antérieurs , son but c'est de vérifier, avant de se lancer, que son projet est bien viable.

Les couveuses d'entreprises proposent aux porteurs de projet une offre d'accompagnements réguliers et des formations, leur permettant « *d'apprendre à entreprendre* ».<sup>39</sup>

### **1.2.2 L'incubateur :**

D'après la définition donnée par le centre du développement technologie avancée (CDTA) c'est une structure d'appui à la création d'entreprises innovantes qui a pour objectif de transformer une idée innovante en entreprise compétitive. Les services offerts par l'incubateur peuvent se résumer en :

- L'accompagnement dans la formulation du business model et la rédaction du business plan.
- La mise à disposition des porteurs de projets des locaux, des salles de réunion, un fonds documentaire, etc.
- L'aide de la future entreprise à comprendre, à s'insérer dans son environnement et l'accompagner dans sa recherche de financements grâce à ses relations étroites avec notamment les fonds d'amorçage.

Les projets à incuber sont sélectionnés après une étude effectuée par un comité de sélection le processus d'incubation passe généralement par trois étapes principales :

- La préincubation (nécessitant une présélection des projets) ;
- L'incubation (nécessite un coach pour l'accompagnement, moyen matériel, etc.) ;
- Création de la start-up (phase de démarrage).

L'incubateur est ouvert à tout projet de création d'entreprises innovantes à fort potentiel de développement. Les types d'incubateurs se différencient. Nous pouvons trouver des incubateurs universitaires, des incubateurs technologiques, etc. Nous proposons, dans ce qui suit, d'en présenter quelques-uns et qui existent en Algérie.

---

<sup>38</sup> D'après ministère de l'industrie

<sup>39</sup> <https://www.pole-emploi.fr/actualites/les-differentes-structures-d-accompagnement/@article.jspz?id=182384> (consulté le 12/05/2022 à 12:30)

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

### **Les incubateurs universitaires**

Appelés aussi incubateurs académiques ou scientifiques, ces structures sont, des incubateurs créés à l'initiative académique. Ils peuvent appartenir à une seule université, être reliés à plusieurs universités, être des incubateurs internes réservés aux étudiants ou des incubateurs sous forme de programme d'appui à la création. Ces incubateurs sont de plus en plus encouragés par les pouvoirs publics.

### **Les incubateurs technologiques**

Appelés incubateurs virtuels, parcs scientifiques ou incubateurs en réseau, ces incubateurs « appuient les nouvelles entreprises dans le développement des compétences et du réseau interpersonnel utiles pour les besoins technologiques et les besoins de gestion des entreprises technologiques » .

Cette appellation « incubateur en réseau » est due à l'une des spécificités des entreprises technologiques, soit leur forte dépendance des réseaux sociaux. Le réseau social de ces incubateurs permet l'accès à des connaissances et à des informations importantes et précieuses pour l'exploitation de nouvelles idées. Les incubateurs technologiques représentent une valeur ajoutée pour les entreprises dans le secteur des nouvelles technologies et constituent une infrastructure qui fournit une variété de services et un milieu favorable pour l'entrepreneuriat technologique.

### **1.2.3 Les accélérateurs :**

Un accélérateur d'entreprise est un programme qui offre aux entreprises en démarrage l'accès à du mentorat, à des investisseurs et à d'autres formes de soutien pour les aider à devenir stables et autonomes.

Les entreprises qui utilisent des accélérateurs sont généralement des entreprises en démarrage ayant franchi les premières étapes de fondation. Essentiellement, elles ont terminé leur « adolescence », ce qui signifie qu'elles sont autonomes, mais requièrent des conseils et du soutien de leurs pairs pour se renforcer. Les entreprises moins développées recourent plutôt à un incubateur d'entreprises pour du soutien.

En plus d'offrir du mentorat et des occasions d'investissement, un accélérateur d'entreprises permet aux sociétés d'accéder à des ressources logistiques et techniques, ainsi qu'à de l'espace de bureau partagé. Un accélérateur maillera aussi les entreprises à d'autres semblables dont l'expérience pourrait s'avérer bénéfique.

Un programme d'accélérateur peut durer de deux à six mois. Le programme vise à ce que les entreprises en sortent prêtes à fonctionner de leur propre chef, avec une position forte leur permettant de réclamer une part de leurs marchés cibles.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> MASMOUDI, M.R. Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières, thèse de doctorat en sciences de gestion, 2007, p80

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

### **2- LES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT**

Il se décline au travers de trois actions : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion.

- **Le traitement des impacts** est un accompagnement « collectif ». Il peut se faire par l'identification de la cible du changement et les impacts (écart) qui la concernent. L'analyse des impacts se fait par une fiche d'impacts. Cette dernière est complétée par les acteurs clés dans la structure analysée ou sous forme d'ateliers. Des brainstormings avec des opérationnels peuvent aussi être organisés pour les amener à définir l'impact du changement et les actions à mener, le résultat des réflexions doit être formalisé sur la fiche d'impact.
- **Le coaching** est un accompagnement individuel. Son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action de changement. La méthodologie consiste, lors de trois entretiens de deux heures, à apporter des réponses à neuf questions. Le premier groupe de questions concerne les manières qui ont conduit à la décision du changement. Le deuxième groupe s'attache aux modalités de réalisation du changement. Et enfin le dernier groupe porte sur l'exploitation et le suivi du changement. Les réponses à ses questions permettent de dresser un plan d'actions. Le traitement des impacts et le coaching nécessitent une adhésion des acteurs au changement, mais cela n'est pas toujours le cas.
- **La création de nouveaux outils de gestion** est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation. Un outil de gestion est un moyen de représenter l'activité dans le temps et l'espace pour apprécier la réalisation d'une tâche, la consommation de ressources et l'obtention de résultats. La modification des outils oblige les acteurs à modifier leurs pratiques mais également à réfléchir sur l'intérêt et la finalité de ces mêmes pratiques.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> AUTISSLIER, (D) MOUTOT, (J.M) : Pratiques de la conduite de changement : comment passer de discours à l'action, op.cit., PP.139-151

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

### **Section 3 : La résistance au changement**

#### **1.1. Définition**

« *La résistance au changement est une réaction foncièrement négative à l'égard du changement ; telle est la conception traditionnelle du terme, associée au changement.* »

La résistance au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon COLLERETTE, DELISLE ET PERRON<sup>42</sup> comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ». La résistance au changement est alors une attitude négative adoptée par les employés à l'égard du changement.

#### **1.2. Les sources des résistances :**

Il existe diverses sources de résistance au changement que l'on peut regrouper en trois catégories : les résistances liées à la personnalité, les résistances liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction.

Les résistances liées à la personnalité se rapportent aux habitudes, à la peur de l'inconnu, à la perception sélective et à la satisfaction des besoins.

- **Les habitudes :** Pour un individu, une habitude est plus facile à acquérir qu'à perdre. En fait, l'habitude est une mesure d'économie car il s'agit de reproduire le même comportement, la même tâche ; on évite de réfléchir, d'apprendre, bref de changer son environnement. Celle-ci se manifeste par une préférence de la stabilité au sein des organisations.
- **La peur de l'inconnu :** La résistance des individus face au changement est souvent fondée sur une crainte de l'inconnu nourrie par des doutes sur l'aptitude ou les capacités personnelles à réaliser un travail. Malgré de belles promesses des promoteurs du changement, il demeure des zones d'incertitudes car accepter de s'engager dans l'inconnu, c'est accepter d'avoir de bonnes et ou de mauvaises surprises, avec le risque de regretter le passé.
- **La satisfaction des besoins** Le changement implique très souvent un bouleversement de l'équilibre des besoins des individus concernés. Or plus un changement compromettra la satisfaction des besoins, de quelque ordre qu'il soit, plus il suscitera des résistances des intéressées. S'agissant des résistances liées au système social, elles sont surtout liées à la conformité, aux normes, à la cohérence du système, aux intérêts et aux droits acquis.
- **La conformité aux normes**

La résistance à ce niveau provient de ce que tout système est régi par des normes. Or tout changement a toujours tendance à bouleverser l'équilibre de ces normes, contrariant ainsi une propension des individus à se conformer aux normes anciennes.

---

<sup>42</sup> 2 COLLERETTE, (P), DELISLE, (G) et PERRON, (R) : op.cit., P. 98

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

- **La cohérence du système**

La cohérence de tout système est fondée sur une certaine tendance à la stabilité et à l'homéostasie. Le changement est souvent ressenti comme une menace pour cette cohérence, et provoque une montée de la résistance face à la liberté des acteurs.

- **Les intérêts et les droits acquis**

Pour BRILMAN, l'intérêt est le critère de changement le plus décisif quant à son acceptation. Du moment où le changement remet en cause cet intérêt à travers une répartition des sources de pouvoir au sein de l'organisation, l'on peut s'attendre à de la résistance de la part de ceux qui craignent de perdre leurs acquis.

Enfin, les résistances liées au mode d'introduction mettent en exergue la crédibilité des responsables du projet car elle constitue une source de sécurité pour ceux qui subissent le changement. Les résistances ici proviennent du respect des personnes et des compétences, aux disponibilités en temps et moyens pour s'adapter, et à la crédibilité des promoteurs.

- **Le respect des personnes et des compétences**

Lorsqu'un changement est initié sans tenir compte du point de vue des acteurs du système, ces derniers peuvent tout simplement ne pas se sentir concernés et refuser d'adhérer à la philosophie du projet.

- **Le temps et les moyens fournis pour s'adapter**

Le changement exige souvent du temps, des moyens et des ressources matérielles dans son déroulement. Les intéressés présenteront des résistances une fois que ces éléments se trouvent insuffisamment disponibles.

- **La crédibilité des promoteurs**

Face aux bouleversements et à l'insécurité créés par le processus du changement, les individus concernés reposent souvent leur confiance sur les promoteurs du projet. Un manque de crédibilité de l'équipe dirigeante bloque inconsciemment l'échange et donc la dynamique du changement.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Melle. Abir CHAIB « LE MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE CONDUITE DU CHANGEMENT »Mémoire master, EHEC Alger , Juin 2017,p54.

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

### **2. Les différentes formes de résistance :**

Selon la définition de la résistance au changement, les formes de la résistance peuvent être explicites ou implicites.

#### **2.1 La résistance explicite**

Concernant les formes de résistance explicite, elles sont significatives et faciles à repérer lorsqu'un changement est annoncé dans une entreprise. De par sa visibilité et la connaissance de son existence, elle en devient plus simple à résoudre. Les collaborateurs qui entament cette forme de résistance, sont en règle générale, possèdent une certaine ancienneté à leur poste et osent donner leur avis ainsi qu'exprimer leur mécontentement face à un projet.

Les formes de résistance peuvent être nombreuses dans ce cas-là :

- s'exprimer
- contribuer négativement à la communication collective
- « non-adhésion »
- absence de coopération
- dénigrement du projet avant et pendant sa mise en place
- saborder ce projet ; etc...

#### **2.2 La résistance implicite**

Il faut savoir diagnostiquer tous les types ou signes de résistance. Elles sont aussi sérieuses les unes que les autres, et il est notamment important de repérer celles qui sont implicites car, même si elles sont moins visibles, elles révèlent parfois des problèmes importants à ne pas délaisser, pour la bonne continuation et réussite du projet.

Elles ne sont pas simples à déterminer, c'est pourquoi il faut être attentif à tous les collaborateurs lors d'un tel projet, et notamment à ceux qui s'avèrent moins communicatifs que les autres.

En outre, d'autres travaux se sont intéressés aux formes que peut revêtir la résistance. Pour CARTON, la résistance peut apparaître sous la forme de :

- **l'argumentation** du changement qui peut se traduire par une négociation sur le fond et la forme du changement. selon l'auteur, il s'agit selon l'auteur d'une forme utile de résistance,
- **la révolte** qui peut s'appuyer sur une action syndicale, une demande de mutation, un recours à la hiérarchie ou encore une grève,
- **le sabotage** ayant pour but de montrer le non légitimité du changement,
- **l'inertie** organisationnelle qui est traduite par une absence de réaction au changement. Elle caractérise les personnes qui laissent entendre qu'elles acceptent le changement mais qui tentent d'en différer l'application.

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

Aussi, CAPET & ALII, Proposent une autre typologie composée de quatre formes possibles de résistance à savoir :

- **le refus** : caractérise la situation où la Direction ne veut pas mettre en œuvre le changement proposé par les acteurs,
- **la réticence** : il s'agit de la situation où les protagonistes du changement ne donnent pas les informations nécessaires à la mise en place de la nouvelle organisation,
- **le rejet** : qui caractérise le fait où la majorité des acteurs restent ancrés dans l'ancien paradigme organisationnel,
- **la rétorsion** : qui traduit l'utilisation des acteurs de la nouvelle organisation à des fins malveillantes. Après avoir exposé quelques formes possibles de la résistance, il paraît nécessaire de connaître les origines de ce phénomène.<sup>44</sup>

### **3- Types et comportements d'acteurs face au changement**

#### **3.1. Les types d'acteurs du changement**

Selon AUTISSIER et MOUTOT, trois types d'acteurs peuvent être distingués dans un projet de conduite du changement :

- **Les décideurs** : ce sont les personnes qui prennent la décision de changement et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et de la réalisation du changement.
- **L'équipe projet** : cette catégorie englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et réalisent le changement dans l'entreprise.
- **Les utilisateurs/bénéficiaires** : une catégorie qui représente tous les acteurs concernés par le changement. Ils peuvent être quelques individus ou bien l'ensemble d'une entreprise.

Nous pouvons rapprocher cette typologie à celle faite par KANTER & Ali, qui regroupe :

- les «stratèges» qui conçoivent le changement,
- les «organisateurs» qui le mettent en œuvre,
- les «récepteurs» qui sont les destinataires du changement et qui constituent selon les deux auteurs, la principale source de résistance.

---

<sup>44</sup> LATIRI, (D.I) : op.cit., P.113

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

### **3.2. Comportement des acteurs face au changement :**

Selon AUTISSLIER et MOUTOT , les lieux de résistance ne sont à priori pas dans les deux premiers groupes qui sont les promoteurs du changement. Les résistances au changement se trouvent plus souvent chez les utilisateurs qui n'ont aucun intérêt à promouvoir le changement. Trois types de comportements peuvent être distingués :

- **Les proactifs** : sont favorables à un changement, ils se positionnent comme prescripteurs directes ou indirects vis-à-vis des acteurs passifs. On estime qu'ils représentent 10% des acteurs concernés.
- **Les passifs** : qui sont ni pour ni contre le changement et attendent de voir des signes positifs probants pour s'engager.
- **Les opposants** : ils avancent systématiquement des arguments contre, et s'affichent ouvertement comme opposants.

### **4. Les causes de la résistance au changement**

PERMARTIN classe les facteurs conduisant à la résistance au changement en trois catégories :

- Individuelles ;
- Structurelles et conjoncturelles ;
- Collectives.

Sans négliger les causes individuelles, il semble que les causes structurelles, conjoncturelles et collectives sont souvent sources des premières. L'action à ce niveau est donc primordiale.

#### **4.1 Les causes individuelles**

Le changement est générateur d'anxiété pour les individus dans la mesure où :

- Il est synonyme de rupture, de remise en cause ;
- Il contribue à la perte des points de repères antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels) ;
- Il favorise les interrogations sur soi, son devenir, sa qualification...etc.

#### **4.2 Les causes structurelles et conjoncturelles**

Les résistances au changement en matière structurelle et conjoncturelle sont en général au nombre de trois :

- **Les conditions de travail** : Exemple : Dès lors que l'on développe la spécialisation et que l'individu a longtemps été enfermé dans une façon de travailler, les obstacles au changement s'accroissent.
- **Le fonctionnement organisationnel de l'entreprise** : Exemple : Les entreprises qui privilient un fonctionnement du type bureaucratique suscitent

## CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE

---

la routine et sont pratiquement toujours en difficulté quand elles sont confrontées à l'exigence de transformations.

- **Le climat de l'entreprise** : Exemple : Le non prise en compte du climat de l'entreprise au cours du processus de changement constitue un facteur de risque important.

### **4.3 Les causes collectives**

Normes, rites et stéréotypes s'érigent en systèmes de valeurs. Ils déterminent pour les membres d'un groupe (formel ou informel), ce qui est bien ou non, ce qui est souhaitable ou non, aussi bien au niveau des attitudes que des comportements, des avantages recherchés, et des contraintes ressenties et combattues. Ils favorisent le développement de comportements corporatistes et catégoriels. Le changement doit donc tenir compte de ce système de valeurs qui caractérise le groupe.

Une analyse des sources de la résistance est avancée par KOTTER et SCHLESINGER (1983) qui considèrent que la résistance peut provenir de :

- **L'intérêt personnel** car les acteurs peuvent être davantage centrés sur l'implication du changement sur leur propre situation que sur ses conséquences sur l'organisation.
- **Les malentendus** car les problèmes de communication et l'insuffisance d'informations peuvent provoquer un manque de confiance et une méconnaissance des intentions du changement et poussent ainsi les acteurs à résister,
- **une différence de perception de la situation** dès lors que certains acteurs peuvent être en désaccord avec les raisons, les avantages et les inconvénients du changement. De plus, certaines personnes ne peuvent évaluer le processus du changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet. C'est d'ailleurs une idée partagée par STREBEL qui pense que la résistance peut aussi émaner de la divergence des points de vue entre les dirigeants et les acteurs. «*Pour les premiers, le changement représente une opportunité – à la fois pour l'entreprise et pour eux-mêmes – pour la plupart des seconds, il signifie à la fois rupture et intrusion* ». Selon cet auteur, la solution serait que les dirigeants proposent à leurs salariés des contrats personnels», impliquant trois niveaux d'engagements mutuels : une dimension formelle qui définit la responsabilité, une dimension psychologique qui définit l'implication et une dimension sociale qui définit les valeurs de l'entreprise,
- **une tolérance faible au changement** qui traduit la préférence des acteurs de la stabilité plutôt que le changement par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux souhaités (BRENOT & TUVEE).

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

Ainsi, les acteurs, face au sentiment d'angoisse existentielle générée par le changement, peuvent avoir «*tendance de manière, plus ou moins formalisée, à développer des routines par lesquels s'aménagent des zones de stabilité et de sécurité* ». <sup>45</sup>

### **5. Les conséquences de la résistance au changement :**

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire (HAFSI et DEMERS, 1997). La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi- succès ou un échec.

Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accélèrent et sont gérés sous l'angle « gagnant/perdant ».

Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.

Bref, les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> AUTISSIER, (D), MOUTOT, (J.M), op.cit., P.114

<sup>46</sup> KENZAI Soufiane « ESSAI D'ANALYSE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL », Mémoire Master, EHEC Alger, Juin 2015 , p 44.

## **CHAPITRE II : CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE**

---

### **Conclusion**

Ce chapitre intitulé la conduite du changement en entreprise est constitué comme une partie centrale dans ce mémoire , car la première section nous a permis de connaître les différents aspects qui entourent la conduite du changement tels que les styles de la conduite du changement, les leviers de la conduite du changement et les outils de la mise en œuvre d'une action de la conduite du changement. Parmi les objectifs de la conduite du changement, la résolution de la problématique de transformation d'une organisation au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthodes et d'outils afin de faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet et diminuer leur résistance au changement. Pour cela la troisième section de ce chapitre, a été consacrée à l'étude de cet événement de résistance d'où la description de la résistance en général, les divers formes de résistance, les comportements des acteurs face au changement, les causes de la résistance au changement et enfin leurs conséquences.

---

## **CHAPITRE III Architecture et évaluation empirique de notre cas pratique**

---

## **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

### **Introduction :**

Le monde de l'informatique évolue très rapidement d'une façon supersonique ainsi il permet d'offrir des services satisfaisants et fiables, du point de vue vitesse d'exécution des tâches et obtention des résultats très précis avec un temps d'exécution record. (Rendre le monde très petit)

Aujourd'hui, vu le besoin et l'intérêt croissant de vouloir gagner en temps, de conserver toutes les données voulues, de résoudre tous les problèmes ambigus dans le monde de travail et pas mal d'autres raisons, ont vu pousser toutes les petites et moyennes entreprises et les grandes sociétés à chercher des solutions informatiques capables de répondre à leurs besoins.

Dans le cadre de la réalisation de notre Application, on a choisi la société d'ALGERIE TELECOM de N'gaous comme objet de notre recherche, vu les différentes difficultés rencontrées par la société dans sa gestion commerciale.

## **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

### **Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

#### **I.1 Introduction**

L'étude de l'existant consiste à une analyse de la situation actuelle en commençant par identifier tous les documents de travail, du domaine étudié, et leurs circulations, cette analyse consiste aussi à étudier toutes les procédures existantes au niveau des agences d'Algérie Telecom en relevant les anomalies qui pourraient exister pour pouvoir donner une solution aux problèmes recensés et faire des choix pour le système d'information futur.

#### **I.2 Présentation De La Société D'Algérie Telecom**

ALGERIE TELECOM, est une société par actions à capitaux public opérant sur le marché des réseaux téléphoniques et Internet ADSL.

Sa naissance a été issue de la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications.

Algérie Telecom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec trois objectifs:

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service.

#### **I.3 Définition De L'agence Commerciale**

Un réseau commercial est l'ensemble de son personnel chargé des contacts individuels avec les clients actuels ou potentiels. Aujourd'hui, Algérie Télécom a décidé de mettre selon la formule désormais consacrée «le client au cœur de l'entreprise».

#### **I.4 Missions Et Objectifs D'Algérie Telecom**

##### **I.4.1. Les Missions**

L'activité principale d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

## **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

### **I.4.2. Les Objectifs**

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

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'usagers, en particulier en zones rurales
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information
- Acquérir de nouvelles parts de marché
- Devenir un opérateur multimédia
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de Communication efficace
- Mettre en place de nouvelles procédures en matière de ressources humaines.

### **I.5 Les Responsabilités D'Algérie Telecom**

- Les actionnaires : devoir mériter leur soutien en valorisant leur patrimoine.
- les clients : devoir anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et conserver leur confiance.
- Le personnel : devoir satisfaire ses attentes en organisant les conditions de l'épanouissement de tout.

## **2. Organigramme de l'ACTEL**

L'agence commerciale est le point de contact privilégié entre l'entreprise et ses clients. Son rôle principal est de répondre à la demande des clients et de commercialiser l'ensemble des produits et services d'Algérie Telecom.

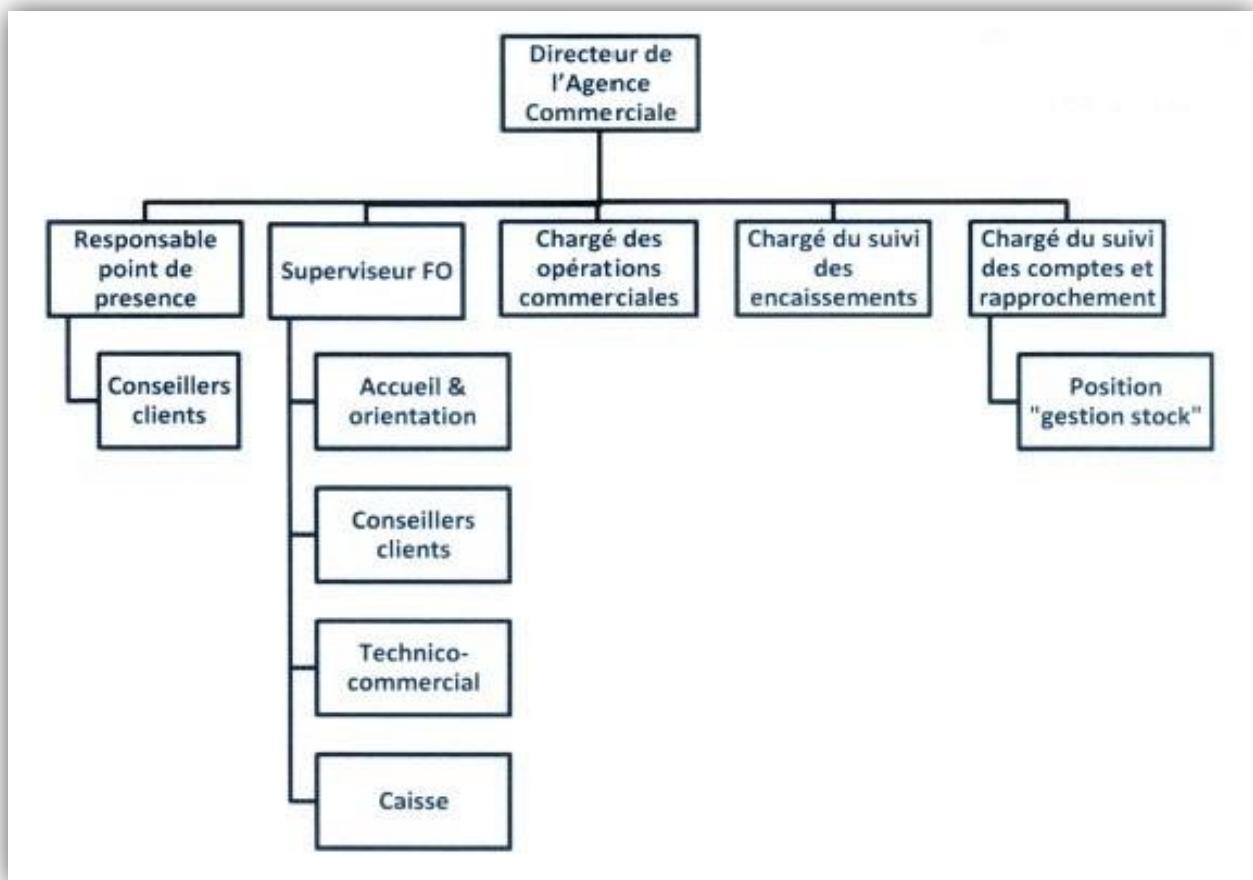
Le but de cette nouvelle organisation de l'agence commerciale est en premier lieu de mettre en place une structure agile et efficace qui répond parfaitement aux attentes de nos clients. Il s'agit également de définir précisément les tâches de chaque intervenant au sein de cette structure et de donner la place qu'il mérite au front office. Cette organisation est accompagnée d'une nouvelle méthode d'évaluation et de classification des agences qui prend en considération non seulement le parc clients mais aussi les paramètres de performances de l'agence : le chiffre d'affaires réalisé et l'encaissement.

### CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE

La classification des ACTEL sera ainsi mise à jour périodiquement sur une base annuelle par décision du pôle « commercial, marketing et innovation ».<sup>47</sup>

ACTEL est structurée comme elle se présente dans l'organigramme suivant :

**Figure 4** : Organigramme de l'Agence Commerciale



Source : Algérie Télécom- Document interne

#### 2.1 Le directeur de l'ACTEL

a pour mission notamment de:

- veiller au bon fonctionnement de l'agence et à la satisfaction des clients,
- veiller à l'application des procédures en vigueur,
- garantir la circulation de l'information au sein des équipes (briefing., notes de service, accès aux différents portails d'informations, etc.),
- veiller à l'atteinte les objectifs assignés et mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise (prospection de nouveaux clients, chiffre d'affaires, recouvrement, etc.),
- évaluer les besoins du personnel de l'agence en matière de formations et de proposer un plan de formation adéquat,

<sup>47</sup> Algérie Télécom , Document interne.

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

- assurer l'approvisionnement du matériel et outils nécessaires au fonctionnement de l'Agence (matériel bureautique, stock physique commercial, etc.),
- travailler en étroite collaboration avec les autres structures au niveau opérationnel et central.
- proposer des évolutions des procédures internes afin d'améliorer les services offerts aux clients.

#### **2.2 Le superviseur front office**

a pour mission notamment de:

- manager les agents Front Office et veiller à la satisfaction des clients,
- veiller à l'application des procédures en vigueur,
- garantir la circulation de l'information au sein de son équipe (encadrer et briefer les agents quotidiennement sur les nouveautés commerciales et le déroulement du service),
- motiver et coacher son équipe pour atteindre les objectifs fixés et augmenter les ventes,
- veiller au respect du discours commercial avec les clients et la fiabilité des informations communiquées,
- assurer le suivi et la prise en charge des doléances ainsi que leurs acheminements aux services concernés,
- assurer la remontée d'informations et transmettre les rapports d'activités demandés au directeur de l'agence,
- s'assurer que les agents du Front Office disposent de tous les moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de leurs fonctions.
- assurer les tâches des conseillers clients lorsque la situation du front office l'exige (manque d'effectif, taux d'affluence des clients important, etc.).

#### **Les offres et services d'AT :**

- IDOOM Fixe
- IDOOM 4G
- IDOOM FIBRE (FTTH)
- IDOOM ADSL

La position « accueil et orientation » a pour mission notamment de:

- accueillir les clients,
- informer les clients des produits et services d'Algérie Télécom (nouvelles offres, promotions, etc.),

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

- orienter les clients vers la position adéquate et veiller à la prise de tickets pour gérer la file d'attente,
- informer les clients de l'existence d'un cahier de doléances,
- compléter le dossier client sur système d'information (et en particulier recueil et enregistrement de leurs numéros de contact personnel),
- assurer l'animation au niveau de l'agence en mettant à la disposition des clients les différents supports de communication (dépliants, affiches, etc.).

**Les conseillers clients** au niveau de l'ACTEL ont pour mission notamment de :

- prendre en charge les clients (vente, informations, etc.),
- assurer un discours commercial convainquant et sincère,
- accomplir les différentes opérations commerciales sur système d'informations,
- établir tous types de contrats clients (ADSL, 4G LTE, TLP, etc.),
- procéder à l'encaissement des opérations commerciales,
- prendre en charge les clients porteurs d'une réclamation de dérangement (analyser le problème, le signaler sur BSS, informer le client sur procédures et la suite réservée, renseigner sur l'état d'avancement...),
- compléter le dossier client sur système d'information.

**Le caissier** a pour mission notamment de :

- procéder aux encaissements de toutes les factures par tous types de paiement (numéraires, chèques, etc.),
- arrêter la caisse et les sous caisses à la fin de la vacation et le décompte des encaissements,
- établir le « brouillard » des encaissements relatifs aux produits vendus par l'ACTEL
- établir les mandats de versement,
- vendre les recharges 4G LTE, ADSL, etc.

**Le technico-commercial** a pour mission notamment de :

- conseiller les clients sur les aspects techniques des produits et offres d'AT en particulier,
- prendre en charge les clients porteurs d'une réclamation de dérangement (analyser le problème, le signaler sur GALA, informer le client sur les procédures et la suite réservée, renseigner sur l'état d'avancement...),

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

- assurer la coordination avec les centres techniques pour la prise en charge des demandes des clients concernant la relève de dérangement.
- tester et configurer tous les types de modems clients (y compris les modems vendus en dehors des agences),
- mettre en pause les comptes ADSL des clients en dérangement,
- compléter le dossier client sur système d'information.

#### **2.3 Le chargé des opérations commerciales**

a pour mission notamment de:

- manager son équipe,
- garantir la circulation de l'information au sein de son équipe, veiller à l'application des procédures en vigueur
- assurer le suivi et le traitement des demandes et dossiers enregistrés sur le système d'information,
- traiter et assainir les anomalies commerciales,
- contrôler, assainir et archiver les dossiers administratifs (filiales, ADSL et 4G), analyser l'évolution des indicateurs et objectifs commerciaux (vente et file d'attente) et proposer des mesures correctives en cas de dysfonctionnement,
- assurer la coordination avec les services production des centres techniques et des supports commerciaux.
- suivre l'opération de facturation et distribution des factures au profit des clients professionnels (KMS & Cyber, grands comptes, SP, etc.),
- gérer les conventions,
- assainir la base de données des clients professionnels (système et dossiers physique).

#### **2.4 Le chargé du suivi des encaissements**

a pour mission notamment de:

- manager son équipe,
- garantir la circulation de l'information au sein de son équipe,
- récolter les états d'encaissement au niveau des bureaux de poste et assurer la saisie des encaissements en différé,
- contrôler le brouillard de caisse et le décompte des encaissements et assurer le versement de la recette journalière dans le compte de l'agence,

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

- contrôler et valider les opérations d'encaissement sur les systèmes d'information et élaborer un état de rapprochement,
- assurer la vérification et l'archivage des états de caisse, dossiers de litiges, etc. - contrôler et assurer le suivi des encaissements, litiges et la gestion des impayés (facture, échéancier, etc.),
- analyser l'évolution des indicateurs financiers (chiffre d'affaires, recouvrement, créances).
- Une position « **suivi des impayés** » est rattachée au chargé du suivi des encaissements. Cette position est assurée par le chargé du suivi des encaissements dans certaines ACTELS, et ce, en fonction de la charge de travail. Elle a pour tâche notamment de:
  - traiter la liste des impayés, • relancer les clients avec des créances (courrier appels téléphoniques, déplacements, etc.), • préparer les dossiers contentieux.

#### **2.5 Le chargé du suivi des comptes et rapprochement**

a pour mission notamment:

- manager son équipe,
- veiller à l'application des procédures en vigueur,
- garantir la circulation de l'information au sein de son équipe,
- veiller au suivi des mouvements de stock commercial,
- normaliser les écarts constatés (stock et encaissement) avec les positions concernées, signaler à la hiérarchie toute anomalie constatée,
- transmettre les états de caisse au chargé du suivi des encaissements pour validation et les situations demandées au département comptabilité de la DO, assurer le traitement des chèques,
- veiller à l'exactitude des chiffres arrêtés et assurer les rapprochements entre
  - le brouillard de caisse et le décompte des encaissements,
  - le montant du VAC (ACTEL, PP et bureaux de poste) et le compte de l'agence,
  - les avis de virements, les chèques et compte de l'agence.

Une position « **gestion stock** » est rattachée au chargé du suivi des comptes et rapprochement.

- gérer le stock commercial de l'agence et ses points de présence,
- assurer le décompte du stock entrant avec la DO et sortant avec le superviseur F0 et les responsables des points de présence,

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

- veiller à la disponibilité du stock commercial au niveau l'agence et ses points de présence,
- établir les situations de stock.

#### **2.6 Point de présence:**

Le point de présence est créé pour désengorger l'ACTEL du flux des clients et pour se rapprocher des clients dans les localités lointaines. Ils assurent les tâches suivantes

**Le responsable du point de présence** a pour mission notamment de:

- manager les agents du point de présence,
- garantir la circulation de l'information au sein de son équipe (en cet briefer les agents quotidiennement sur les nouveautés commerciale déroulement du service),
- veiller à l'atteinte les objectifs assignés et mettre en œuvre la stratégie
- commerciale de l'entreprise (prospection de nouveaux clients, chiffre d'affaires, recouvrement, etc.),
- veiller au respect du discours commercial avec les clients et la fiabilité des informations communiquées,
- assurer le suivi et la prise en charge des doléances ainsi que leurs acheminements aux services concernés,
- assurer la remontée d'informations et transmettre les rapports d'activités demandés au responsable d'agence,
- contrôler, assainir et archiver les dossiers administratifs (filaires, ADSL et 4G LTE, etc.),
- gérer le stock commercial du point de présence et s'assurer de la disponibilité des produits,
- procéder au versement des recettes journalières au niveau du bureau de poste ou la banque,
- transmettre le brouillard d'encaissements et les pièces justificatives des versements auprès de l'ACTEL de rattachement.

**- Le conseiller client au niveau du PP** a pour mission notamment de:

- prendre en charge les clients (vente, informations, etc.),
- assurer un discours commercial convainquant et sincère,
- accomplir les différentes opérations commerciales sur système d'informations
- établir tous types de contrats clients (ADSL, 4G LTE, TLP, etc.),

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

- procéder à l'encaissement des opérations commerciales,
- prendre en charge les clients porteurs d'une réclamation de dérangement
- (analyser le problème, le signaler sur **BSS**, informer le client sur les procédures et la suite réservée, renseigner sur l'état d'avancement, etc.),
- compléter le dossier client sur système d'information,
- assurer les tâches de la position technico-commerciale.<sup>48</sup>

#### **Récapitulatif sur la présentation d'Algérie Télécom**

**Figure 5 :** Récapitulatif sur la présentation d'Algérie Télécom

<b>Nom</b>	<b>Algérie Télécom</b>
<b>Logo</b>	
<b>Forme juridique et économique</b>	<b>Algérie Télécom société par action (SPA)</b>
<b>Siège</b>	<b>Route national N°05 Cinq Maison Mohammedia 16130 Alger</b>
<b>Capital</b>	<b>115.000.000.000 DA</b>
<b>Téléphone</b>	<b>(213) 21 82.38.38</b>
<b>Fax</b>	<b>(213) 21 82.38.39</b>
<b>EMAIL :</b>	<b><a href="mailto:contact@algerietelecom.dz">contact@algerietelecom.dz</a></b>
<b>Site internet</b>	<b><a href="http://www.algerietelecom.dz">www.algerietelecom.dz</a></b>

**Source :** Algérie Télécom ; Document interne.

---

<sup>48</sup> Algérie Télécom, Document interne

## **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

### **3. Présentation de système NGBSS :**

#### **3.1. C'est quoi le NGBSS/OSS?**

Le New Génération Business Support System (NGBSS) est une plateforme développée par les équipes d'Algérie Télécom, en collaboration avec le constructeur chinois Huawei. Ainsi, cette solution unifie toutes les données des Billings exploitées par l'entreprise sur une seule et unique plateforme convergente. Quant à l'Opération Support System (OSS), c'est plateforme qui donne une visibilité globale non seulement sur le réseau, mais aussi sur la prise en charge des demandes d'intervention technique reçues depuis le CRM (Customer Relationship management).

Cette nouvelle solution adoptée par Algérie Télécom a pour but de faciliter les tâches pour les agences commerciales, à travers un Billing unique et donc une seule interface (CRM) dédiée à la gestion commerciale de tous les services proposés par Algérie Télécom à destination des clients.

#### **Bonus du NGBSS : Système + fiable + efficace :**

Algérie Télécom exploitait auparavant 6 interfaces pour gérer l'activité technico-commerciale de l'entreprise sont : Sofrecom GAIA, EIII CS5, EIII BSCS, Huawei CCBS, ZTE CvBS, Huawei bulling SRUN .

Cette situation favorisait la multiplication des erreurs de saisie sur les différents CRM, cela sans évoquer la perte de temps occasionnée à l'employé et aux clients.

#### **3.2. Les avantages de NGBSS :**

Pour l'entreprise, être dotée d'un seul système d'information représente à lui seul une avancée considérable avec de multiples avantages dont :

- Un seul système d'information,
- Une base de données unifiée,
- Une seule interface pour les utilisateurs,
- Un système de gestion,
- Un seul contrat de maintenance,
- Une optimisation des ressources humaines...etc. De plus, ce nouveau système permettra sur le court terme une convergence des offres d'Algérie Télécom et à moyen terme, une convergence des offres du Groupe Telecom Algérie.

### CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE

#### **3.3.Les modules pris en charge par le NGBSS**

: Le système NGBSS est composé de **09** Modules :

**Figure N° 6:** Modules du système NGBSS



**Source :** document interne , Algérie Télécom.

#### **3.4. Architecture de La solution NGBSS/OSS :**

##### **3.4.1 NGBSS :**

- **Customer Relationship Management (CRM)** : Il s'agit d'un module qui gère les demandes des clients : ventes, inventaires ... etc.
- **Convergent Billings System (CBS)**: C'est un Système billing convergent qui gère la facturation et la taxation de tous types de technologie Réseau (PSTN, ADSL, LTE, FTTx,... etc.).
- **Unified Product Catalog (UPC)** : catalogue unifié de tous les produits marketing, qui permet une gestion facile et flexible des offres et services marketing.
- **Unified System Management (USM)**: système unifié de gestion des départements et des rôles et priviléges des utilisateurs NGBSS
- **Partner Relationship Management (PRM)** : Module de gestion des partenaires tel que : Interconnexion, Roaming,... etc.
- **Unified Voucher Center (UVC)** : système qui permet de générer différentes cartes de recharges.
- **BICB** : Système qui permet de générer des rapports pour CRM & CBS

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

- **Trouble Ticket** : Système qui permet le traitement des réclamations et des requêtes clients
- **E care** : Portail Client Electronique qui permet aux clients de gérer leurs comptes par eux même.

#### **3.4.2- OSS :**

- **Inventory Management (IM)**: Il s'agit d'une solution pour recevoir une demande de configuration de ressource et effectuer un flux d'ordres de travail.
- **Activation Management (AM)**: Elle fournit une plate-forme pour recevoir l'exigence de travail d'activation du périphérique et effectuer le flux des ordres de travail.
- **La solution Order Management (OM)** : Elle fournit, pour sa part, une plate-forme unifiée pour recevoir la commande du client et exécuter le flux de traitement des services.
- **Service Desk Management (SDM)** : Cette solution fournit une gestion centralisée des flux de travail d'opération et de maintenance pour l'opérateur télécom, la fonction principale étant constituée de tickets d'incident, de gestion des équipes, de plan de tâches, etc.
- **Fault Management (FM)** : est une plate-forme professionnelle pour effectuer la gestion centralisée du cycle de vie complet de toutes les alarmes des réseaux.
- **WFM (Work Force Management)** : est conçu pour envoyer des ordres de travail à TIC pour effectuer un travail sur le terrain. WFM peut être appliqué dans les deux scénarios suivants : Service complet et Service Assurance.

#### **3.4.3-Phase Test de la Solution NGBSS/OSS :**

C'est à partir de juin 2018 que les tests ont été amorcés, ceux-ci ont porté sur la vérification intégrale des aspects fonctionnels de la solution NGBSS. L'environnement technique de tout le système a été passé au crible: liaisons, équipements, ports, configuration, contrôle du raccordement des équipements, comptes de connexion ...etc. En somme, rien n'a été laissé au hasard par l'équipe chargée d'effectuer les tests! Après la validation du planning des tests, les équipes chargées de vérifier le bon fonctionnement de la solution NGBSS/OSS sont intervenues en deux temps :

- La phase I concerne les tests des fonctionnalités (UAT) de la solution NGBSS/OSS, qui ont eu lieu entre le mois de juillet et aout 2018.
- La phase II s'est déroulée au mois de septembre et concernait le test de bout en bout (E2E) de la solution NGBSS/OSS.

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

Ensuite, les équipes d'Algérie Télécom en collaboration avec Mobilis et Huawei ont effectué un test réel de la plateforme NGBSS/OSS. Ce test s'est décliné en deux étapes :

**La première étape du test** a été réalisée du 03 au 12 novembre 2018 et avait pour cible les modules CRM/CBS/OSS/UVC. Les équipes ont opéré l'extraction, la conversion et l'analyse des données propres à dix agences commerciales d'Algérie Télécom. **La seconde étape du test** réel a eu lieu dans la nuit du 15 novembre au 17 novembre 2018. Cette opération a visé les modules CRM/CBS/OSS/UVC/AAA, suivi du basculement du réseau LTE et WIFI.

C'est à cette occasion que le chargement des données a été engagé vers le NGBSS/OSS, avec analyse et traitement des écarts. De même pour le basculement des réseaux coré (LTE/02 BRAS régionaux/ WIFI) vers NGBSS, ainsi que le test de service PSTN, FTTH, ADSL, LTE, WIFI, WIMAX, SDA au niveau de seize Actels réparties sur le territoire national. Après l'achèvement des tests réels sur le NGBSS/OSS, une synthèse des anomalies relevées sur le système a été corrigée soigneusement, donnant suite au second test réel de plus grande envergure, effectué dans la nuit du 22 novembre au 26 novembre 2018, cette fois-ci dans une cinquantaine 50 d'Actels.

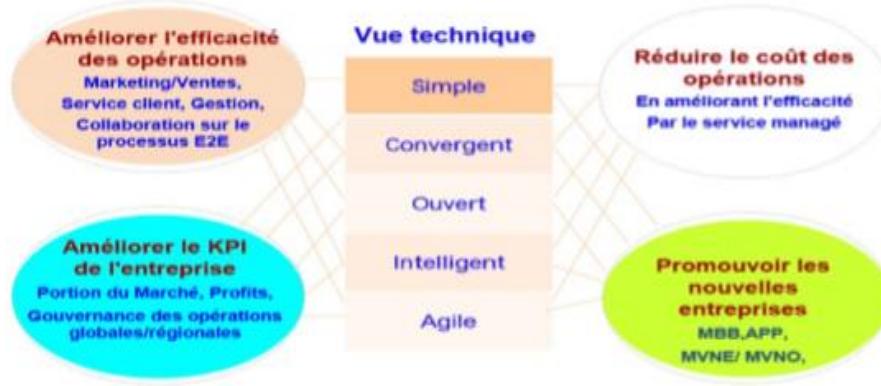
**Phase finale :** L'entrée en production officielle de la nouvelle plateforme. Programmée pour la nuit du 29 novembre 2018, encadrée de très près par les équipes d'Algérie Télécom et soutenues par Huawei et Mobilis. Cette opération consiste en l'isolement des systèmes d'information (clôture des opérations et déconnexions des anciennes interfaces), l'ouverture des accès du NGBSS aux Actels, avec monitoring du système et la mobilisation d'équipes support à tous les niveaux.

Le Challenge continue car la régularisation fonctionnelle du nouveau système est un travail de longue haleine. Afin de parvenir à une stabilité quasi définitive de la nouvelle plateforme du NGBBS, une mission de suivi et contrôle sera assurée pendant des mois encore par le support.

## CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE

### **4-Conduite du changement et Maîtrise des risques :**

**Figure 7 :** les facteurs clés dans la maîtrise du risque.



Source : Document interne d'AT

Comme spécifié supra, les systèmes BSS représentent la couche qui interagit avec le client. De ce fait, il va de soi que la transformation et la migration vers la nouvelle plateforme ne doivent avoir aucun impact, ni sur le client ni sur ses données.

En effet, la conduite du changement doit prendre en considération le risque Management qui est un facteur important tout au long des phases de mise en production (Prédiction, Analyse et Evaluation d'impact, Correction). En effet, dans ce genre de changements critiques, l'image de la société peut être fortement et négativement impactée, particulièrement dans le cas de la dégradation prolongée et/ou répétée de la qualité de services, de perte de données financières (crédit, erreur et anomalies factures) ou encore de perte de données clients.

Dans le cas de changements structurants de cette nature, il est de mise de créer un Comité de suivi de haut niveau (Top Management), pour la prise de décision.

### **5-Change Management et Implication des Stakeholders :**

Le volet humain est un facteur important dans les projets de transformation et ce point l'est encore plus dans le domaine BSS, qui représente généralement une refonte profonde, voir radicale car touchant l'ensemble des acteurs (Administrateurs techniques, utilisateurs commerciaux et Marketing).

Pour le projet objet de la présente étude, il m'est apparu que ce facteur est encore plus important, du fait qu'il implique un changement radical pour Algérie Télécom, vu qu'il s'agit d'un système convergent . La réussite de la convergence dépendra, grandement, du chantier de convergence et d'unification des procédures opération et DE communication .

## CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE

### **6-Mise en œuvre et conduite du changement :**

L'étude pratique de la mise œuvre du changement au sein du Groupe Télécom Algérie , lors de mon stage d'immersion au sein d'Algérie Télécom (AT) a été très enrichissante, car l'occasion m'a été donnée de comprendre la complexité de l'environnement SI au sein d'un opérateur de Télécommunications ,mais aussi l'importance de l'analyse stratégique dans les grands changements SI.

Dans l'optique de simplifier le déroulement du changement dans sa globalité, celui-ci a été découpé en trois (03) phases pour répondre à deux (02) impératifs principaux :

- Maîtrise des risques
- Accompagnement du changement.

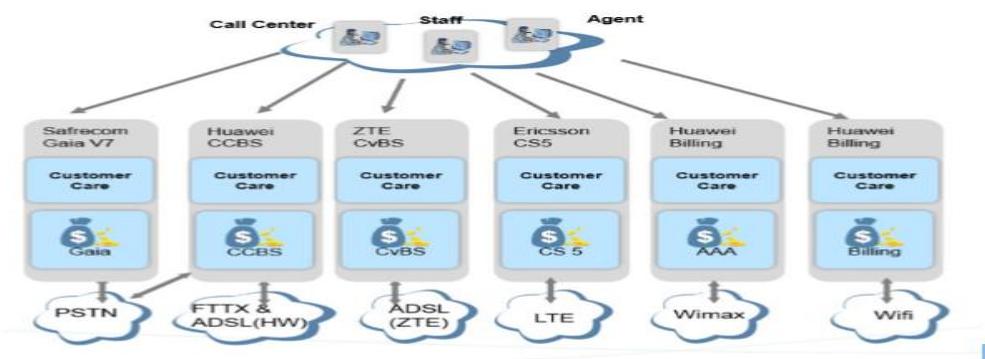
Mais avant de détailler les différentes phases, il est pertinent à ce niveau de faire un état des lieux des systèmes avant migration.

#### **A- Au sein d'Algérie Télécom (AT) :**

l'environnement SI d'Algérie Télécom (AT) se caractérisait par un nombre important de plateformes non-communicantes, héritage du lancement en silo de services, même pour ceux identiques (exemple : deux systèmes distincts pour la gestion de l'ADSL, répartition de clients ADSL sur deux systèmes de deux fournisseurs différents).

Ci-dessous l'architecture globale de l'environnement BSS au sein d'Algérie Télécom (AT), avant migration.

**Figure 8 : Vue d'ensemble modèle fonctionnel réseau Algérie Télécom.**



**Source :** Document interne d'AT pour projet NGBSS

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

Idem pour Algérie Télécom (AT) dont l'environnement SI était connu pour l'absence des systèmes suivants :

- CRM.
- Gestion des réclamations client.
- Gestion de l'inventaire et stock.
- Gestion des ventes et points de ventes.
- Gestion des campagnes marketing.
- Multiplication des interfaces développées en interne pour la gestion commerciale.

#### **B- La phase du changement :**

Deux (02) facteurs ont influé sur le planning de mise en changement : La gestion du risque et le conduite du changement .

Les modules additionnels CRM, Dealer, Trouble ticket, Campaign et Sales ont été déployés et mis en production. C'est lors de cette phase que la convergence de services au sein d'AT a été effective.

Cette phase a également vu la mise en production du site de secours pour la haute disponibilité de tout l'environnement BSS d'AT.

le modèle de données unique permet, également, aux équipes marketing une meilleure connaissance du Customer Behaviour et adaptation des offres et services.

- unifiant l'ensemble des systèmes au sein d'une seule plateforme NGBSS.
- Sécurisation du business de l'Entreprise avec un site de secours, en mesure de prendre le relais en cas d'incidents majeurs.

La phase du changement a porté sur la migration des systèmes BSS existants à Algérie Télécom (AT) au sein de la plateforme NGBSS .

- Un outil centralisé pour la gestion des réclamations clients et le suivi des requêtes.
- Optimisation des investissements et bas coût de changement
- Délais de mise en œuvre très courts.
- Unification des interfaces d'intégrations via NGBSS , réduisant ainsi les coûts et les efforts d'intégration de nouveaux services et systèmes.
- Système apte à supporter le lancement de nouveaux services à valeur ajoutée, notamment le dégroupage.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Mlle. Rayan-Noria MESLOUH « L'Apport des Business Support System (BSS) aux Opérateurs de Télécommunications Projet de déploiement de la Solution Huawei : New Generation Business Support System (NGBSS) du Groupe Télécom Algérie » , Mémoire de Doctorat , ENSM Kolea, 2019, P60.

## **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

### **7- Impact et bénéfices du NGBSS sur l'activité Marketing d'Algérie Télécom :**

*Avec M. Mounir Djouaher, Directeur Marketing*

La nouvelle solution NGBSS est une plateforme avec une visibilité globale sur le réseau d'Algérie Télécom. Avec son module « CRM », cette solution est une aubaine pour le Marketing. Le CRM est l'acronyme de « Customer Relationship Management » qui regroupe l'ensemble des dispositifs et opérations de marketing ou de support ayant pour but :

- \*d'optimiser la qualité de la relation client,**
- \*de fidéliser ces mêmes clients,**
- \*et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.**

Ainsi, cette nouvelle solution permet donc de gagner du temps et d'éviter les erreurs sur système, en minimisant les erreurs de saisie au niveau des Actels. Dans ce cas de figure, le client aura un seul compte pour tout son package (fixe, ADSL etc.). De ce fait, le Marketing disposera des statistiques et de chiffres fiables sur le nombre de clients et services fournis, ce qui facilitera la confection des offres.

D'autre part, le NGBSS simplifie la segmentation client au profit du marketing et permet aisément de mettre en place des offres et promotions ciblées. Ce système permet également l'optimisation des ressources et le gain de temps dans le traitement des réclamations clients.

En plus de faciliter la tâche aux employés à travers l'exploitation d'une interface unique, le NGBSS bénéficiera aussi aux clients, car il leur permettra d'avoir une vue 360 degrés sur leurs abonnements, en jumelant l'ensemble de ces deniers abonnements sur un seul compte. Aussi, le client pourra accéder à l'ensemble des prestations proposées par Algérie Télécom, modifier le débit, gérer son compte et effectuer des transactions en ligne. Pour ne pas s'arrêter en si bon chemin, je vous confie que grâce à « l'e-care », le client pourra contrôler et gérer son budget, et même recevoir ses factures via email. Grâce à NGBSS, les clients d'AT peuvent modifier le débit, changer de forfait internet, gérer leurs comptes et effectuer les transactions en ligne et en toute liberté.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Document interne , Algérie Télécom .

## **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPIRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

### **Section 2 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche**

Cette section sera consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche suivies, ainsi que les résultats de l'étude qualitative, et par la suite l'interprétation et l'analyse des résultats obtenues.

#### **1.La présentation de la méthodologie de recherche**

Nous présentons les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant la méthode de recherches adoptée, ainsi que la méthode d'analyse des résultats.

##### **1-1La présentation de l'étude**

Rappelons que notre travail de recherche se base sur la problématique de la mise en œuvre d'un système d'information efficace NGBSS , qui permet l'amélioration de la démarche de conduite de changement. L'objectif est de déterminer le rôle d'un système d'information NGBSS dans la démarche de conduite de changement d'une entreprise pour être bien murée. Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode de recherche, est une étude qualitative qui vise la compréhension en profondeur de conduite du changement et qui se basent sur les entretiens comme outil de collecte de données, les informations recueillies seront ensuite analysées de manière interprétative. Notre recherche s'est déroulée auprès de l'agence commerciale Algérie Télécom N'gaous, sous forme d'un stage d'une durée de 1 mois ( Mars). L'objectif était de déterminer le rôle du système d'information et son impact sur le conduite du changement de l'entreprise, nous nous sommes appuyés sur un entretien avec les responsables et le personnel chargé de la relation client dans la direction pour mieux nous définir le système de gestion NGBSS au sein de l'entreprise Algérie-Télécom.

##### **2-La structure du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien:**

Le guide d'entretien que nous avons mis en place a été destiné aux responsables de l'agence commerciale AT et ceux de la division système d'information, car nous avons jugé que c'est les personnes les mieux placées au sein d'Algérie-Télécom pour nous communiquer toutes les informations nécessaires afin qu'on puisse réaliser notre travail, nous précisons que cet entretien s'est effectuée en plusieurs rendez-vous, en moyenne 20 minutes par rendez-vous durant lesquels nous avons eu des réponses à nos questions.

Cet entretien vise des informations détaillées sur notre thématique, l'objectif est d'avoir plus d'éclaircissement concernant la conduite du changement au sein d'Algérie-Télécom. En insistant sur le nouveau système d'information NGBSS, son fonctionnement, ces

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

performances, son apport , mais aussi ces dysfonctionnements et limites, ainsi que le rôle du centre d'appel dans la relation clientèle.

Afin d'arriver à nos fins, nous avons structuré notre guide d'entretien (voir annexe 01) en deux axes, qui contiennent des questions semi-directives, afin de laisser le champ libre aux responsables de répondre d'une manière à nous procurer un maximum de détails. Les axes du guide d'entretien se présentent comme suit.

#### **2.1. La méthode de présentation des résultats issus de l'entretien:**

Dans cette partie nous allons présenter les réponses collectées à travers notre guide d'entretien avec l'ensemble des responsables interrogés et par la suite essayer d'analyser et de discuter ces résultats.

##### **Q1 : La question est liée au premier constat fait du nouveau système d'information NGBSS :**

Sur les six personnes que nous avons interrogées, la plupart d'eux disent que ce nouveau système d'information mis en place par Algérie-Télécom est un système fiable, et efficace, et il répond largement aux aspirations des managers et des utilisateurs (le personnel de la finance , la cellule vente, de la cellule réclamations), ils ont qualifiés ce système d'information de performant et d'efficace, qui englobe toutes les opérations de la gestion .

##### **Q2 : la question est liée aux impacts (direct ou indirect) de l'utilisation du nouveau système dans les différents services :**

Parmi les impacts positifs du système d'information NGBSS, il permet d'avoir une vision globale sur l'état des ventes en temps réel, un suivi instantané des facturations ventes et stock dans l'agence ACTEL , on peut citer également un point essentiel qui est la meilleure visibilité des indicateurs de vente pour les 4 segments c'est-à-dire (téléphonie, ADSL, 4G, Satellite). Autrement dit, le nouveau système d'information permet la simplification de l'information et unification des données avec les autres collaborateurs et services, et il permet la détection avec facilité les insuffisances et les anomalies par apport à la gestion de stock.

##### **Q3 : question liée à la performance du nouveau système d'information :**

Le CA (Chiffre d'affaires), et le retour sur investissement (ROI), possible de la mesurer grâce à la modernisation des équipements et Les statistiques du système qui apparaissent en deux minutes maximum, et cela permis de réduire le temps de traitement des demandes des clients (ligne téléphonique, internet et réclamations), de gagner en efficacité et une meilleure circulation de l'information.

## **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

### **Q4 : question liée aux dysfonctionnements et limites de système d'information NGBSS:**

Il est tout à fait logique qu'il y'est quelques insuffisances dans ce système d'information (NGBSS), un constat fait par la quasi-totalité des Responsables ; c'est le manque de visibilité sur l'état des stocks, cela est dû à la non prise en charge de ce module par le NGBSS. Le 2ème constat ; c'est l'existence de modules du système non encore exploités, et par conséquent pourront faciliter la prise en charge de la clientèle de Algérie-Télécom, autrement dit, le système n'est pas exploité à 100% par toutes ses capacités, ajouter à cela malgré que les cycles de formations proposées aux personnels utilisateurs sont appréciables, mais cela reste tout de même insuffisant.

### **Q5 : La question est liée à l'apport de ce système d'information en matière de gestion de la relation client :**

L'ensemble des responsables interrogés voient que ce système est très segmenté, avec neuf (9) modules qui traite toutes les opérations de la relation clientèle, ce nouveau système à comme apport : la gestion des réclamations de client en temps réel, le raccourcissement du délai de traitement de la demande des clients, la gestion de la file d'attente des clients dans les agences, la remonté de l'information et sa circulation dans et entre les départements, la simplification des informations sur les offres des produits disponibles.

### **Q6 : question liée au centre d'appel et sa place dans la gestion de la relation client :**

La relation client chez Algérie-Télécom est basée sur le centre d'appel, en effet il permet de faire des réclamations, des demandes de lignes, des renseignements sans avoir à se déplacer ,il joue un rôle d'accompagnateur du client tout en lui proposant assistance et orientation (offres disponibles, débit d'internet, heures de travail des ACTEL, éligibilité à une offre 4G), il permet aussi de faire des campagnes de satisfaction, des sondages, et de la prospection client sur les nouvelles offres , on peut dire que le centre d'appel est la colonne vertébrale de la relation client chez Algérie-Télécom.

### **Q7 : Comment fonctionnait l'entreprise avant le changement ?**

L'entreprise utilisait un ancien système appelé GAIA: C'est un système de gestion des lignes téléphoniques , commerciale, financière et technique du réseau d'Algérie Télécom ,

Ce système présente des dysfonctionnements dans le traitement des demandes clients, on peut citer quelques limites ;

- Temps de traitement des requêtes est relativement long (très loin)
- Plusieurs tâches pour les employés ;
- Manque d'efficience ;
- Ne supporte pas un grand nombre de clients ;
- Un système centralisé (compliqué )

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

- Système classique stable ( pas de créativité)
- Chiffre d'affaire fixe à diminuer

#### **Q8 : Comment se sont passés le déroulement et la démarche de conduite du changement chez Algérie Télécom ?**

Mettre en œuvre les formations internes et externes par des formateurs externe d'entreprise ATN (à Alger) chaque 2 mois , L'aspect motivant ,aussi L'entreprise a traversé une phase d'audit avant le changement pour mission d'assurer le bon déroulement des plans stratégiques et l'adéquation du système de contrôle interne ,Touchant l'ensemble des acteurs (administrateurs techniques, utilisateurs commerciaux , marketing ) ; des démarches très importants pour la continuité et l'amélioration de l'entreprise qui suivi la nouvelle technologie numérique.

#### **2.2. Analyse et discussion des résultats de l'entretien:**

Dans cette partie nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur le système d'information (NGBSS) et de déterminer son impact sur la gestion de l'entreprise Algérie-Télécom.

Par rapport à la réponse sur **la première question**, celle relative au premier constat sur le nouveau système d'information (NGBSS), la plus part des utilisateurs interrogés sont unanime à dire que c'est un système fiable et efficace, et répond largement aux besoins du personnel de l'entreprise. De ce fait nous pouvons donc rapprocher ces éléments de repenses à la définition du système d'information selon Robert REIX<sup>2</sup> : «*le système d'information est un ensemble organisé des ressources : matériels, logiciels, personnels, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter et de stocker des informations dans et entre des organisations* ». <sup>51</sup>A partir de là, nous pouvons dire que cette définition s'applique parfaitement à notre étude de cas, c'est-à-dire le système NGBSS acquis par AT possède 9 modules (CRM, CBS, UPC, USMU...etc) qui touche à différents service (commercial, stock, marketing, communication...etc.) et cela permet d'échanger des données ainsi que des statistiques (Reporting).

**la deuxième question** évoque l'impact de l'utilisation de ce système d'information dans chaque service de gestion , en effet le premier impact important est la vision globale des ventes en temps réel, en deuxième lieu un meilleur suivi des facturations et des stocks, et plus de visibilité des indicateurs de ventes sur les quatre segments (Téléphonie, ADSL, 4G, Satellite ).

Ce constat fait, vient de renforcer la

définition du système d'information ainsi que ses impacts sur l'entreprise traité dans le deuxième chapitre à savoir la conduite du changement ,

---

<sup>51</sup> REIX Robert. Système d'information et management des organisations. Paris : 3èmeEd. Vuibert, 2000, p65.

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

la réduction des coûts de fonctionnements par l'automatisation des tâches quotidiennes et enfin l'augmentation du volume d'activité et le rendement des équipes. Nous constatons donc, que ces impacts ont été vérifiés au sein des différents services de l'entreprise AT.

Concernant la réponse à **la troisième question** sur la mesure de performance de système d'information, cette question attire notre attention sur la possibilité de mesurer la performance du nouveau système d'information NGBSS par les outils ou bien les indicateurs. L'analyse des repenses et les statistiques nous pouvons à constater la possibilité de mesurer la performance financière et calculer le retour sur investissement (ROI), et par des objectifs à atteindre que ce soit quotidiennement ou hebdomadaires ou bien mensuellement. Il y'a des cadres qui ont souligné les gains en efficacité et la meilleure circulation de l'information comme ratio de mesure de la performance.

La réponse à **la quatrième question** qui attire notre intention sur les dysfonctionnements et limites de système d'information NGBSS, nous pouvons constater qu'il existe quelques insuffisances notamment dans les deux premier mois de lancement de ce nouveau système , qui sont liées majoritairement au facteur humain à savoir l'existence de modules non-exploité , et des cycles de formations insuffisants au vu des cardes, ce qui peut améliorer l'expérience utilisateurs, le manque de visibilité sur l'état des stocks, car ce dernier est pris en charge par un autre sous-système (oracle), ajouter à cela l'accès limité pour certaines fonctions à l'information ; Aussi, le système d'information a changé plusieurs fois ses fonctions pour répondre aux besoins du pays. Parce que, comme on le sait, le système du pays qui a mis en place l'Amérique , diffère du système de l'Algérie en raison des différences d'amélioration. On peut dire que le système d'information NGBSS n'est pas exploité dans sa totalité.

Pour **la cinquième question** concernant l'apport de ce système d'information en matière de gestion de la relation client, son apport se caractérise par le raccourcissement du délai de traitement de plusieurs opérations à l'image de la gestion des réclamations, traitement des demandes, une meilleure gestion de la file d'attente dans l'agence . On peut donc constater que ce système d'information est essentiel pour l'entreprise AT afin d'assurer un meilleur service client, et augmenter les ventes (maximiser son CA) dans le but de générer des bénéfices plus important.

**La sixième question** porte sur la place que le centre d'appel occupe dans la relation client, nous avons constaté que pour le responsable du département vente, le centre d'appel représente la colonne vertébrale de la relation client, il est un outil qui joue le rôle d'accompagnateur du client, et là on peut constater que le but véritable d'un CRM ( Customer Relationship Management ) , c'est-à dire gérer et entretenir une relation durable entre entreprise et ses clients afin d'offrir une meilleure expérience client tout en combinant les technologies et les stratégies commerciales. En d'autre terme, le centre d'appel permet de développer un marketing relationnel qui prend en considération les besoins et les attentes des clients.

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

**La Septième question,** La réponse qui a été mené auprès de l'agence commerciale Centre met la lumière sur les points suivants :

- Les encaissements sont réglés au niveau d'une seule position d'encaissement ce qui rend les risques d'erreurs liées à leur saisie et leur enregistrement sur GAIA plus élevé et les écarts entre la période de saisie de l'encaissement sur GAIA et sa validation sur le BILLING approprié plus important ;
- Le comptable de cette agence n'a pas la possibilité d'accéder à l'application GAIA ni à Internet ; - L'archivage des pièces justificatives se fait dans des cartons déposés à même le sol ce qui donne une grande impression de désordre.

#### **8-La huitième question,**

##### **8.1 Service Formation :**

- Construire le plan de Formation en fonction de l'analyse des besoins exprimés par les salariés, les axes de développement des compétences définis et les orientations stratégiques choisies par la Direction. - Budgétiser le plan.
- Mettre en œuvre les formations internes et externes (cahier des charges, recherche de prestataires, évaluation des formations)
- Présenter le plan N+1 et le bilan N-1 aux représentants du personnel.
- s'assurer de la présence de tous les moyens nécessaires au bon déroulement des actions de formations (locaux, matériels, supports,.....) et accompagner la réalisation d'action de formation animées par l'encadrement qualifier d'Algérie Télécom ;
- élaborer des dossiers de synthèse et assurer le reporting afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de formation.

##### **8.2 La démarche de l'audit du système d'information avant le changement :**

*« A travers le système d'information, c'est une grande part des processus opérationnels et des processus de pilotage de l'entreprise dont on peut analyser et mesurer l'efficacité et la pertinence. D'autant plus que le système d'information constitue souvent la seule « trace » concrète et auditable du fonctionnement réel »*

*« La sûreté du fonctionnement de l'informatique, devenue l'un des déterminants majeurs de la continuité du fonctionnement de l'entreprise, constitue une des premières préoccupations du contrôle interne »*

- Il faut assurer des sauvegardes continues des données afin d'éviter leur perte accidentelle.
- Suite à l'ouverture des réseaux informatiques sur l'extérieur (relations clients et fournisseurs, utilisation généralisée de la messagerie...), ces derniers peuvent être sujets

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

d'attaques ou de contamination par des virus pouvant mettre en péril tout le système d'information. Seule une prévention très organisée et systémique constitue une parade efficace.

- Les pannes du système informatique peuvent avoir des répercussions directes sur l'activité de l'entreprise. Exemple : la perte de chiffre d'affaires due à l'incapacité d'un site internet à traiter les commandes, etc. Dans ces conditions, l'audit informatique devient un allié privilégié de l'audit des systèmes d'information.

*« Toute mission d'audit et donc d'audit des systèmes d'information se traduit par un rapport d'audit, qui est traditionnellement structuré autour d'une analyse du contexte, d'un rappel des objectifs, du périmètre analysé, des limites de l'intervention, puis de la synthèse et du détail des points d'audit et des tests effectués<sup>52</sup> »*

Cette démarche apporte des éléments fondamentaux assurant le bon déroulement de la mission d'audit. Cela dit, les acteurs des processus audités contribuent à leur tour dans cette démarche puisqu'ils sont appelés à réfléchir sur leurs méthodes de travail et à découvrir ce que font les autres membres de l'organisation ce qui entraînera la cohésion des équipes et minimisera la résistance au changement en cas de modification ultérieure de l'organisation.

#### **2.3. Synthèses des résultats de l'entretien:**

Selon les entretiens avec les différents cardes, et responsables dans ATN (Algérie Télécom N'gaous), les résultats nous ont conduit à constater que :

- Le nouveau système d'information NGBSS est un ensemble organisé des ressources : matériels, logiciels, personnels, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter et de stocker des informations dans et entre les différents services de l'entreprise.
- La démarche de mise en place d'un système de GCC (gestion de conduite du changement) est constatée au sein de l'entreprise AT.
- Grace au TIC, le système GCC va rendre l'entreprise plus efficace et efficiente.
- Le système d'information NGBSS n'est pas exploité à 100% de ses capacités.
- Le centre d'appel est un outil de marketing direct et relationnel, et il permet de développer une meilleure expérience client.
- L'entreprise utilise une communication multicanal pour être à l'écoute de sa clientèle et faire remonter les réclamations ou demandes dans des délais très réduits.

---

<sup>52</sup> Pascal Vidal et Philippe Planeix, op.cit., p368.

## **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

### **3. Les recommandations suggérées :**

À travers les résultats de l'entretien, nous tenons à proposer les suggestions et recommandations suivantes, relatives au système d'information, à son bon fonctionnement et sa contribution dans la gestion de conduite du changement :

- Algérie télécom doit miser d'avantage sur la formation du personnel toute catégorie confondu (agent Front office, agent d'accueil, jusqu'aux cadres) cela va lui garantir une meilleure expérience utilisateur ;
- Soutenir un projet de loi contre le téléchargement illicite auprès des autorités concernées (ministère des télécommunications et des postes) afin de stabiliser et augmenter le débit internet
- Exploiter le nouveau système d'information NGBSS dans toutes ses dimensions afin de maximiser le rendement collectif et gagner en efficacité ;
- Intégrer la « gestion des stocks » comme nouveau module dans le nouveau système NGBSS afin de raccourcir les délais de traitement, offrir plus de visibilité aux acteurs et assurer une meilleure cohésion avec les autres services ;
- Ouvrir plus d'agences ACTELS afin d'éviter la surcharge, et être plus près du client ;
- Créer une certaine compétitivité positive au sein des agences, tout en offrant des motivations au personnel
- Revoir la politique d'acheminement de factures vers le client avec ALGERIE POST, tout en accentuant (sensibiliser) sur l'utilisation des applications du paiement électronique (E-paiement).

### **CHAPITRE III : ARCHITECTURE ET EVALUATION EMPRIQUE DE NOTRE CAS PRATIQUE**

---

#### **Conclusion :**

Le présent chapitre a été accordé à la partie pratique de notre étude à travers les deux sections précédentes. Dans un premier lieu, nous avons présenté l'organisme d'accueil, ainsi que le service ou notre stage s'est déroulé à savoir l'agence Commerciale ATN . En second lieu, nous avons présenté la méthodologie de recherche et nous avons essayé de présenter notre étude sur le terrain qui a consisté à mener une enquête qualitative par des entretiens avec les différents responsables, cadres d'Algérie-Télécom.

Les résultats de l'enquête que nous avons menés étaient révélatrices par rapport aux Réponses obtenus, en effet, le concept de système d'information tel qu'il a été définit par R. REIX<sup>53</sup>, est tout à fait applicable dans cette organisation grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), ajouter à cela l'entreprise diversifie ses moyens de communication.

D'un autre côté, les prestations au niveau des agences sont satisfaisantes et reste à améliorer la gamme des offres continue.

---

<sup>53</sup> Robert REIX . Op cité. P66.

---

## **CONCLUSION GENERALE**

---

## CONCLUSION GENERALE

---

Un système d'information NGBSS performant joue un rôle déterminant dans le développement de l'entreprise, en plus d'être un élément central en matière de communication entre les acteurs internes, c'est aussi un moyen de coordination entre les différents services et divisions de l'organisation, et enfin il peut être aussi un outil précis d'aide à la décision.

Le principal objectif de notre étude était de répondre à notre problématique de départ qui est la suivante : **Quel rôle détient les systèmes d'informations dans la conduite de changement de l'entreprise NGBSS ?**

Afin de mieux répondre à la question de recherche principale, nous avons jugé indispensable de démontrer que l'entreprise essaye d'implémenter une stratégie de système d'information qui va permettre l'amélioration et l'efficacité de gestion de conduite du changement durable pour une meilleure efficacité organisationnelle et un rendement optimal.

Notre étude dans l'actel d'Algérie Télécom, nous a permis d'approcher la réalité de domaine , après observation et documentation dans le siège de cette même entreprise, nous avons mené une étude qualitative par des entretiens avec les cadres et de différents services de l'agence commercial AT N'GAOUS.

Les guides d'entretiens nous ont révélé que le système d'information utilisé par Algérie Télécom répond aux aspirations stratégiques de l'équipe dirigeante, qui dans un premier temps cherche à unifier l'ensemble des sous-systèmes opérant ( Billing, GAIA,...etc), et en second temps il a relier, améliorer la circulation et la remonté de l'information depuis les agences commerciales (ACTELS) vers les directions opérationnelles des télécommunications (DOT) se trouvant sur l'ensemble du territoire national, et enfin vers le comité de pilotage ( sommet stratégique) se trouvant dans la direction générale. Toutefois, il est utile de rappeler que le nouveau système récemment adopter n'est pas exploiter dans toute sa capacité, l'entreprise aura beaucoup à gagner si elle s'investit d'avantage dans la formation de son personnel sur l'utilisation des nouvelles solutions high-tech, cela signifie que une meilleur maîtrise du système est synonyme d'un rendement croissant sur le moyen et à long terme. Cela nous amène donc à conclure que l'entreprise Algérie Télécom adopte le système d'information NGBSS puisqu'elle considère ce dernier comme étant indispensable à son bon fonctionnement.

Comme le montre notre étude au niveau de l'agence commerciale AT, nous constatons que l'entreprise a compris l'enjeu d'intégrer une solution de changement adaptée à sa démarche de conduite. On peut dire que l'entreprise Algérie télécom à anticiper le virage de la digitalisation en adoptant les nouvelles solutions de traitement de l'information et de la communication.

Aussi, l'entreprise AT organise chaque 2 mois des sessions de formation, software pour développer des compétences des entités de Télécommunications.

## **CONCLUSION GENERALE**

---

Il est impératif d'opter pour une mutation profonde dans le conduite, voire même la pensé du Manager d'un opérateur de Télécommunications, à l'effet d'identifier et de mettre en place les voies et moyens, probants et viables, assurant leur survie dans le futur. Pour ce faire, des décisions hautement stratégiques doivent être prises, pour changer en profondeur le rôle traditionnellement donné aux opérateurs (vente Voix, Data ...),

C'est pour cela que j'ai étudié une des opérations de ces changements, déjà mise en place par des opérateurs algériens conscients de la précarité de leur situation et de la nécessité d'évoluer favorablement de manière à assurer leur survie. Cette opération porte sur la transformation et l'unification d'une des couches les plus critiques de leurs systèmes, qui induit une mutation générale des offres de services des opérateurs, grâce à l'agilité et à la flexibilité acquises par l'unification et la convergence qu'offre la Solution NGBSS.

Toutefois, et après ce travail qui relève du Management en milieu SI, j'ai pu confirmer les hypothèses que j'avais posées dans l'introduction de ce mémoire, en assertant que NGBSS est susceptible de constituer, effectivement, une Solution importante dans le déroulement de conduite du changement.

Enfin, les limites ou les carences dans ce modeste travail de recherche, laissent le champ libre et ouvert à tous ceux qui veulent explorer ou apporter des éclaircissements sur le thème très large des systèmes d'informations ou de la gestion de conduite du changement.

---

---

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

### **Les ouvrages :**

1. AUTISSIER, (D), MOUTOT (J.M) : Méthode de conduite du changement, 3eme édition, édition Dunod, Paris, 2013.
2. Barabel, Gestion internationale des ressources humaines, édition DUNOD, 1996.
3. BERNASCONI M, Les systèmes d'information inter organisationnel sont-ils toujours source d'avantages concurrentiels durables?, CERAM-ESC Nice.
4. BOURDON, LEHMANN.ORTEGA L (2007), « système d'information et innovation stratégique ».
5. D'après PASCAL Vidal, Philippe PLANEIX et al, systèmes d'informations organisationnels, Pearson Education,2005, France.
6. D'après PASCAL Vidal, Philippe PLANEIX et al, systèmes d'informations organisationnels, Pearson Education,2005, France.
7. Jean-Jacques CROUTSCHE, Marketing & Communication commerciale, Editions ESKA, 2000, Paris.
8. LOILIER T. et TELLIER A, (1999). Gestion de l'innovation Edition EMS, Caen.
9. Michel DARBELET, Laurent IZARD et autre, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise », édition Foucher, France, 1995.
10. Robert REIX, « Systèmes d'information et management des organisations », édition Vuibert, France, 1998.
11. STEPHEN Robbins et DAVID DeCenzo, « Management l'essentiel des concepts et pratiques » 4eme édition, Edition Pearson Education, France, 2004.
12. TARONDEAUI J.-C (2003), le management les savoirs. Que sais-je ?. PUF, 4e édition.

### **Thèses et mémoires :**

- 1- LOPES DA SILVA (A), L'information et l'entreprise : des savoirs à partager et à capitaliser, Thèse pour obtenir le grade de docteur en sciences, Université de Droit, D'économie et Des sciences D'AIX –MARSEILLE, 08/07/2012.
- 2- LOUZZANI Y, (2004). Immatériel et performances des entreprises Car des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse.
- 3- MASMOUDI, M.R. Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières, thèse de doctorat en sciences de gestion, 2012.
- 4- Menana Nekkal «le rôle du système d'information dans le développement stratégique» ,Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, ESE Oran 2014.
- 5- Mlle. Rayan-Noria MESLOUH « L'Apport des Business Support System (BSS) aux Opérateurs de Télécommunications Projet de déploiement de la Solution Huawei : New Generation Business Support System (NGBSS) du Groupe Télécom Algérie » , Mémoire de Doctorat , ENSM Kolea, 2019

## **CONCLUSION GENERALE**

---

- 6- Bedjghit Rania « ESSAI D'ANALYSE DE L'APPORT DU SYSTEME D'INFORMATION DANS LA PRISE DE DECISION DE L'ENTREPRISE »Mémoire master, EHEC Alger, Juin 2013.
- 7- KENZAI Soufiane « ESSAI D'ANALYSE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL »,Mémoire Master, EHEC Alger, Juin 2015.
- 8- LABDANI Aimen , « La contribution du système d'information de l'entreprise dans l'amélioration de la performance commerciale » Mémoire master, EHEC ALGER, Septembre 2020.
- 9- Melle. Abir CHAIB « LE MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE CONDUITE DU CHANGEMENT »Mémoire master, EHEC Alger , Juin 2017.

### **Les articles :**

1. BAREIL, (C) : « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », HEC Montréal, cahier de recherche, n°4, 2014.
2. Document D'après ministère de l'industrie.

### **Le web graphie :**

1. <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQcvYAQQz7ph-IdMIZSpmnxhjITBtWfKlccgQ&usqp=CAU>
2. [https://cdn.slidesharecdn.com/ss\\_thumbnails/differentstypedessystemes-151101204359-lva1-app6892-thumbnail-4.jpg?cb=1446410750](https://cdn.slidesharecdn.com/ss_thumbnails/differentstypedessystemes-151101204359-lva1-app6892-thumbnail-4.jpg?cb=1446410750)
3. <https://slideplayer.fr/slide/1320198/3/images/17/LES+QUATRE+PRINCIPAUX+TYPES+DE+SI.jpg>
4. <http://www.commentcamarche.net/contents/147>
5. <http://www.mc2i.fr>
6. <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php>
7. <http://www.journaldunet.com/management/expert/59508/changer>
8. <https://www.pole-emploi.fr/actualites/les-differentes-structures-d-accompagnement@/article.jspz?id=182384>

---

## **ANNEXES**

---

### **Annexe01 : Guide d'entretien**

Dans le cadre de notre stage du mémoire de master sous le thème «Evaluation de la démarche de conduite du changement a l'utilisation du système d'information NGBSS », nous proposons ce guide d'entretien afin de recueillir des informations de la part des différents acteurs et responsables intervenant au sein de la ACATN (Agence Commerciale Algérie Télécom N'gaous ).

Nous vous invitons donc à répondre dans la mesure du possible aux questions suivantes :

---

#### **Partie N° 01 : Présentation**

Nom :

Prénom :

Poste occupé :

---

#### **Partie N°02 : Les questions semi-directive**

**Q1 :** Cela fait trois années que le nouveau système d'information(NGBSS) à été adopté, quel est le premier constat que vous faite ?

**Q2 :** D'après-vous, quel est l'impact (direct et indirect) de l'utilisation du nouveau système dans votre service ?

**Q3 :** selon-vous, Peut-t-on mesurer la performance du nouveau système NGBSS ? Si oui , Comment ?

**Q4 :** Selon-vous, quels sont les dysfonctionnements et limites dans ce système ?

**Q5 :** Selon vous, quel est l'apport de ce système en matière de gestion de relation clientèle ?

**Q6 :** Selon-vous, quelle place occupe le centre d'appel dans la relation clientèle ?

**Q7 :** Comment fonctionnait l'entreprise avant le changement ?

**Q8 :** Comment se sont passés le déroulement et la démarche de conduite du changement chez Algérie Télécom ? .

## **Table des matières**

Liste des schémas :	2
Liste des tableaux :	2
Liste des abréviations :	2
INTRODUCTION GENERALE .....	6
CHAPITRE I Le système d'information .....	9
Introduction.....	10
Section1: L'information au système d'information.....	11
I- Les concepts clés d'un système d'information : .....	11
I.1 Le concept information : .....	11
I.1.1 Définition de l'information :.....	12
I.1.2 Typologie de l'information :.....	12
I.1.3 Les sources de l'information : .....	13
I.1.4 La qualité de l'information .....	14
I.2 Le concept système : .....	14
I.2.1 Définition:.....	14
I.2.2 Les caractéristiques d'un système :.....	15
I.2.3 L'objectif d'un système :.....	15
I.2.4 Typologie des systèmes :.....	15
I.3 Le concept système d'information : .....	15
I.3.1 Définition : .....	16
I.3.2 Les finalités d'un système d'information : .....	16
I.3.3 Les différents systèmes d'information : .....	17
I.3.4 Le rôle d'un système d'information : .....	18
I.3.5 Le système d'information de l'entreprise : .....	20
2- Les différents niveaux des systèmes d'informations selon les niveaux organisationnels	20
Section2 : Le système d'information au cœur de l'interrogation stratégique.....	22
1-Irruption des Systèmes d'Information dans le champ stratégique d'entreprise .....	22
1.1L'irruption des immatériels dans la réflexion stratégique: .....	22
1.2.L'introduction du système d'information dans la gestion de l'entreprise : .....	23
1.3Le Système d'Information dans la stratégie d'entreprise: .....	24
Section3 : Les composantes d'un système d'information.....	25
1 - Le système comptable .....	25

## **CONCLUSION GENERALE**

---

2- Le système d'intelligence marketing .....	26
2.1- Définition :.....	26
3- Les études et recherches marketing .....	27
3.1 Définition : .....	27
3.2-Les types des études de marché : .....	28
4- Le système de modélisation (SM) .....	28
4.1 Définition : .....	28
Conclusion .....	29
CHAPITRE II CONDUITE ET ACCOMPAGNEMENT DE CHANGEMENT EN ENTREPRISE .....	31
Introduction :.....	32
Section1 : Généralités sur la conduite et L'accompagnement du changement .....	33
1. Introduction à la conduite du changement.....	33
1.1. Définitions.....	33
1.2. Historique .....	33
1.3. Les objectifs de la conduite du changement .....	34
2. La typologie du changement : .....	35
3- Les styles de la conduite du changement .....	36
4. Les leviers de la conduite de changement .....	37
4.1 La communication .....	37
4.2 La formation .....	37
4.3 L'accompagnement .....	38
5-Quatre outils pour le déploiement des leviers :.....	38
SECTION 02 : Généralités sur L'accompagnement du changement .....	39
1. DÉFINITION DE L'ACCOMPAGNEMENT : .....	39
1.2 TYPOLOGIE DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT .....	39
1.2.1 La pépinière d'entreprise .....	40
1.2.2 L'incubateur : .....	41
1.2.3 Les accélérateurs : .....	42
2- LES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT.....	43
Section 3 : La résistance au changement .....	44
1.1. Définition .....	44
1.2.Les sources des résistances : .....	44
2. Les différentes formes de résistance :.....	46

## **CONCLUSION GENERALE**

---

2.1 La résistance explicite .....	46
2.2 La résistance implicite .....	46
3- Types et comportements d'acteurs face au changement .....	47
3.1. Les types d'acteurs du changement.....	47
3.2. Comportement des acteurs face au changement :.....	48
4. Les causes de la résistance au changement .....	48
4.1 Les causes individuelles .....	48
4.2 Les causes structurelles et conjoncturelles .....	48
4.3 Les causes collectives .....	49
5. Les conséquences de la résistance au changement :.....	50
Conclusion .....	51
CHAPITRE III Architecture et évaluation empirique de notre cas pratique .....	52
Introduction :.....	53
Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	54
I.1 Introduction .....	54
I.2 Présentation De La Société D'Algérie Telecom .....	54
I.3 Définition De L'agence Commerciale .....	54
I.4 Missions Et Objectifs D'Algérie Telecom .....	54
I.4.1. Les Missions .....	54
I.4.2. Les Objectifs.....	55
I.5 Les Responsabilités D'Algérie Telecom .....	55
2. Organigramme de l'ACTEL .....	55
2.1 Le directeur de l'ACTEL .....	56
2.2 Le superviseur front office.....	57
2.3 Le chargé des opérations commerciales .....	59
2.4 Le chargé du suivi des encaissements.....	59
2.5 Le chargé du suivi des comptes et rapprochement .....	60
2.6 Point de présence:.....	61
3. Présentation de système NGBSS : .....	63
3.1. C'est quoi le NGBSS/OSS?.....	63
3.2. Les avantages de NGBSS :.....	63
3.3.Les modules pris en charge par le NGBSS .....	64
3.4. Architecture de La solution NGBSS/OSS :.....	64

## **CONCLUSION GENERALE**

---

3.4.1 NGBSS : .....	64
3.4.2- OSS :.....	65
3.4.3-Phase Test de la Solution NGBSS/OSS :.....	65
4-Conduite du changement et Maîtrise des risques : .....	67
5-Change Management et Implication des Stakeholders : .....	67
6-Mise en œuvre et conduite du changement :.....	68
7- Impact et bénéfices du NGBSS sur l'activité Marketing d'Algérie Télécom :.....	70
Section2 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche .....	71
1.La présentation de la méthodologie de recherche .....	71
1-1La présentation de l'étude .....	71
2-La structure du guide d'entretien et le déroulement de l'entretien: .....	71
2.1. La méthode de présentation des résultats issus de l'entretien:.....	72
2.2. Analyse et discussion des résultats de l'entretien: .....	74
2.3. Synthèses des résultats de l'entretien: .....	77
3. Les recommandations suggérées : .....	78
Conclusion : .....	79
CONCLUSION GENERALE .....	80
BIBLIOGRAPHIE .....	83
ANNEXES.....	86