

---

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES  
D'ALGER  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de  
master en sciences commerciales**

**Spécialité : Management et Entrepreneuriat**

**Thème : L'impact de la conduite du changement  
organisationnel sur l'amélioration de la qualité de  
service client**

---

**ÉTUDE DE CAS : ATM MOBILIS**

**Élaboré par :**

**Mme. BENARAB Cylia**

**Mme. MEFLAH Amel**

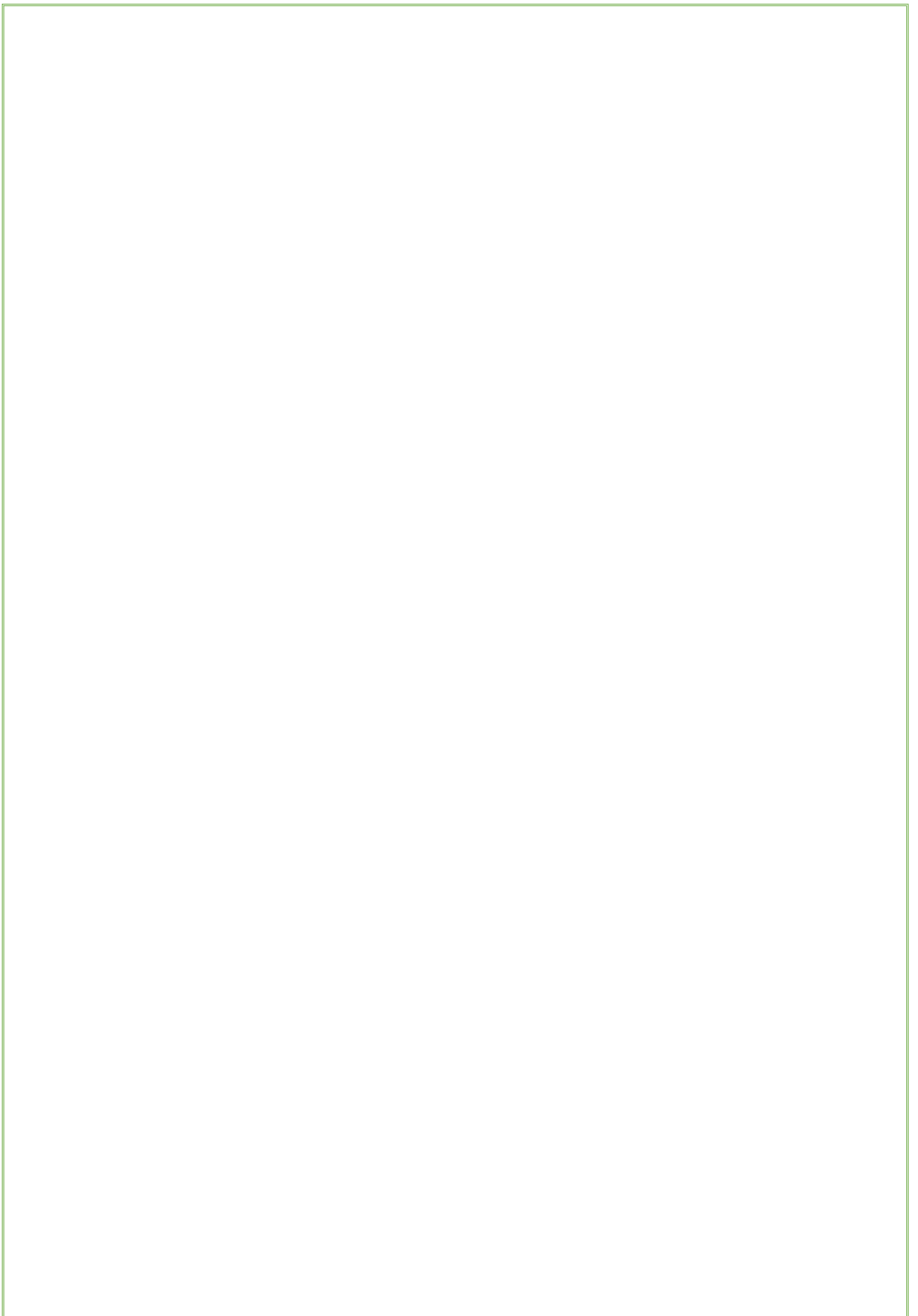
**Encadrées par :**

**Mme. CHABANI Widad**

**Maîtresse de conférence «A» à l'EHEC**

**11ème Promotion**

**Juin 2024**



---

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES  
D'ALGER  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de  
master en sciences commerciales**

**Spécialité : Management et Entrepreneuriat**

**Thème : L'impact de la conduite du changement  
organisationnel sur l'amélioration de la qualité de  
service client**

---

**ÉTUDE DE CAS : ATM MOBILIS**

**Élaboré par :**

**Mme.BENARAB Cylia**

**Mme.MEFLAH Amel**

**Encadrées par :**

**Mme.CHABANI Widad**

**Maîtresse de conférence «A» à l'EHEC**

**11ème Promotion**

**Juin 2024**

***« Changer pour mieux servir ».***

## ***Résumé***

### **Résumé général :**

Le changement organisationnel est devenu crucial pour les entreprises souhaitant rester compétitives et offrir un service client exceptionnel, surtout dans le secteur des télécommunications où les évolutions sont rapides. De ce fait, ATM Mobilis a opéré un changement organisationnel majeur qui est l'optimisation de l'action opérationnelle à travers l'intégration de ces nouvelles solutions. Cette démarche a démontré que l'intégration de nouvelles solutions, telle que le NGBSS de HUAWEI, améliore considérablement la qualité de service client. Ces améliorations ont permis à l'entreprise de révolutionner l'expérience client en réduisant les efforts déployés par les clients (CES), en augmentant la satisfaction globale (CSAT) et en renforçant la recommandation d'ATM Mobilis (NPS).

Cette transformation n'est pas seulement technologique mais aussi culturelle, nécessitant une gestion du changement efficace. Celle-ci implique toutes les parties prenantes pour surmonter les résistances et assurer une adoption fluide des nouvelles pratiques. Cette gestion a conduit à une amélioration significative de l'efficacité opérationnelle, de la satisfaction des clients et de leur fidélité à long terme.

En conséquence, ces accomplissements remarquables placent ATM Mobilis au rang des leaders de son secteur, inspirant d'autres entreprises à adopter une approche digitale centrée sur le client pour se différencier et prospérer dans un environnement en constante évolution.

### **Mots clés :**

Changement organisationnel, Télécommunications, Qualité de service

Service client, Gestion du changement, Satisfaction des clients

### **Abstrat :**

Organizational change has become crucial for companies wishing to remain competitive and offer exceptional customer service, especially in the telecommunications sector where developments are rapid. Consequently, ATM Mobilis has undertaken a major organizational change by optimizing operational actions through the integration of new solutions. This approach has demonstrated that integrating new solutions, such as HUAWEI's NGBSS, significantly improves service quality. These improvements have allowed the company to revolutionize the customer experience by reducing customer effort (CES), increasing overall satisfaction (CSAT), and enhancing ATM Mobilis's recommendation (NPS).

This transformation is not only technological but also cultural, requiring effective change management. This involves all stakeholders to overcome resistance and ensure the smooth adoption of new practices. This management has led to a significant improvement in operational efficiency, customer satisfaction, and long-term loyalty.

As a result, these remarkable achievements place ATM Mobilis among the leaders in its sector, inspiring other companies to adopt a customer-centric digital approach to differentiate themselves and thrive in an ever-evolving environment.

### **Keywords:**

Organizational change, Telecommunications, Service quality,  
Customer service, Change management, Customer satisfaction.

## ملخص عام :

أصبح التغيير التنظيمي ضروريًا للشركات التي ترغب في البقاء تنافسية وتقديم خدمة عملاء استثنائية، خاصة في قطاع الاتصالات حيث التطورات سريعة. لذا، قامت شركة أتم موبيليس بإجراء تغيير تنظيمي كبير يتمثل في تحسين العمل التشغيلي من خلال دمج الحلول الجديدة. أثبتت هذه الخطوة أن دمج الحلول الجديدة، مثل نظام NGBSS من هواوي، يحسن بشكل كبير من جودة خدمة العملاء. هذه التحسينات مكنت الشركة من أحداث ثورة في تجربة العملاء من خلال تقليل الجهود المبذولة من قبل العملاء CES ، و زيادة الرضا العام CSAT ، و تعزيز التوصية NPS ، بشركة أتم موبيليس.

هذا التحول ليس تقنيا فقط بل أيضا ثقافيا، مما يستدعي ادارة فعالة للتغيير. هذه الادارة تشمل جميع أصحاب المصلحة لتجاوز المقاومة و ضمان تبني الممارسات الجديدة بسلاسة. و قد أدى ذلك إلى تحسن كبير في الكفاءة التشغيلية و رضا العملاء و ولأنهم على المدى الطويل.

و بالتالي، فإن هذه الإنجازات البارزة تصنع شركة أتم موبيليس في مصاف القادة في قطاعها، مما يلهم الشركات الأخرى لاعتماد نهج رقمي يركز على العملاء للتميز و الإزدهار في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

## الكلمات المفتاحية :

التغيير التنظيمي، الإتصالات، جودة الخدمة، خدمة العملاء، إدارة التغيير، رضا العملاء.

## **Remerciements**

*Avant tout, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Dieu Tout-Puissant, qui nous a accordé la force et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail.*

*Nos remerciements les plus sincères s'adressent à notre directrice de mémoire, Madame CHABANI Widdad, pour son encadrement précieux, sa patience infinie et sa disponibilité constante. Ses conseils judicieux ont été d'une aide inestimable tout au long de l'élaboration de ce mémoire, nourrissant notre réflexion et nous permettant de progresser.*

*Nous tenons également à remercier chaleureusement l'ensemble des enseignants du département Management et Entrepreneuriat pour leur dévouement, leur enseignement de qualité et leur professionnalisme. Ils ont su nous transmettre leurs connaissances et leur passion pour le domaine, contribuant ainsi à notre formation et à notre épanouissement intellectuel.*

*Nos remerciements s'adressent également à tous les responsables de l'entreprise ATM Mobilis pour leur soutien précieux et leur confiance. Ils nous ont permis d'accomplir notre projet de fin d'études dans des conditions optimales, en nous offrant un cadre de travail stimulant et en nous apportant leur expertise et leurs conseils avisés.*

*Nous sommes reconnaissants aux membres du jury d'avoir accordé leur temps et leur attention à la lecture et à l'examen de ce mémoire. Leurs précieux commentaires et suggestions nous permettront de l'améliorer et de le perfectionner.*

*Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, nous ont apporté leur aide et leur soutien tout au long de ce parcours. Leur encouragement et leur bienveillance ont été une source de motivation inestimable.*

*C'est grâce à vous tous que nous avons pu réaliser ce mémoire et franchir cette étape importante de notre formation. Nous vous adressons nos plus sincères remerciements et vous exprimons notre profonde gratitude.*

**Cylia et Amel.**

## ***Dédicaces***

*C'est avec un cœur rempli de gratitude que je dédie ce mémoire à ceux qui ont illuminé mon chemin et contribué à mon succès.*

*À mes chers parents,*

*Je vous dédie ce mémoire en signe de reconnaissance infinie pour votre amour inconditionnel, votre soutien indéfectible et vos encouragements constants tout au long de mon parcours. Vous avez été mes piliers, ma source d'inspiration et ma force motrice. Grâce à vous, j'ai pu croire en moi et en mes rêves, et persévérer face aux défis.*

*À mon cher frère,*

*Je te remercie pour ton amitié précieuse, tes conseils avisés et ta présence réconfortante à mes côtés. Tu as toujours été là pour moi, pour partager mes joies et me relever dans les moments difficiles. Ce mémoire est aussi le fruit de ton soutien indéfectible.*

*À mes amis extraordinaires, Lysa, Yossra, Naqa, Amel, Amine et Rafik,*

*Je vous dédie ce mémoire en témoignage de mon amitié profonde et sincère. Vous avez illuminé mon parcours d'études par votre joie de vivre, votre humour et votre esprit d'entraide. Merci pour ces moments inoubliables que nous avons partagés ensemble, et pour votre soutien indéfectible.*

*Sans vous tous, ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour. Je vous suis immensément reconnaissante pour votre présence dans ma vie.*

***Cylia.***

## ***Dédicaces***

*Ce mémoire est dédié à toutes les personnes qui ont marqué ma vie et m'ont permis de réussir. Je leur suis immensément reconnaissant pour leur soutien inestimable.*

*À mes chers parents,*

*Les piliers de ma vie, les sources de mon amour et de mon inspiration, je vous dédie ce présent ouvrage en témoignage de ma gratitude infinie. Merci pour vos sacrifices incessants, votre soutien indéfectible et votre foi inébranlable en moi. Vous êtes mes guides, mes mentors et mes plus grands trésors.*

*À mes frères et ma petite sœur,*

*Mes complices d'aventures, mes confidents et mes amis les plus chers, je vous remercie pour les rires partagés, les moments de complicité et les encouragements que vous m'avez toujours prodigués. Vous êtes ma force, mon soutien et ma source de joie.*

*À mes amis,*

*Ma deuxième famille, vous qui illuminez ma vie par votre présence et votre amitié sincère, je vous dédie ce travail en souvenir de tous les moments inoubliables que nous avons partagés. Merci pour votre soutien, votre compréhension et votre bienveillance.*

***Amel.***

## Liste des abréviations :

1. **CDC** : Conduite du changement.
2. **AFNOR** : Association Française de Normalisation.
3. **AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.
4. **ISO** : Organisation Internationale de Normalisation.
5. **TQM** : Total Quality Management.
6. **IEC** : International Electrotechnical Commission.
7. **ITSM** : Information Technology Service Management.
8. **QoS** : Qualité de service.
9. **KPI** : key performance indicator.
10. **ARPT** : L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.
11. **GSM** : Global System for Mobile Communications.
12. **MEDA** : Mennonite Economic Development Associates.
13. **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce.
14. **EPIC** : Entreprise publique à caractère industriel et commercial.
15. **UE** : Union européenne.
16. **AT** : Algérie Télécoms.
17. **CNPE** : Conseil National des Participations de l'État.
18. **MPTIC** : Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication.
19. **CDMA** : Code Division Multiple Access.
20. **TDMA** : Time Division Multiple Access.
21. **AMPS** : Advanced Mobile Phone System.
22. **NMT** : Nordic Mobile Telephone.
23. **CDR** : Call Detail Record.
24. **CSSR** : Call Setup Success Rate.
25. **NGBSS** : New Generation Business Support System.
26. **CRM** : Customer Relationship Management.
27. **TT** : Trouble Ticket.
28. **CES** : Customer Effort Score.
29. **NPS** : Net Promoter Score.
30. **CSAT** : Customer Satisfaction Score.

## Liste des figures :

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figure N°01 :</b> La balance du changement.....   | 10  |
| <b>Figure N°02 :</b> La matrice du changement organisationnel.....                         | 17  |
| <b>Figure N°03 :</b> Les phases du changement dans l'organisation.....                     | 23  |
| <b>Figure N°04 :</b> les causes de la résistance de l'individu au changement.....          | 29  |
| <b>Figure N°05 :</b> Les causes de la résistance du système social au changement.....      | 31  |
| <b>Figure N°06 :</b> Les causes de la résistance du mode d'introduction du changement..... | 33  |
| <b>Figure N°07 :</b> Les formes de la résistance au changement.....                        | 35  |
| <b>Figure N°08 :</b> Les étapes de la résistance au changement.....                        | 36  |
| <b>Figure N°09 :</b> Modèles de conduite du changement.....                                | 45  |
| <b>Figure N°10 :</b> Méthode de conduite du changement.....                                | 46  |
| <b>Figure N°11 :</b> Modèle de Gigout.....   | 57  |
| <b>Figure N°12 :</b> La qualité externe (qualité du produit/service).....                  | 58  |
| <b>Figure N°13 :</b> Processus du système de management de la qualité.....                 | 64  |
| <b>Figure N°14 :</b> Diagramme d'Ishikawa en forme d'arêtes de poisson.....                | 69  |
| <b>Figure N°15 :</b> Diagramme de Pareto.....  | 69  |
| <b>Figure N°16 :</b> Les quatre caractéristiques des services. ....                        | 73  |
| <b>Figure N°17 :</b> La fleur de service.....  | 75  |
| <b>Figure N°18 :</b> Représentation du modèle de servuction.....                           | 77  |
| <b>Figure N°19 :</b> Le carré de la qualité.....   | 80  |
| <b>Figure N°20 :</b> La proposition de valeur des opérateurs de télécommunication.....     | 95  |
| <b>Figure N°21 :</b> Évolution du parc abonnés VS chiffres d'affaires.....                 | 96  |
| <b>Figure N°22 :</b> Parts de marchés des opérateurs télécoms algériens. ....              | 97  |
| <b>Figure N° 23 :</b> Le changement du logo d'ATM MOBILIS.....                             | 106 |
| <b>Figure N° 24 :</b> Organigramme de l'entreprise ATM Mobilis.....                        | 114 |
| <b>Figure N° 25 :</b> L'ancien organigramme Relation Client.....                           | 119 |
| <b>Figure N° 26 :</b> Le nouveau organigramme Relation Client.....                         | 120 |
| <b>Figure N° 27 :</b> Processus relation client.....                                       | 122 |
| <b>Figure N° 28 :</b> Processus de changement.....   | 132 |

## Liste des tableaux :

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tableau N°01 :</b> Tableau résumant les différents facteurs du changement.....                                   | 22  |
| <b>Tableau N°02 :</b> Ce qu'est et n'est pas la conduite du changement.....   | 44  |
| <b>Tableau N°03 :</b> Les dimensions génériques utilisées par les clients pour évaluer la qualité d'un service..... | 82  |
| <b>Tableau N°04 :</b> Les cinq catégories de critères de choix.....   | 84  |
| <b>Tableau N°05:</b> Le profil des personnes interviewées.....  | 118 |
| <b>Tableau N°06 :</b> Comparaison entre l'ancien et le nouveau organigramme.....                                    | 121 |
| <b>Tableau N°07 :</b> Une comparaison entre TT et Eppix.....  | 124 |
| <b>Tableau N° 08 :</b> Comparaison des indicateurs de satisfaction client.....                                      | 130 |

## Sommaire :

|   |            |
|---|------------|
| <b>Introduction générale .....</b>  | <b>01</b>  |
| <b>Chapitre 01 : Les dynamiques de la conduite du changement.....</b>   | <b>07</b>  |
| Introduction du chapitre01 .....  | 08         |
| Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel.....   | 09         |
| Section 02 : La résistance au changement.....   | 27         |
| Section 03 : La conduite du changement.....   | 41         |
| Conclusion du chapitre 01.....  | 53         |
| <b>Chapitre 02 : L'amélioration de la qualité de service.....</b>   | <b>54</b>  |
| Introduction du chapitre02.....   | 55         |
| Section 01 : Généralités sur la qualité.....  | 56         |
| Section 02 : La qualité de service.....   | 72         |
| Section 03 : La qualité de service dans le secteur des télécommunications.....  | 87         |
| Conclusion du chapitre 02.....  | 102        |
| <b>Chapitre 03 : Les effets transformatifs de la conduite du changement sur l'amélioration de la qualité de service .....</b> | <b>103</b> |
| Introduction du chapitre 03.....  | 104        |
| Section 01 : Présentation de l'entreprise .....   | 105        |
| Section 02 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats .....  | 117        |
| Conclusion du chapitre 03 .....   | 133        |
| <b>Conclusion générale .....</b>  | <b>135</b> |
| <b>Bibliographie .....</b>  | <b>141</b> |
| <b>Annexe.....</b>  | <b>145</b> |

## **INTRODUCTON GÉNÉRALE**

Face aux mutations auxquelles sont confrontées les organisations, Il est impossible de contester que le management joue un rôle crucial dans la gestion et la direction de toute entreprise désireuse de garantir son succès dans un environnement de plus en plus imprévisible. En effet, les entreprises sont constamment confrontées à la nécessité de s'adapter, de se réinventer et d'innover, ce qui se traduit par une succession de changements continus.

L'évolution dynamique du marché du travail, caractérisée par une concurrence croissante et l'émergence de nouvelles technologies, rend l'environnement professionnel de plus en plus complexe. Les changements rapides observés dans le paysage économique exigent aux entreprises une réactivité accrue, dans un contexte marqué par une incertitude croissante. Face aux impératifs de réduction des coûts et à la nécessité d'améliorer la qualité des produits et services, forcées à s'adapter, les organisations se sont lancées dans une spirale d'innovation et de renouvellement perpétuels, entraînant ainsi des changements constants.

Le changement intégré occasionne de nombreux défis pour les gestionnaires qui ont besoin d'outils et d'accompagnement pour les aider à gérer cette complexité. En effet, il constitue un enjeu majeur dans la vie de l'organisation et il représente une solution qui permettra à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Pour faire face aux défis et aux incertitudes de leur environnement, les dirigeants sont parfois contraints d'apporter des ajustements aux structures et aux activités de leur entreprise afin de garantir sa pérennité. Cette démarche est connue sous le nom de « changement organisationnel ».

La conduite du changement, quant à elle, complète le processus de transformation en accompagnant le personnel de l'entreprise dans l'intégration des changements nécessaires pour s'adapter à son environnement interne et externe. En raison de son importance capitale, cette phase jouera un rôle décisif dans les leviers de compétitivité de l'entreprise. En effet, la compétitivité d'une entreprise dépend de sa capacité à être agile et à s'adapter aux évolutions. Toutefois, l'enjeu réside dans l'élaboration d'un lien méthodologique entre les volontés de changement et leur intégration dans les pratiques quotidiennes et les routines de travail. Si les employés ou le personnel d'une entreprise ne parviennent pas à comprendre le changement, même après avoir été accompagnés, l'organisation perdra sa capacité à redevenir compétitive.

En définitive, pour s'adapter et s'aligner sur les nouveaux enjeux environnementaux, la conduite du changement, qui est un levier de compétitivité, se matérialise par les attitudes, les comportements et les actions mis en œuvre pour modifier tout ce que l'entreprise considère comme préjudiciable à son développement.

Du fait de cette évolution, lorsqu'une organisation entreprend un processus de changement, il est essentiel de comprendre l'impact profond que cela peut avoir sur la qualité de service qu'elle offre à ses clients. En effet, la conduite du changement organisationnel ne se limite pas à des ajustements structurels ou technologiques, mais elle influence également la culture, les processus internes, et la manière dont les employés interagissent avec les clients.

À l'instar des autres secteurs de l'économie, le domaine des services n'a pas échappé à ces mutations, car il était soumis à la même logique que l'économie planifiée. Face à ces nouveaux défis, l'Algérie s'est engagée de manière irréversible dans la voie de la libéralisation, ce qui a eu des répercussions sur les entreprises algériennes.

Dans cette conjoncture, la qualité est devenue un élément essentiel sur un marché concurrentiel. Il est crucial de souligner que, pour l'entreprise, la qualité constitue une approche globale impliquant tous ses acteurs et partenaires. C'est à travers cette approche que toutes les fonctions s'engagent à rechercher la performance et la satisfaction des clients.

L'entreprise peut évaluer la qualité de ses services en utilisant divers indicateurs tels que l'analyse de la fiabilité, de la performance, des compétences professionnelles, de la courtoisie et de la disponibilité du personnel, de l'identification des problèmes, ainsi que de l'évaluation de l'environnement et du matériel utilisé.

Conformément à l'évolution des autres secteurs économiques, le secteur des télécommunications connaît des bouleversements majeurs, notamment dans la région MENA (Maghreb et Proche Orient), en raison de la libéralisation des économies et de la modernisation des technologies de l'information.

Ces changements ont entraîné une modification profonde des habitudes de consommation et ont dynamisé la croissance. Dans ce contexte, la qualité de service client est devenue un enjeu crucial. Les opérateurs télécoms se concentrent désormais sur l'amélioration de l'expérience utilisateur, en offrant des services plus rapides, plus fiables et plus accessibles. Ils investissent dans des technologies avancées et des infrastructures robustes pour répondre aux attentes croissantes des consommateurs, tout en adoptant des approches plus personnalisées et

proactives dans la gestion des relations clients. Cette orientation vers une meilleure qualité de service client contribue non seulement à la satisfaction et à la fidélisation des clients, mais aussi à la compétitivité des entreprises dans un marché en constante évolution.

Face à l'importance croissante de la satisfaction et de la fidélisation client dans le succès des organisations, il est crucial d'explorer comment une gestion efficace du changement peut améliorer la qualité de service client. C'est dans cette optique que la présente étude s'intéresse à « l'impact de la conduite du changement organisationnel sur l'amélioration de la qualité de service client ». L'objectif principal de ce travail est de répondre à la problématique suivante :

◆ **Dans quelle mesure le changement organisationnel peut-il conduire à une amélioration de la qualité de service client ?**

Ceci nous conduit à cerner notre travail, en articulant notre problématique autour d'un certain nombre de questions secondaires :

**1-Quelles sont les tendances et les éléments dynamiques qui caractérisent la conduite du changement ?**

**2- Comment peut-on décrire le contexte et identifier les défis liés à l'amélioration de la qualité de service client ?**

**3-Comment la conduite du changement et la qualité de service client interagissent-elles de manière synergique ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous nous sommes basées sur les hypothèses suivantes :

- ◆ **L'hypothèse 01** : L'optimisation des processus internes chez ATM Mobilis à travers un changement de processus organisationnel améliore significativement la qualité de service client.
- ◆ **L'hypothèse 02** : L'implication active des employés d'ATM Mobilis dans le processus de changement organisationnel est essentielle à l'amélioration de la qualité de service client.

- ◆ **L'hypothèse 03** : L'amélioration des indicateurs de qualité de service client chez ATM Mobilis se traduit par une augmentation significative des indicateurs de satisfaction client.

### **Objectif de recherche:**

Cette étude vise à comprendre en profondeur comment les changements organisationnels entrepris par les entreprises du secteur des télécommunications en Algérie ont impacté la qualité de service offerte à leurs clients. Plus spécifiquement, les objectifs sont :

- Identifier les principaux changements organisationnels mis en place par les entreprises de télécommunications algériennes (restructurations, digitalisation, nouveaux processus, etc.).
- Analyser comment ces changements ont transformé les pratiques, les processus et l'organisation interne des entreprises étudiées.
- Évaluer l'impact concret de ces changements organisationnels sur différents aspects de la qualité de service client .
- Déterminer les principaux leviers et obstacles rencontrés par les entreprises pour améliorer la qualité de service dans un contexte de changement organisationnel.

### **L'importance du thème :**

Ce thème a un impact managérial important, car les résultats de la recherche peuvent aider les managers à développer et à mettre en œuvre des stratégies de changements organisationnels efficaces qui conduisent à une amélioration de la qualité de service client. Cela peut se traduire par une augmentation de la satisfaction des clients, de la fidélité et de la rentabilité pour l'entreprise.

De plus, il s'agit d'un thème d'actualité, car les entreprises sont toujours à la recherche de moyens d'améliorer la qualité de service qu'elles offrent à ses clients.

### **La méthodologie : (le plan de travail) :**

Pour répondre à notre problématique, nous adopterons une méthodologie de recherche descriptive et élaborerons un plan de travail structuré en trois chapitres.

Les deux premiers chapitres seront consacrés respectivement aux « dynamiques de la conduite du changement » et à « l'amélioration de la qualité de service ».

**Dans le premier chapitre**, nous tenterons de cerner les contours théoriques du concept de changement organisationnel, répartis en trois sections :

- ◆ La première section traitera des généralités sur le changement organisationnel.
- ◆ La deuxième section abordera les résistances au changement.
- ◆ La troisième section se concentrera sur la conduite du changement.

**Dans le deuxième chapitre**, nous aborderons l'amélioration de la qualité de service :

- ◆ La première section traitera des généralités sur la qualité.
- ◆ La deuxième section portera sur la qualité de service.
- ◆ La troisième section examinera la qualité de service dans le secteur des télécommunications.

**Dans le troisième chapitre**, nous chercherons à explorer en détail les effets transformatifs du changement organisationnel sur l'amélioration de la qualité de service client chez ATM Mobilis. Pour ce faire, nous adopterons une méthodologie de recherche qualitative basée sur des entretiens avec des responsables clés.

# **CHAPITRE 01**

## **LES DYNAMIQUES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

## **Introduction du chapitre 01 :**

Il est incontournable pour les dirigeants et les managers de mentionner le changement dans leurs discours. La thématique du changement est devenue un élément central dans la gestion des entreprises, tant pour s'adapter à l'environnement que pour se différencier sur des marchés concurrentiels. Alors que la question de la nécessité du changement n'est plus un sujet de débat, les entreprises se concentrent désormais sur la conduite du changement.

La campagne électorale de Barack Obama était axée sur le changement, symbolisé par le message "Yes, we can", reflétant la possibilité de réaliser un changement de société important. Aujourd'hui, la capacité de transformation est devenue essentielle, tant pour les organisations que pour les individus, afin de gérer les évolutions, survivre et se développer. En effet, Le changement est devenu la solution pour la gestion des évolutions que les entreprises doivent intégrer.

La conduite du changement, également connue sous le nom d'accompagnement au changement, consiste à diriger un projet ou à restructurer une entreprise afin de s'adapter aux évolutions de l'environnement. L'aptitude à changer demeure cruciale pour les entreprises, surtout dans un contexte caractérisé par des transformations constantes et rapides. Du fait, des défis posés par la mondialisation et l'intensification de la concurrence, les organisations doivent constamment s'ajuster, que ce soit par une simple adaptation ou une transformation radicale.

Cependant, les collaborateurs peuvent souvent éprouver des difficultés à vivre et à accepter le changement, ce qui peut entraîner des retards, voire l'échec complet des ajustements souhaités. Une résistance marquée peut dévier la stratégie et remettre en question la réalisation du changement. C'est pourquoi la conduite du changement est devenue indispensable.

Ainsi, nous avons choisi de consacrer la première partie de ce chapitre aux aspects généraux de cette notion : sa définition, ses intervenants, ses étapes et ses objectifs. La seconde section se penchera sur la résistance au changement, explorant ses origines, ses facteurs, ses manifestations et ses conséquences. La gestion du changement, ou conduite du changement, repose sur des leviers et des actions visant à atténuer les résistances et à garantir l'adhésion des individus au projet de changement. Ces leviers seront ainsi étudiés dans la troisième section de ce chapitre.

## **Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel.**

Le changement reste une préoccupation majeure pour les dirigeants d'entreprises et d'autres types d'organisations. Autrefois principalement lié à la restructuration et à la modernisation des opérations des entreprises, il est désormais associé à de vastes mouvements stratégiques, motivés par une concurrence accrue et un environnement en constante évolution. Les entreprises se trouvent ainsi contraintes de remettre en question leurs pratiques.

Cette section sera consacrée à une introduction générale sur le changement organisationnel.

### **1. Définitions :**

Le changement est défini dans le dictionnaire **LAROUSSE** comme étant : « *l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou de ce qui est changé* ». <sup>1</sup>

Quant aux spécialistes définissent le changement comme suit :

Selon **RAYNAL** : « *Le changement est un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement. Ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, une rupture ou un déséquilibre* ».

« *Le changement est peut-être considéré comme la différence entre deux états, l'un représentant la situation initiale, l'autre la situation résultante* ». <sup>2</sup>

Selon **COLLERETTE, DELISLE ET PERRON** : « *Le changement est tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* ». <sup>3</sup>

D'après ces définitions, les évolutions rapides et permanentes de l'environnement économique, social, politique, technologique, mondial conduisent les entreprises à devoir réagir vite et souvent. Pour le gestionnaire d'aujourd'hui, une seule chose est certaine : « le changement ».

#### **1.1. La balance du changement :**

---

<sup>1</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/>, consulté le 23/03/2024 à 14h30.

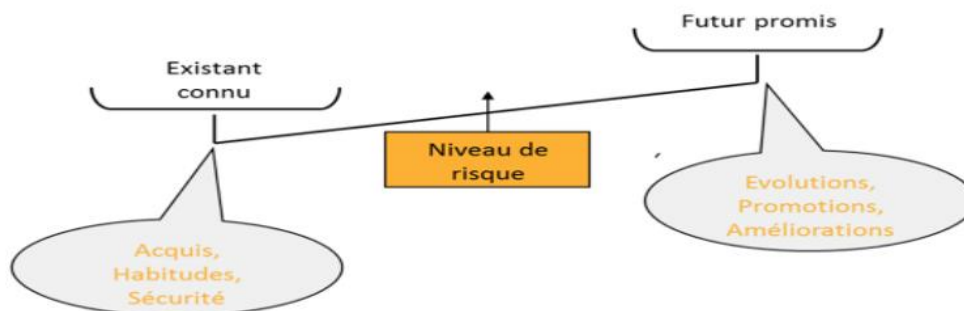
<sup>2</sup> S.RAYLAN, *Le management par projet*, édition d'Organisation, Paris, 1998, pp17-18.

<sup>3</sup> P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, édition PUQ, Québec, 2008, p20.

La balance du changement : deux théoriciens auxquels on se réfère le plus sont Autissier et Moutot, ceux-ci appréhendent le changement comme : « Une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ».<sup>1</sup>

Le changement ne peut se produire que par l'action des individus qui le font vivre. Pour illustrer cela, les auteurs Autissier et Moutot proposent le modèle de « la balance du changement ». Ce modèle présente le changement comme un équilibre entre deux forces : les routines et l'inconnu du futur. Pour que le changement se produise, il faut créer un déséquilibre entre ces deux forces. Les personnes qui vivent le changement n'ont alors d'autre choix que de s'adapter et d'apprendre.

**Figure N°01 :** La balance du changement.



**Source :** D.AUTISSIER et J.MOUTOT, *Pratiques de la conduite de changement*, édition Dunod, Paris, 2003, p52.

Lorsqu'on change une situation, on est certain de ce qu'on abandonne, mais on ignore la destination et les résultats exacts. Le changement naît avant tout d'une volonté, qu'elle soit individuelle ou collective, exprimée par les membres de l'entreprise. On quitte ainsi un confort routinier pour un processus incertain, synonyme de risques et d'exploration nouvelle, voire d'innovation.

La balance du changement penchera davantage vers l'existant connu, communément appelé le statu quo, ou vers le changement, en fonction du niveau de risque perçu par les membres de l'organisation.

Selon Autissier, si l'entreprise se trouve dans une situation de grand décalage avec son environnement extérieur, sa stabilité la placera dans une forte situation d'inconfort. Ainsi,

<sup>1</sup> D.AUTISSIER et M.MOUTOT, *Méthode de conduite de changement*, édition Dunod, Paris, 2010, P09.

l'entreprise sera contrainte de transformer ses habitudes pour atteindre un certain équilibre et réduire au maximum ce décalage.

D'après les différentes définitions que nous avons citées, ainsi que le modèle d'Autissier et Moutot, le changement est un acte volontaire qui implique une pluralité d'éléments complexes et complémentaires. Il est considéré comme une rupture lorsque les conditions de travail, l'organisation, la stratégie et la culture sont transformées. Ces éléments sont ensuite organisés selon deux axes en fonction de leurs caractéristiques et du temps nécessaire à leur transformation.

### **1.2. Éthiques du changement :**

D'après G.DOMINIQUE CARTON : « *Toute entreprise au corps plongé dans le changement subit une poussée verticale diriger du bas vers le haut, égale au poids des habitudes déplacées* ». <sup>1</sup> L'auteur développe trois filtres éthiques :

- a) La nécessité : il répond à la question : « Que se passerait-il si l'on ne changeait pas ? ». Bien que l'environnement exerce une pression croissante, il peut arriver qu'elle ne soit pas également perçue par tous, ou ne pas apparaître tout de suite.
- b) L'utilité : Il est nécessaire de répondre à ces questions : « Qu'est-ce que ce changement m'apporte ? Que produit-il pour moi et pour les autres ? Quels en seront les résultats ? Ce changement sera-t-il là pour prévenir un dommage ou pour apporter une amélioration ? ». Les changements considérés comme bénéfiques par certains peuvent être perçus par d'autres comme des contraintes à leurs intérêts.
- c) L'intérêt : Il constitue le critère de changement le plus crucial quant à son acceptation. Il répond aux questions : « Qu'est-ce que ce changement améliore pour moi ? Pour nous ? Quels avantages puis-je tirer de son acceptation ? ».

Ces trois critères jouent un rôle crucial dans l'acceptation du changement et sont intimement liés aux valeurs individuelles et collectives, ainsi qu'à la nature de leurs aspirations.

### **2. Définition du changement organisationnel :**

Voici les différentes définitions de l'organisation :

---

<sup>1</sup> J.BRILMAN, *Les meilleures pratiques du management : au coeur de la performance*, édition d'Organisation, Paris, 2003, p351.

Selon **HENRI FAYOL** : « *L'organisation est l'agencement des activités de l'entreprise et l'établissement des relations nécessaires entre elles pour réaliser un but commun* ». <sup>1</sup>

Selon **CHESTER BARNARD** : « *L'organisation est un système de relations coopératives entre des personnes travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun* ». <sup>2</sup>

Selon **HERBERT SIMON** : « *Une organisation est un système de composants en interaction qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun* ». <sup>3</sup>

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel nous en retiendrons quelques unes :

Pour **HELLIRIEGEL** : « *Le changement organisationnel suppose une série d'activités et de procédures destinées à changer les individus, les groupes et la structure ainsi que les méthodes d'une organisation* ». <sup>4</sup>

Selon **COLLERETTE, DELISLE ET PERRON** : « *Le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ». <sup>5</sup>

Selon **SHIMON** : « *Le changement organisationnel est toute altercation de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail, il s'impose quand il y a concertation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement* ». <sup>6</sup>

D'après ces définitions, le management ne peut pas maîtriser l'environnement d'une organisation, il doit continuellement introduire des changements organisationnels internes qui lui permettent de faire face plus efficacement à de nouvelles difficultés.

## **2.1. Historique du changement organisationnel :**

---

<sup>1</sup> H.Fayol, *Administration industrielle et générale*, édition Dunod, Paris,1916, p11.

<sup>2</sup> C.Barnard, *The functions of the executive*, Harvard University Press, Angleterre, 1938, pp62,73,112.

<sup>3</sup> H.Simon, *Administrative behavior*, The Free Press, New York, 1947, p237.

<sup>4</sup> D.HELLIRIEGEL, *Management des organisations*, édition des Organisations, Paris, 1992, p596.

<sup>5</sup> P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, opcit, p20.

<sup>6</sup> D.SHIMON, *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, édition Gaetoir Marin, Lille, 1996, P370.

DEMERS identifie trois visions du changement organisationnel correspondant à trois périodes de recherches sur le changement organisationnel et stratégique, notamment la période d'après la deuxième guerre mondiale. Le changement organisationnel peut prendre différentes formes, telles que des changements à l'échelle de l'organisation, des changements du personnel, des changements imprévus, des changements transformationnels, etc. Il s'agit d'un processus complexe qui vise à améliorer la performance de l'organisation et qui nécessite une planification minutieuse et un soutien de la part de la direction et des membres de l'organisation .<sup>1</sup>

- ✓ La période d'après la deuxième guerre mondiale.
- ✓ La période fin des années 70.
- ✓ La période fin des années 80 jusqu'à la période actuel.

### **2.1.1. Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive » :**

À cette époque, le changement était perçu de deux manières. D'une part, il était considéré comme un processus graduel de développement, synonyme de progrès, en raison de la stabilité et de la croissance économique prévisibles de l'environnement. D'autre part, l'organisation était vue comme un système en équilibre, mettant l'accent sur la structure et les systèmes formels. Pendant cette période, le changement organisationnel était intégré de manière positive par l'entreprise, mais il était principalement entre les mains des dirigeants, ce qui signifiait qu'il était imposé sans concertation ni acceptation. Cela reflétait une vision de l'organisation comme un outil contrôlable par ses dirigeants.

### **2.1.2. Seconde période : années 70 « mort et transformation ou transformation radicale » :**

À cette époque, contrairement à la première période, le changement n'est pas uniquement entre les mains des dirigeants, mais implique également le volontarisme des agents du changement.

---

<sup>1</sup> DEMERS, CHRISTIANE, « *de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui* », gestion, vol 3. 1999. Cité par Mr. ZERKHEFAOUI Lyes, *le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes Cas : ElectroIndustries*, mémoire de Magistère, Faculté des sciences économiques option gestion d'entreprise, Université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2010, p36.

**2.1.3. Troisième période : années 80 « apprentissage et évolution » :**

Cette période, également qualifiée d'ère économique et de mondialisation des marchés, est caractérisée par l'instabilité de l'emploi, les licenciements massifs et les changements structurels. Contrairement aux périodes précédentes, le changement fait désormais partie intégrante de la réalité des organisations, devenant même la seule chose prévisible. Il est durable, continu et ne se limite plus à des événements rares ou bouleversants, mais s'apparente à un processus quotidien d'apprentissage favorisant l'innovation.

De plus, le changement n'est plus uniquement l'affaire des dirigeants, mais implique l'ensemble des membres de l'organisation, ces derniers pouvant devenir des initiateurs de changement.

Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif, visant à rendre les organisations capables de maîtriser à la fois les aspects techniques et humains des changements internes et externes.

**2.2. Les fondements théoriques du changement organisationnel :**

Le changement organisationnel a été abordé sous différentes perspectives par divers auteurs, dans le but de comprendre ses origines, ses motivations et ses fondements. De ce fait, trois approches principales seront examinées : l'approche néo-institutionnelle, l'approche culturelle et l'approche configurationniste.

**2.2.1. Approche néo-institutionnelle :**

Cette approche soutient qu'il existe une homogénéisation entre le changement organisationnel et le changement environnemental, de sorte que les organisations ne changent pas.

Les auteurs de cette approche soutiennent que le changement environnemental est institutionnalisé et dicte tous les changements dans l'organisation. Sur cette approche, Goodrick et Salncik<sup>1</sup> soutiennent que l'application de ces théories conclut que l'environnement

---

<sup>1</sup> E. Goodrick et G. Salncik, *Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births*, in *Administrative Science Quarterly (ASQ)*, London, 1996, p206.

institutionnalisé est en fait un environnement sociopolitique qui influence constamment le comportement organisationnel.

De plus, les organisations sont confrontées à cette approche sous la pression de multiples décisions et approches stratégiques, de sorte que certaines approches les amènent au-delà de la conformité passive.

Ainsi, face à l'incertitude du changement environnemental, il y a un mouvement pour adapter l'organisation pour augmenter ses chances de survie. L'entreprise doit considérer l'importance du temps, des connaissances, du processus d'apprentissage et du changement ou du développement technologique.

### **2.2.2. Approche culturelle :**

Cette théorie prétend que le changement de culture est douloureux pour de nombreux membres d'une entreprise et rend sa réalisation difficile. La culture est ancrée dans l'histoire et la philosophie de l'entreprise depuis sa création, et s'est enrichie au fur et à mesure de son évolution. Cette perspective nécessite une maturité organisationnelle, elle repose sur des valeurs et des croyances qui changent de génération en génération. L'approche culturelle exige que les managers investissent dans l'innovation et le recrutement, en utilisant leur temps et les diverses ressources de l'entreprise, dans la spécialisation des tâches et la définition d'objectifs. Et pour garantir que les tâches sont accomplies, un système de contrôle est mis en œuvre pour les exécuter d'une certaine manière.

En effet, le changement est synonyme de rupture avec une culture passée, il ne fait pas référence à un changement dans le produit ou le service lui-même, mais plutôt dans la raison de son existence. En d'autres termes, sa conception tourne autour de son identité, elle constitue donc une force ou un facteur clé de réussite de l'organisation.

### **2.2.3. Approche configurationniste :**

L'environnement externe oblige l'organisation à changer, mais il est important de montrer qu'il existe plusieurs conditions pour que le changement se produise. Certains auteurs parlent de la volonté de changer rapidement et radicalement en peu de temps afin de profiter le plus rapidement possible dans les périodes les plus stables. D'autres auteurs recommandent de changer progressivement et petit à petit afin de ne pas entraîner de conséquences graves avec le moins de distractions et de risques possible. Les changements radicaux sont liés à de

meilleures performances qu'au changement progressif, on parle de changements radicaux lorsque l'entreprise est confrontée à un gros problème.

### **2.3. Typologies du changement organisationnel :**

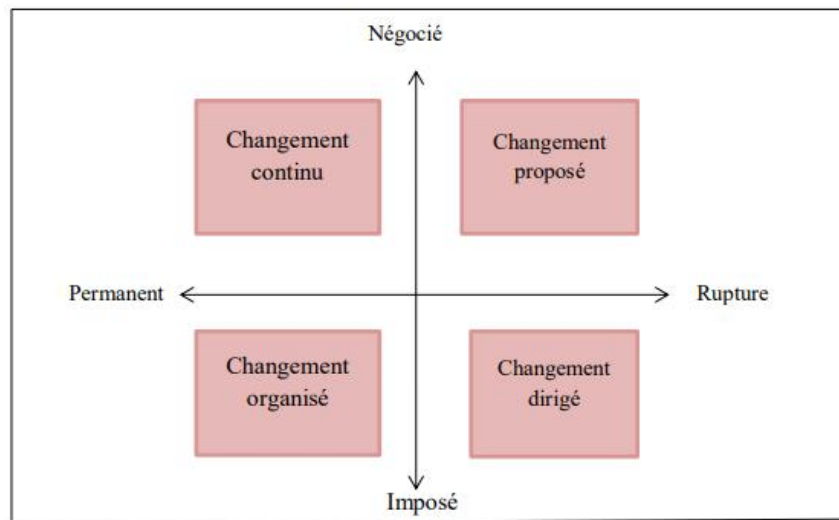
Pour qu'une entreprise change, se multiplie ou maintienne son équilibre, elle doit évoluer en fonction des mouvements de son environnement. Le changement devient aujourd'hui une règle de survie, il fait partie de la vie des entreprises. Cependant, en raison de la nature du changement organisationnel, il est difficile de distinguer ses différentes formes. Elle fait partie de ces pratiques susceptibles de développer les capacités de l'organisation, mais la question du développement et de l'évolution est cruciale pour que les entreprises maintiennent leur élan face à la concurrence. Par conséquent, les conducteurs doivent émettre un diagnostic efficace pour appliquer la modification appropriée à toute panne.

Pour cela on doit définir la matrice du changement organisationnel qui est un outil élaboré par Autissier et Moutot<sup>1</sup> afin de définir le changement organisationnel le plus adapté à la position et aux défis de l'entreprise. Cette matrice du changement organisationnel se compose de deux axes. Le premier axe concerne l'engagement de l'organisation à mettre en œuvre un changement radical pour assurer sa pérennité. Le deuxième axe concerne les contraintes liées au changement, en étudiant si le changement est imposé ou négociable à l'organisation, ainsi que les facteurs internes ou externes qui justifient la décision du changement. Si le changement est largement influencé par l'environnement intérieur et extérieur de l'entreprise, la décision de changer reste une décision individuelle ou collective. Une fois cette décision prise, il est important pour les initiateurs de faire adhérer l'idée du changement aux différents membres de l'organisation pour éviter toute forme de coalitions.

La matrice du changement organisationnel permet de dégager quatre formes de changement : le changement continu, le changement proposé, le changement organisé et le changement dirigé. Cette matrice permet d'analyser l'impact du changement sur les typologies d'acteurs, en présentant huit dimensions : l'organisation, le fonctionnement, le management, les outils, les critères de performance, le comportement, les compétences et la culture. Chacune de ces dimensions est graduée, allant du changement nul au changement fondamental. En effet, elle permet de mieux comprendre les dynamiques de transformation au sein des organisations et d'adapter la stratégie de relation en conséquence.

<sup>1</sup> D.AUTISSIER et M.MOUTOT, *Méthode de conduite de changement*, 2010, opcit, p27.

**Figure N°2 :** La matrice du changement organisationnel.



**Source :** Ibid, p27.

**a) Le changement continu :**

Le changement organisationnel continu s'inscrit dans les approches d'une entreprise apprenante, où la stratégie est déterminée, mais la finalité reste incertaine. Les collaborateurs doivent disposer d'autonomie pour déployer les moyens nécessaires à sa réalisation. Lorsque l'organisation opte pour un changement continu, les dirigeants ne prennent pas de décisions justes et rationnelles, mais le changement se construit de manière évolutive et relative sur le terrain, avec des interactions entre les individus qui appliquent les solutions répondant à leurs problématiques quotidiennes.

**b) Le changement organisé :**

Le changement organisé est le seul qui permet une possibilité d'expression aux collaborateurs, que ceux-ci soient des employés ou des associés. Cependant, ce dernier impose un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner des changements qui sont sur la même ligne avec les objectifs préétablis par les entreprises. Ce filtre est constitué de quatre étapes : définir le problème à résoudre, examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné, définir le changement en fonction du résultat auquel on voudrait aboutir, et formuler un projet susceptible de faire effectuer le changement.

**c) Le changement proposé :**

Les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans le changement organisationnel proposé. Lorsque la haute direction prend des décisions radicales pour l'entreprise, les cadres

intermédiaires sont chargés de mettre en place la nouvelle stratégie. Il en est de même pour les cadres intermédiaires qui doivent rendre les propositions attrayantes et convaincantes pour les membres de l'organisation si les collaborateurs veulent imposer un changement à la haute direction. Les différents acteurs de l'organisation doivent négocier ce type de changement, et les cadres intermédiaires sont cruciaux dans ces négociations car ils ont la capacité de mettre en œuvre tout ou une partie de la nouvelle stratégie.

**d) Le changement dirigé :**

Lorsqu'il y a un écart entre le fonctionnement d'une entreprise et son environnement, les dirigeants réagissent en cherchant à modifier la stratégie, le système de gestion et les structures organisationnelles. Ce type de changement est radical et unilatéral, visant à assurer la survie et à améliorer les résultats à court terme. Les décisions prises sont non négociables, et les acteurs de l'organisation doivent les accepter ou envisager de partir.

Cependant, les dirigeants doivent également évaluer la capacité des collaborateurs actuels à s'adapter à la nouvelle entreprise, car ce type de changement peut entraîner des dommages humains. Grouad et Meston<sup>1</sup> passe en revue six (6) formes de changement organisationnel : Le changement bref, profond, rapide, violent, consensuel et imposé. Ces auteurs les résument sous deux types de changement : le changement provoqué et le changement subis, qui peuvent être décidés pour améliorer une situation ou anticiper une détérioration, ou imposés en raison d'une faiblesse des performances ou d'une réduction des parts de marché.

**2.4. Les facteurs déclencheurs et le processus du changement organisationnel :**

**2.4.1. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel :**

Face à un environnement instable, les entreprises doivent constamment anticiper et s'adapter aux évolutions souvent chaotiques du monde économique, technologique et commercial. Cette adaptation et anticipation sont cruciales pour mener à bien un processus de changement. Cependant, cet exercice reste à la fois difficile à maîtriser et insuffisamment outillé et conceptualisé. Nous abordons les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel.

---

<sup>1</sup> G.GROUARD et F.MESTON, *L'impact de la Structure sur les Performances de l'entreprise*, édition Organisation, Paris, 1998, p69.

Selon Autissier, le changement constitue généralement « Une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs »<sup>1</sup>. Il distingue deux grandes catégories : les facteurs internes et les facteurs externes.

#### **2.4.1.1. Les facteurs externes :**

Selon Grouard et Meston : « Les facteurs externes sont associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation ou à des éléments qui se trouvent à l'extérieur de celle-ci »<sup>2</sup>. Ils ont identifié six facteurs externes principaux qui sont également des motifs de changement : le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société (des modes de vie et des modes de pensée ).

Les facteurs externes sont des éléments clés qui peuvent déclencher ou affecter un changement organisationnel, prenant diverses formes telles que la modification de la structure, l'adoption de nouvelles technologies, la révision des processus, etc. Comprendre ces facteurs est essentiel pour réussir la conduite du changement.

##### **a). L'évolution du marché :**

L'évolution du marché est un facteur externe important qui peut déclencher un changement organisationnel. Pour répondre aux besoins et attentes de ses clients, l'entreprise doit s'adapter à l'évolution de son marché, ce qui peut nécessiter des changements importants pour améliorer la qualité de ses produits/services. Ces changements peuvent prendre différentes formes, telles que la transformation des méthodes de gestion industrielle ou la multiplication des canaux de distribution. Il est donc essentiel de réaliser une étude de marché pour mieux connaître son marché, cerner les besoins et attentes du public cible, affiner sa stratégie ou son offre si besoin pour pérenniser l'activité sur le long terme et convaincre ses partenaires.

##### **b). Les actions de la concurrence :**

L'évolution de la concurrence se traduit par une amélioration de la qualité des produits et une réduction des coûts, ce qui influence l'image de marque de l'entreprise. Pour rester compétitive, l'entreprise doit recourir à des techniques de fabrication plus fiables et sophistiquées, renforcer les compétences de son personnel par une formation accrue, et

<sup>1</sup> D.AUTISSIER et J.MOUTOT,2003, opcit, p90.

<sup>2</sup> Cité par Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE, *La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire* , p06. Disponible sur <http://www.strategieaims.com/>

modifier l'organisation du travail. Ces ajustements sont nécessaires pour répondre aux actions de la concurrence et maintenir la position de l'entreprise sur le marché.

**c). Les innovations technologiques :**

Les innovations technologiques, qu'elles soient mineures ou majeures, peuvent déclencher des changements organisationnels en rendant obsolètes les produits et méthodes existants, obligeant les entreprises à évoluer. Ces changements impliquent une adaptation des méthodes de travail, des règles et des procédures pour répondre aux nouvelles exigences et objectifs de productivité. Les innovations technologiques, qu'elles soient incrémentales ou radicales, peuvent entraîner une destruction créatrice et des avantages tels que la réduction de la charge de travail et la résolution de problèmes.

**d). Le développement des NTIC (Nouvelles Technologies de l'information et de la communication) :**

Le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) englobe l'ensemble des outils et techniques résultant de la convergence des télécommunications, de l'informatique et de l'audiovisuel. Ces technologies, telles qu'internet, les ordinateurs et les réseaux de télécommunications, permettent de relier les individus à l'information. Elles jouent un rôle crucial dans la transformation des méthodes de travail et dans l'amélioration de l'accessibilité à l'information, notamment en milieu rural.

**e). L'évolution de la législation et de la réglementation :**

L'évolution de la législation et de la réglementation peut influencer les entreprises de deux manières : en modifiant l'environnement et en transformant le marché, ou en changeant les contraintes pesant sur les entreprises, en imposant de nouvelles règles ou en supprimant d'anciennes.

**f). La modification de l'actionnariat :**

La modification de l'actionnariat peut être provoquée par un changement des objectifs fixés en termes de performances financières. Cette exigence d'une meilleure rentabilité entraîne généralement des bouleversements importants au sein de l'entreprise.

**g). L'évolution de la société :**

L'évolution de la société peut être un facteur externe important qui peut déclencher un changement organisationnel. L'avancement des nouvelles technologies a contribué à la

transformation des organisations. Les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez les entreprises, qui ont développé une stratégie de réduction de leur main-d'œuvre et de diminution de leur engagement social, notamment en matière de sécurité d'emploi, pour plus de flexibilité. Les emplois créés sont de plus en plus précaires. Ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes, et ce contexte peut devenir une des sources de leur transformation.

**2.4.1.2. Les facteurs internes :**

Selon Ben Kahla, diverses autres forces peuvent intervenir aux choix stratégiques pour façonner le fonctionnement de l'organisation. De ce fait, la détection de certains dysfonctionnements au sein de l'organisation peut entraîner des ajustements qui peuvent être influencés par une variété de facteurs, qu'ils soient directement liés ou non.

Ben Kahla identifie cinq facteurs internes clés du changement organisationnel :<sup>1</sup>

**a). Taille de l'entreprise :**

La taille de l'entreprise est l'un des déterminants de la structure. Lorsque vous examinez toutes sortes de structures dans des organisations de tailles et d'âges différents, vous observez souvent une relation logique taille/structure : par exemple, augmenter la taille d'une entreprise peut conduire à une plus grande décentralisation de la prise de décision, à un développement à des fins spécifiques, division importante du travail, etc.

**b). Culture Nationale :**

La culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs, des croyances et des normes qui partagent les membres de l'organisation. Une culture d'entreprise ouverte au changement est plus susceptible de favoriser l'adaptation.

**c). Les stratégies d'entreprise :**

La stratégie définit les activités, les objectifs et les ressources dédiées de l'entreprise, elle dirige tous les efforts et occupe une position décisive dans les relations qui naissent entre l'extérieur de l'entreprise et l'entreprise elle-même. La stratégie joue donc un rôle important dans le changement, car elle est dans la plupart des cas ce qui l'initie et le provoque.

---

<sup>1</sup> K. BEN KAHLA, *Les analyses du changement organisationnel, article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie »*, organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 mars 1999. [www.google.fr/](http://www.google.fr/)

**d). Pouvoir :**

Ceci définit la capacité d'un acteur à faire agir un autre acteur dans une direction souhaitée. Il n'est pas automatiquement lié par les restrictions qu'une position hiérarchique plus élevée peut imposer. De manière générale, les atouts les plus importants sont les compétences, la maîtrise de la communication et la connaissance précise des règles d'action souvent complexes.

Le tableau ci-dessous résume les facteurs internes et externes liés au changement.

**Tableau N°01** : Tableau résumant les différents facteurs du changement

| Facteurs internes :  | Facteurs externes :  |
|--|--|
| -Stratégie (coût, différenciation, etc.)<br><br>- Organisation (centralisation, décentralisation, concentration, distribution, etc.)<br><br>- Système de gestion (qualité, processus, etc.)<br><br>- Outils (techniques, informatiques, etc.)<br><br>- Pratiques (techniques, commerciales, etc.)<br><br>- culture (client, service, etc.) | -Environnement légal et réglementaire (commerce international, etc.)<br><br>- Technologie (informatique numérique, etc.)<br><br>- Concurrence (nouvel entrant, nouvelle offre, etc.)<br><br>- Client (évolution de la demande)<br><br>- Financier (bourse)<br><br>- Sociologie (nouveaux rapports sociaux) |

**Source** : D.AUTISSIER et M.MOUTOT, *Pratiques de la conduite du changement*, 2003, opcit, p89.

**2.5. Le processus du changement organisationnel :**

Il y a plusieurs façon pour établir un changement organisationnel dans une entreprise, Dans cette partie, nous vous présentons d'abord le modèle de Lewin et par la suite, celui de Collerette.

**2.5.1. Le modèle de Lewin :**

Il est indéniable que Lewin a contribué à la compréhension du processus de changement.

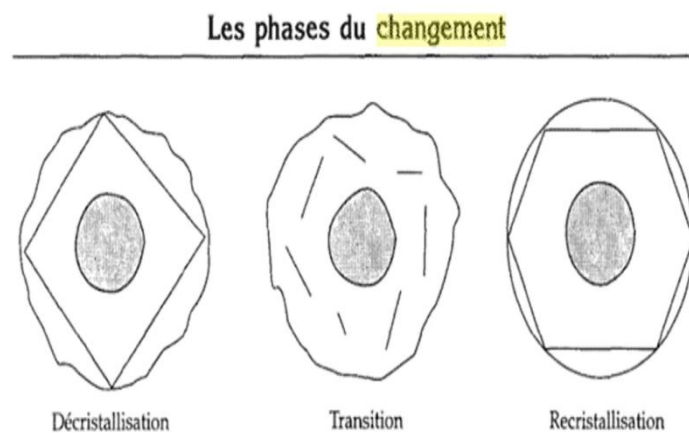
En effet, le modèle de Lewin est une approche classique qui est présente dans la majorité des livres traitant du changement organisationnel. Dans son modèle, qui s'intéressait surtout au changement dans les attitudes, Lewin avance que le processus évolutif du changement suivrait

un cheminement caractérisé par trois phases plus ou moins longues, difficiles et intenses selon les personnes ou les groupes concernés, ce sont :<sup>1</sup>

- a) Première étape : Dégel ou dé cristallisation.
- b) Deuxième étape : Transition.
- c) Troisième étape : Regel ou recristallisation.

Les trois étapes pourraient être présentées dans l'illustration ci-dessous.

**Figure N°03 :** Les phases du changement dans l'organisation.



**Source :** P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, opcit, p22.

**a). La première étape :**

Le dégel ou dé cristallisation constitue la première étape du modèle de Lewin et correspond à la remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions volontaires ou non. Cette étape reflète une prise de conscience des lacunes de la situation, c'est-à-dire l'écart entre la situation actuelle et une autre situation plus agréable.

Cependant, le changement n'est pas encore réalisé. Cela ne se limite certainement pas à simplement abandonner d'anciens schémas de comportements, attitudes ou compréhensions, mais nécessite également l'acquisition de d'autres habitudes.

L'agent de changement doit s'assurer d'accomplir les quatre tâches suivantes auprès de l'unité de gestion en changement :

---

<sup>1</sup> L.BELANGER, *Le changement organisationnel et le développement*, édition Gaetan Moin, 1994, p357.

- Établir des contacts.
- Établir une certaine crédibilité.
- Entretenir de bonnes relations.
- Cultiver l'esprit d'ouverture entre les employés.

**b). Deuxième étape :**

C'est le moment d'acquérir de nouvelles habitudes et compétences, nous planifions et mettons en œuvre des changements, en stimulant la motivation, le désir de changement et l'identification des employés à de nouvelles méthodes de travail. Ainsi, de nouvelles attitudes et nouveaux comportements sont acquis. Cette phase se poursuit jusqu'à ce que les membres de l'unité se sentent à l'aise dans leur nouveau poste.

**c). Troisième étape :**

De nouveaux modèles de comportement sont adoptés, de sorte que l'établissement de nouveaux modèles de comportement, de nouvelles attitudes et de méthodes apprises deviennent des habitudes. Le regel ou la recristallisation est en soi une phase de changement. Durant cette phase, le changement s'est spontanément intégré dans de nouvelles façons de faire.

De plus, de nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à s'imposer et à se recristalliser.

**2.5.2. Le modèle de Collerette :**

Le modèle de Collerette s'inspire du modèle de Lewin et met l'accent sur les expériences des acteurs impliqués dans le changement organisationnel. Il propose quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration, qui reflètent les interactions entre les individus et les groupes pendant le processus de changement. Ce modèle permet de mesurer l'écart entre la situation initiale et finale, et de déterminer si le changement doit être poursuivi ou interrompu.<sup>1</sup>

**a). L'éveil :**

Représente une activité mentale qui consiste à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Les individus décident de s'engager ou non dans un

---

<sup>1</sup> B.BURNES, *Kurt Lewin and complexity theories : Back to the future ?* In Journal of change Mangement, vol 4 , n°4, 2004, pp309-325.

processus de changement. Lorsque l'individu accepte de remettre en question sa représentation du réel, la désintégration est amorcée.

**b). La désintégration :**

Consiste à identifier les aspects non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, c'est aux phases d'éveil et d'amorce de désintégration que les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires.

**c). La reconstruction :**

Elle s'accompagne généralement d'incertitude et d'anxiété. Il n'y a jamais de moment où il y a plus de questions que de réponses et où les gens éprouvent un mélange d'espoir et de méfiance. Pendant ce temps, l'homme commence à rechercher de nouvelles significations qui nous aident à réagir de manière satisfaisante aux situations émergentes.

**d). L'intégration :**

Dans le modèle de Collerette, correspond à la phase de recristallisation dans le modèle de Lewin. C'est la phase de consolidation où les nouvelles pratiques deviennent de plus en plus naturelles et s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien. L'intégration peut se produire à deux niveaux : intrasystémique (à l'intérieur du système) et intersystémique (entre les systèmes).

**2.6. Les acteurs du changement :**

Les acteurs du changement sont une variable explicative importante.<sup>1</sup>

Différents auteurs proposent diverses représentations de la catégorie des acteurs du changement, mettant en évidence que c'est grâce à ces personnes que le changement se produit.

La création d'une carte des acteurs (ou des groupes d'acteurs) est donc une étape préalable cruciale. Il est possible de localiser les personnages clés du changement, de se poser des questions sur leur nature, leurs buts et leur logique afin de les incorporer à la conduite du changement.

---

<sup>1</sup> N.OUSSLAH, *La conduite du changement organisationnel : Une affaire d'individus*, In Revue développement et management des ressources humaines, vol10, n°01, 23/12/2023, pp707-708.

Il est bénéfique d'examiner les contributions de la sociologie à la compréhension des acteurs des changements sociaux dans ce contexte. Mendras et Forsé ont proposé la classification suivante :

- Au cours de la phase de pré-développement, les premiers à prendre des décisions sont appelés « pionniers » car ils prennent des risques, s'aventurent seuls, sans le soutien de leurs congénères et ne sont pas toujours suivis.

- Ceux qui se décident en second au cours de la phase de démarrage sont appelés « innovateurs » parce qu'ils adoptent un comportement nouveau, qui est généralement typique. Ils sont respectés et c'est pourquoi ils sont suivis.

- On peut distinguer « la majorité précoce », constituée de personnes réfléchies qui prennent leur décision dès le début de la phase d'accélération, de la majorité qui se décide collectivement.

Dans la deuxième étape de la phase d'accélération, la « majorité tardive » est composée de personnes sceptiques qui prennent des décisions par imitation sans avoir confiance en l'information.

- Enfin, les « retardataires » sont des traditionalistes qui ne changent presque jamais. Ces personnes sont décrites comme ayant du mal à modifier leurs habitudes ou leurs routines, mais elles finissent par être contraintes de le faire, sauf pendant une période spécifique appelée "phase de stabilisation".

Selon la perspective stratégique, les contraintes, les ressources, les stratégies et les zones d'incertitude sont des concepts liés : un acteur pourra améliorer la maîtrise de sa zone d'incertitude en ayant des ressources plus au moins appropriées au vu de ces dernières auxquelles il a été confronté. Comme tout projet de changement affecte la nature des zones d'incertitude d'un champ d'action, on peut appréhender comment un acteur perçoit ce changement en fonction du degré d'affectation de cette zone ainsi que du degré de contrôle de cette zone.

Il existe trois catégories d'acteurs distinctes :<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> N.OUSSLAH, opcit, p709.

a) **Les acteurs neutres** : Sont ceux qui pensent que le changement n'affectera pas leur zone d'incertitude car il n'aura pas d'impact direct sur les contrôles antérieurs. Le changement n'est pas considéré comme une menace.

b) **Les acteurs qui résistent (opposants)** : Ceux pour qui le changement aura un impact négatif sur leur zone d'incertitude, car cela pénalisera leur position de gagnants dans les jeux précédents.

c) **Les acteurs adhérents** : qui ont perdu dans les jeux précédents sont appelés acteurs adhérents. Ils voient le changement comme une chance de sortir de cette situation pénalisante et d'avoir plus de liberté au travail. En d'autres termes, le changement aura un impact positif sur leur zone d'incertitude.

En conclusion de cette section, il est clair que le changement organisationnel est bien plus qu'une simple nécessité opérationnelle, c'est un impératif stratégique dans un monde des affaires en constante évolution. En comprenant les dynamiques du changement et en adoptant une approche proactive, les organisations peuvent non seulement s'adapter aux défis actuels, mais également prospérer dans un avenir incertain.

## **Section 02 : La résistance au changement.**

Comme nous l'avons vu précédemment, le changement est défini comme un déplacement d'un état d'équilibre à un autre, visant à atteindre un nouvel équilibre plus satisfaisant. La recherche constante d'un état d'équilibre conduit les individus à réagir de manière spécifique face aux événements susceptibles de perturber cet équilibre initial, les incitant ainsi à résister à tout changement. Les réactions de résistance au changement sont légitimes voire même fonctionnelles, à tel point qu'il est essentiel de les comprendre en profondeur et d'apprendre à les utiliser et à s'en servir comme levier de changement.

Dans cette section, nous commencerons par définir les résistances au changement et examiner leur signification. Ensuite, nous explorerons les divers facteurs qui contribuent à la résistance au changement, ainsi que ses formes, ses phases, ses conséquences et sa gestion.

### **1. Définitions :**

La résistance est définie dans le dictionnaire **LAROUSSE** comme étant <sup>1</sup>« *L'action de résister à une autorité, de s'opposer à ce qu'on n'approuve pas ou la capacité de quelqu'un à résister aux épreuves physiques ou morales* ».

**COLLERETTE, DELISLE et PERRON** définissent la résistance au changement comme étant « *L'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ». <sup>2</sup>

Quant à **BAREIL et SAVOIE** la définissent comme « *Une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement* ». <sup>3</sup>

Et selon **BAREIL** la résistance au changement est plutôt « *Un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement* ». <sup>4</sup>

À la lumière de ces définitions, les résistances au changement peuvent prendre diverses formes, elles peuvent être implicites, se manifestant de manière indirecte, ou explicites, se montrant sous forme d'hostilité ou de refus. Ces réactions peuvent être perturbantes et même entraver la progression du changement organisationnel.

Cependant, il est important de ne pas se focaliser uniquement sur ces réactions négatives. Au contraire, il est crucial de reconnaître que l'émergence de phénomènes de résistance au changement est parfaitement naturelle et légitime. Ces réactions font partie intégrante des mécanismes de défense et sont inévitables, il ne faut donc pas chercher à les éradiquer.

## **2. Les facteurs de résistance au changement :**

**COLLERETTE, DELISLE et PERRON** ont classé les résistances au changement en trois catégories : celles associées à l'individu, celles liées au système social et celles relatives au mode d'introduction du changement. Les deux premières catégories sont étroitement liées aux

---

<sup>1</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632->, consulté le 20/03/2024 à 13h.

<sup>2</sup> P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, opcit, p94.

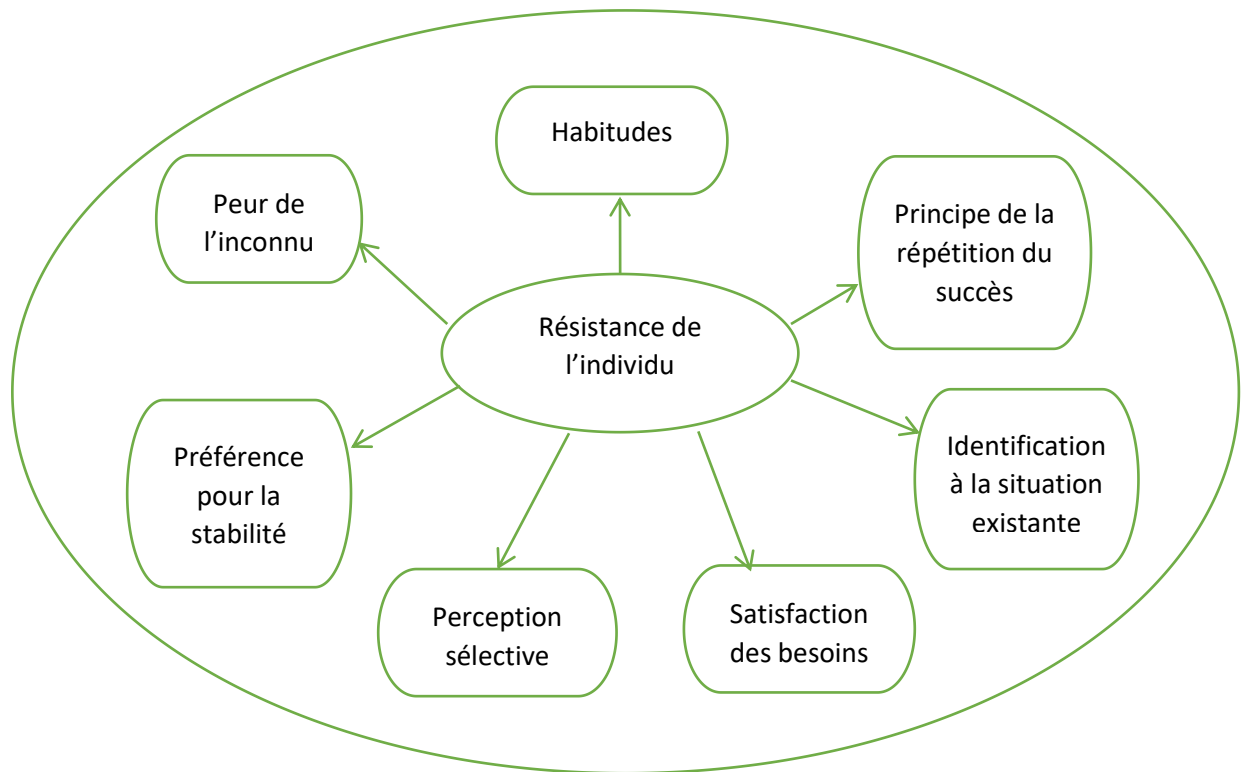
<sup>3</sup> C.BAREIL et A.SAVOIE, *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*. In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal Iacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 202, pp150-167.

<sup>4</sup> C.BAREIL, *Gérer le volet humain du changement*, édition Transcontinental, Montréal, 2004, p66.

facteurs psychosociologiques, tandis que les facteurs stratégiques du changement viennent compléter la troisième catégorie.

**2.1. Les résistances liées à l'individu :**

**Figure n°04:** Les causes de la résistance de l'individu au changement.



**Source :** Établie par nous même, à l'aide du livre P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, édition PUQ, Québec, 2008

**a) Les habitudes :**

À moins qu'une situation ne subisse une transformation spectaculaire, les individus ont tendance à maintenir leurs réactions habituelles face aux stimuli. Les habitudes établies peuvent procurer une satisfaction personnelle. Elles permettent aux individus de s'adapter à leur environnement et de le faire face, tout en offrant un sentiment de confort et de sécurité. Pour que l'habitude devienne une principale source de résistance au changement, les individus doivent immédiatement percevoir s'ils ont ou non intérêt à modifier leur comportement habituel.

**b) La peur de l'inconnu :**

La plupart des individus ressentent de l'angoisse lorsqu'ils sont confrontés à l'inconnu. Tout changement significatif dans le milieu professionnel porte en lui-même un degré d'incertitude. Cette dernière ne naît pas seulement du changement à venir, en soi, mais également des répercussions potentielles de ce changement.

**c) Le principe de la répétition du succès :**

Le principe de la répétition du succès souligne que nous apprenons principalement par des essais et des erreurs, et que les expériences réussies tendent à renforcer les comportements adoptés. Chaque individu est le produit d'un ensemble d'expériences, certaines réussies et d'autres non. Les comportements, attitudes, opinions et valeurs d'une personne reflètent des compromis satisfaisants issus de ces expériences et le fait d'introduire un changement est difficile car l'individu perçoit son expérience actuelle comme optimale, basée sur un apprentissage continu avec son environnement. Par conséquent, persuader une personne d'adopter une nouvelle approche peut prendre du temps. En outre, selon ce principe, le degré de résistance à un changement est proportionnel à l'anticipation d'une expérience moins satisfaisante.

**d) La préférence pour la stabilité :**

La préférence pour la stabilité découle d'un conflit inhérent entre deux besoins fondamentaux : d'une part, le besoin de sécurité et de stabilité, et d'autre part, le besoin de stimulation et d'exploration. Plus une personne privilégie la stabilité au détriment de l'exploration, plus elle résistera à la modification de ses comportements, de ses attitudes et de ses valeurs. En effet, pour ceux qui valorisent la stabilité, le changement sera porteur d'anxiété et peut les mettre sur la défensive. Cependant, il est possible de les aider à accepter et à s'adapter positivement au changement.

**e) La perception sélective :**

La perception sélective est un processus psychologique où un individu choisit sélectivement les informations ou les événements qui confirment ses croyances ou ses comportements existants, tout en ignorant ou en minimisant ceux qui les contredisent. Ainsi, lorsqu'il est confronté à un changement potentiellement menaçant, il a tendance à privilégier les faits et les données qui soutiennent la situation actuelle ou qui soulignent les défis et les lacunes de la situation envisagée.

**f) La satisfaction des besoins :**

La recherche de satisfaction des besoins guide les comportements humains, car les individus sont motivés à répondre à leurs besoins essentiels. Lorsqu'un changement compromet cette satisfaction, quel que soit le type de besoin concerné, il est plus susceptible de rencontrer de la résistance.

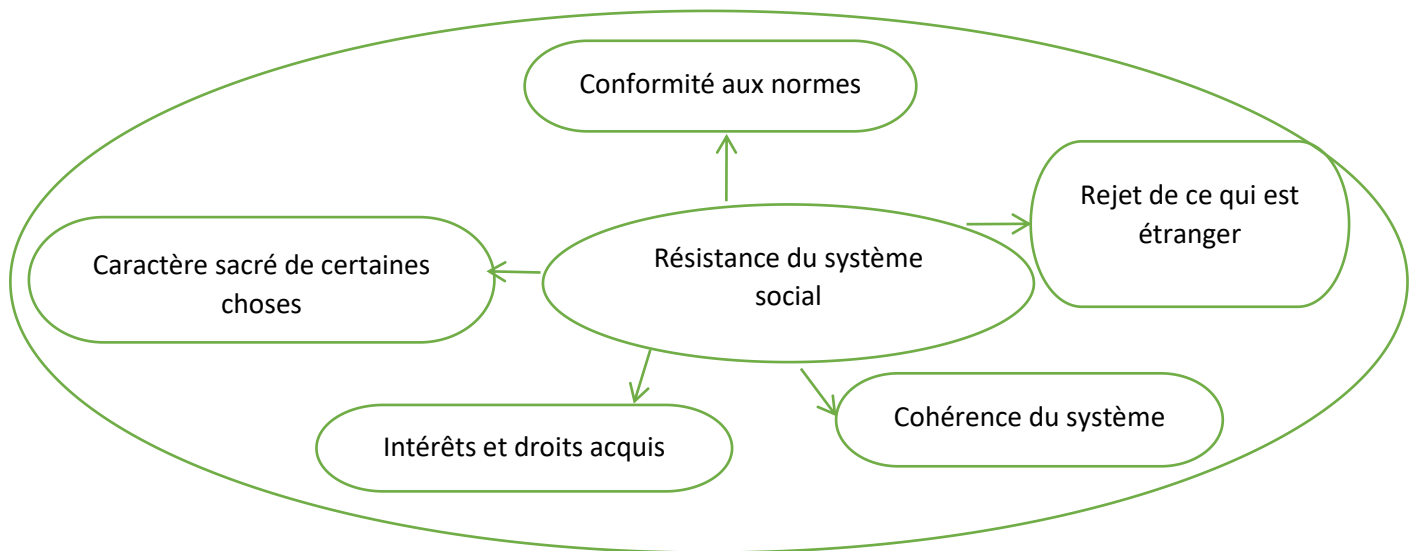
**g) L'identification à la situation existante :**

L'identification à la situation existante se produit souvent lorsque les individus ont contribué à sa mise en place ou s'y sont fortement attachés. Ce sentiment d'appartenance rend les gens méfiants à l'égard de toute initiative susceptible de remettre en question la situation en place. Ils peuvent percevoir toute tentative de changement comme une atteinte personnelle, ce qui peut effectivement être le cas.

En résumé, les résistances individuelles au changement sont une réalité omniprésente dans les environnements professionnels. Elles découlent souvent de diverses dynamiques psychologiques et émotionnelles propres à chaque individu. Ces réticences peuvent se manifester sous différentes formes et représentent un défi majeur pour les processus de transformation organisationnelle.<sup>1</sup>

**2.2. Les résistances liées au système social :**

**Figure N°05 :** Les causes de la résistance du système social au changement.



**Source :** Établie par nous même, à l'aide du livre P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, édition PUQ, Québec, 2008.

<sup>1</sup> P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, opcit, pp98-100.

**a) La conformité aux normes :**

La conformité aux normes entraîne souvent une résistance au changement lorsque celui-ci menace l'équilibre des normes établies dans un système. Des politiques bien conçues peuvent être ignorées dans certaines organisations car elles entrent en conflit avec les normes en vigueur, telles que la ponctualité aux réunions ou les protocoles de communication et de prise de décision.

**b) La cohérence du système :**

la cohérence du système est définie comme l'état d'harmonie et d'équilibre entre les différents éléments d'un système et entre le système et son environnement. Cette cohérence est essentielle au bon fonctionnement du système et lui permet de maintenir son identité, sa stabilité et son homéostasie. Cependant, le changement, en perturbant ces interactions, peut menacer cette cohérence interne et engendrer une résistance à l'intérieur du système.

**c) Les intérêts et les droits acquis :**

Les sociétés industrielles dites avancées se caractérisent par une forte différenciation et une hiérarchisation marquée dans les domaines du prestige, du pouvoir, de l'autonomie et des privilèges économiques, tant au niveau socio-économique que dans les structures organisationnelles. Lorsque le changement remet en question cette hiérarchie et cette différenciation, il est probable que ceux dont les intérêts sont menacés résistent au changement.

**d) Le caractère sacré de certaines choses :**

Le caractère sacré de certaines normes sociales se traduit par des standards de comportements et d'attitudes, tels que les tabous, les rituels, les mœurs et l'éthique, propres à chaque groupe ou société. Lorsque le changement menace ces normes, la résistance est souvent forte.

**e) Le rejet de ce qui est étranger :**

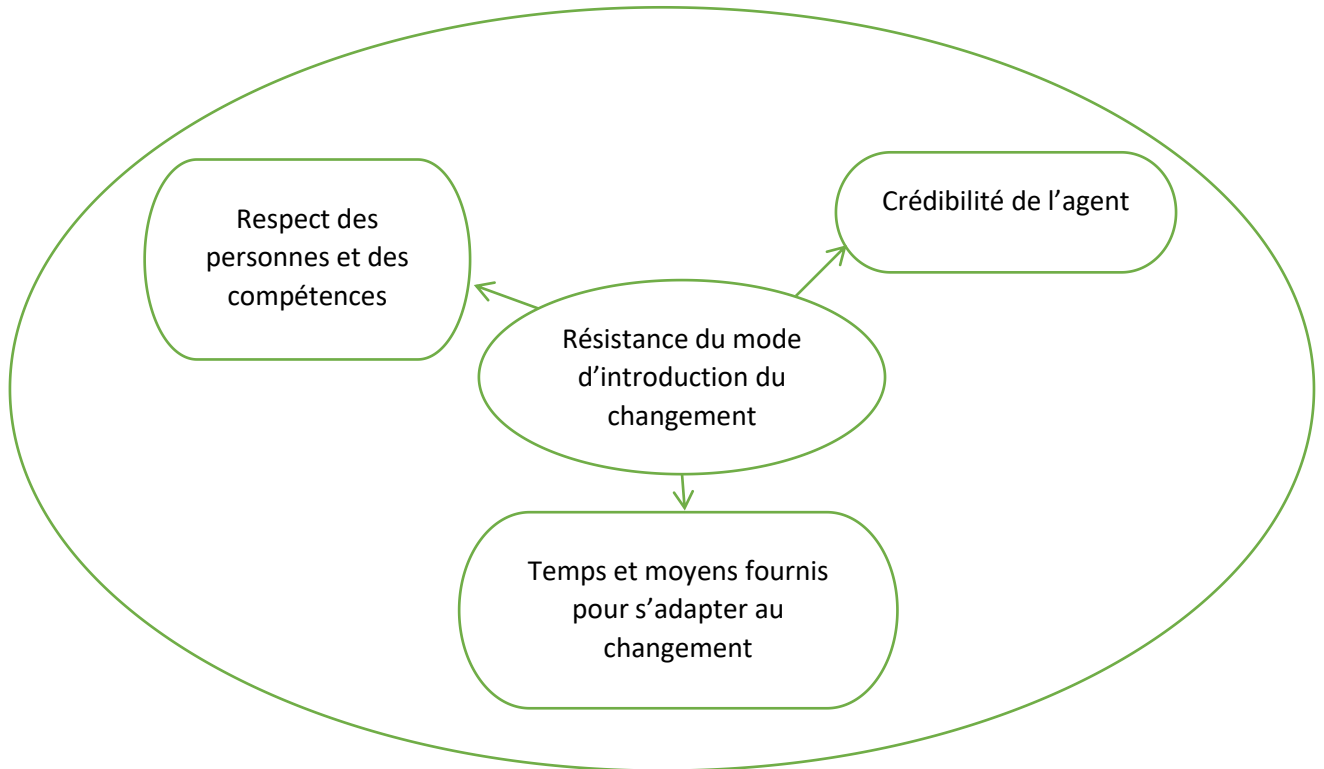
Le rejet de ce qui est étranger et inconnu peut être motivé par la perception de menace pour le système établi. Lorsqu'une innovation est en contradiction avec les normes existantes d'un système, on peut anticiper une résistance à son intégration.

En résumé, la résistance dans le système social se produit lorsque le changement perturbe les normes sociales établies, les standards sacrés, les tabous, les coutumes ou les rituels,

entraînant une perte de droits acquis et de confort personnel. Les individus ont tendance à rejeter ce qui est étrange, nouveau et menaçant.<sup>1</sup>

### **2.3. Les résistances liées au mode d'introduction du changement :**

**Figure N°06 :** Les causes de la résistance du mode d'introduction du changement.



**Source :** Établie par nous même, à l'aide du livre P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, édition PUQ, Québec, 2008

#### **a) Le respect des personnes et des compétences :**

Cette résistance provient du fait que les individus ont une préférence pour être consultés et inclus dans tous les processus de changement. Sans cela, ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre aux travailleurs la possibilité d'apporter leurs idées et leurs contributions au processus de changement. Leur implication progressive dans le projet de changement leur permet de s'intégrer aux nouvelles orientations qu'il introduit, telles que la culture, l'organisation et les traditions.

#### **b) Le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement :**

Les obstacles peuvent émerger lorsque les personnes concernées estiment ne pas disposer du temps requis pour s'acclimater au changement ou qu'elles ne bénéficient pas des ressources

<sup>1</sup> P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, *opcit*, pp100,101.

nécessaires pour y faire face. Dans de telles situations, elles peuvent se sentir dépassées par les événements, ayant le sentiment d'être poussées dans une direction sans avoir les moyens appropriés pour s'adapter.

**c) La crédibilité de l'agent :**

De nombreux projets de changement ont rencontré une forte résistance en raison du manque de crédibilité de ceux qui les portaient. Dans un contexte où le changement engendre souvent des incertitudes, les parties prenantes cherchent souvent du réconfort auprès de l'agent du changement. Si ce dernier manque de crédibilité ou est perçu de manière neutre, cela peut devenir une nouvelle source de résistance. Ce phénomène est particulièrement observable avec les individus marginaux au sein des organisations. De plus, il peut arriver que les destinataires se concentrent tellement sur l'image de l'agent qu'ils en oublient de réellement examiner la nature du changement qu'il propose.

En résumé, la résistance liée au mode d'introduction du changement peut surgir lorsque les individus ne se sentent pas consultés ou inclus dans les processus de transformation, en raison du manque de temps et de ressources pour s'adapter, ainsi que de la crédibilité perçue des acteurs du changement. L'engagement des parties prenantes favorise une meilleure intégration aux nouvelles orientations, tandis que l'absence de ces éléments peut entraîner une résistance accrue et compromettre le succès du changement. Ainsi, une prise en compte adéquate de ces facteurs est essentielle pour assurer une transition harmonieuse et bien acceptée.<sup>1</sup>

**3. Les différentes formes et phases de la résistance au changement :**

**3.1. Les formes de résistance au changement :**

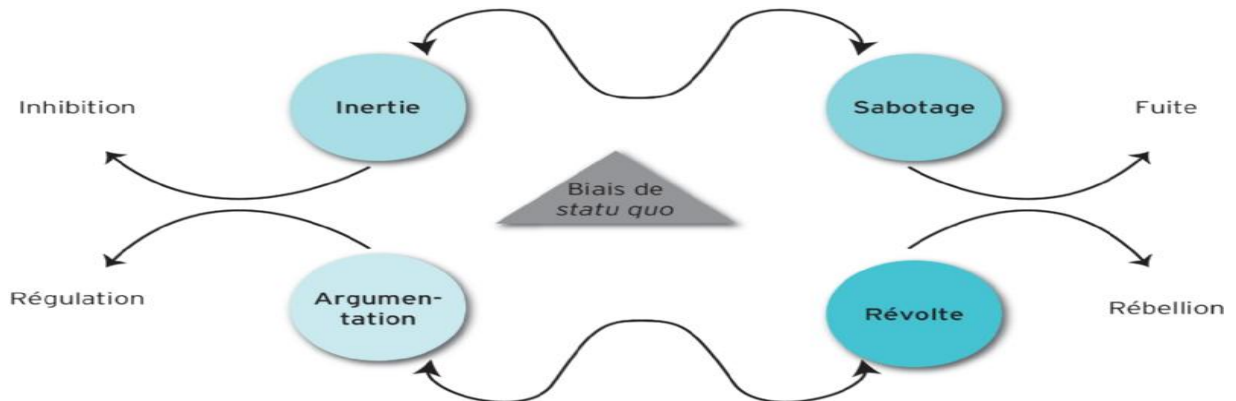
La résistance peut revêtir différentes formes de résistance au changement, et le fait de les comprendre permet de mieux identifier les collaborateurs réticents, et participe au déploiement d'une stratégie d'accompagnement du changement.

La représentation schématique ci-dessous représente les quatre formes de résistance :

---

<sup>1</sup> P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, opcit, p102.

**Figure N°07 :** Les formes de la résistance au changement.



**Source :** <https://www.e-marketing.fr/> , consulté le 30/03/2024 à 12h02.

**a) L'inertie :**

Se caractérise par une absence de réaction directe face au changement. Les personnes concernées semblent d'accord avec le changement, mais cherchent en réalité à en retarder la mise en œuvre. Elles justifient souvent cette inertie en invoquant la prudence ou la nécessité d'obtenir des avis objectifs.

**b) L'argumentation :**

Représente une forme courante de résistance au changement, mais elle offre également une opportunité pour intégrer efficacement le changement. Un changement qui n'est pas soumis à un processus argumentatif risque de ne pas être pleinement accepté. L'argumentation permet aux individus d'exprimer leurs préoccupations et leurs perspectives, facilitant ainsi une négociation sur les aspects fondamentaux et la manière dont le changement est mis en œuvre. C'est un moyen naturel pour les individus d'influencer leur environnement pour le rapprocher de leur réalité intérieure.

**c) La révolte :**

Se manifeste lorsque quelqu'un est incapable d'adapter sa réalité à celle du changement proposé. Des actions telles que les mouvements syndicaux, les demandes de mutation, le recours à la hiérarchie ou même la grève peuvent être des formes de résistance sous cette catégorie. Souvent, la révolte est précédée par des menaces, notamment lors de l'argumentation. Ces menaces peuvent être tactiques, comme la menace de démission, visant à

influencer la perception de la réalité et du changement proposé en soulignant des conséquences négatives.

**d) Le sabotage :**

Plus sournois et manipulateur que la révolte, cherche à discréditer le changement en démontrant son absurdité. Il peut prendre la forme d'une exagération ou d'une exécution diligente visant à embarrasser les promoteurs du changement, et est souvent lié à la relation hiérarchique et au pouvoir entre l'individu et le promoteur du changement.

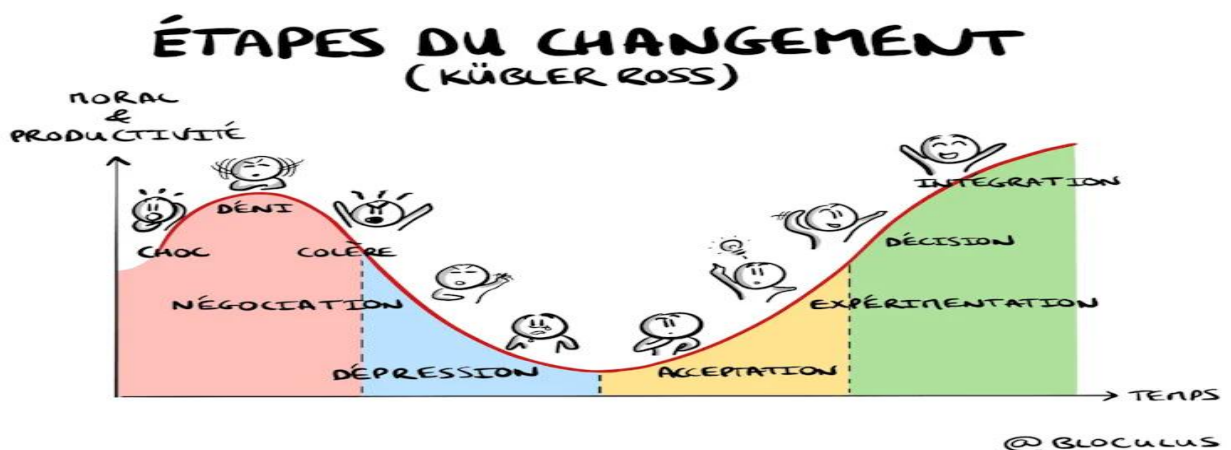
En résumé, Il est important de noter que ces quatre formes de résistance peuvent se manifester de manière individuelle ou combinée. Comprendre ces différentes formes permet de mieux gérer les résistances au changement et de favoriser une adoption plus fluide des nouvelles initiatives.<sup>1</sup>

**3.2. Les phases de la résistance au changement :**

Les différentes phases de la résistance au changement, telles que le rejet, la compréhension, l'acceptation et l'engagement, sont souvent représentées dans divers modèles, dont l'un des plus courants s'inspire des travaux d'Élisabeth Kübler-Ross, une éminente psychiatre suisse.

Les étapes de la résistance au changement sont illustrées dans le schéma ci-après :

**Figure N°08 :** Les étapes de la résistance au changement.



**Source :** <https://www.appvizer.fr/>, consulté le 30/03/2024 à 15h30.

<sup>1</sup> <https://www.e-marketing.fr/>, consulté le 30/03/2024 à 13h30.

Selon la courbe du deuil de Kübler-Ross, l'employé résistant traverse différentes étapes avant d'accepter le projet de changement, ces phases étant vécues à des intensités variables en fonction de la nature du changement et de la sensibilité individuelle. On distingue deux grandes phases :<sup>1</sup>

1. Une phase descendante caractérisée par une attitude négative et contre-productive, marquée par un attachement au passé et le refus du changement. C'est durant cette phase que la "résistance au changement" se manifeste.
2. Une phase ascendante où l'attitude devient productive et orientée vers un futur positif.

Citant les différentes étapes de la résistance au changement :

- a) **Le choc** : L'individu vit l'annonce du changement comme quelque chose de brutal, il est sous le choc.
- b) **Le déni** : Il est dans la négation. Il pense qu'il ne parviendra pas à adhérer au changement ou à trouver sa place au sein du nouveau modèle.
- c) **La colère/la frustration** : Il laisse exprimer sa colère, et cherche parfois des responsables.
- d) **La dépression/la tristesse** : Il se sent impuissant, finit par se résigner et/ou se plaindre. Cette étape est particulière car elle clôt la phase descendante de la courbe. En effet, c'est à ce moment que l'individu saisit la nature inéluctable du changement : soit il y consent et accepte les impacts sur son quotidien, soit il demeure enfermé dans sa frustration.
- e) **L'acceptation** : En début de phase ascendante, il commence à modifier son point de vue. Le changement n'est peut-être pas une si mauvaise chose ?
- f) **L'expérimentation** : Grâce à l'expérimentation, il identifie les avantages de la nouvelle situation. Il trouve du sens au changement.
- g) **La décision** : Ça y est, il porte un nouveau regard sur le changement. Il a fait le deuil de son passé et se tourne désormais vers l'avenir.
- h) **L'intégration** : Le changement est enfin intégré. L'individu a gagné en sérénité et en confiance face à la nouvelle situation. Il éprouve même de l'engouement pour les nouveaux projets.

---

<sup>1</sup> <https://www.appvizer.fr/>, consulté le 30/03/2024 à 16h.

En résumé, le modèle de Kübler-Ross nous invite à considérer le changement comme un voyage personnel et dynamique. En reconnaissant les étapes clés et en s'appuyant sur un réseau de soutien solide, chacun peut traverser les défis du changement et s'épanouir dans la nouvelle réalité qui s'impose.

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

Les conséquences de la résistance peuvent être multiples et avoir un impact dévastateur sur une organisation. Elle peut conduire à des dommages irréparables, empêchant parfois l'organisation de se rétablir et de se reconstruire. De ce fait, elle peut provoquer :<sup>1</sup>

- a. Un recul ou un arrêt complet du processus de changement, parfois même avant qu'il n'ait pu vraiment démarrer, ce qui freine l'innovation et le progrès.
- b. Un changement qui ne parvient pas à atteindre ses objectifs initiaux ou qui est seulement partiellement mis en œuvre, entraînant une perte de temps, de ressources et de motivation.
- c. Une baisse de la productivité et une diminution de l'efficacité organisationnelle, car l'énergie est détournée vers la résistance plutôt que vers la réalisation des objectifs.
- d. Une augmentation de l'absentéisme, que ce soit par des arrêts maladie ou des départs volontaires, ce qui affecte la continuité des opérations.
- e. Des conflits exacerbés, où les différentes parties impliquées adoptent souvent une approche de "gagnant/perdant", ce qui peut créer des divisions et une atmosphère toxique.
- f. La dégradation du climat de travail, caractérisée par une diminution de la confiance, de la collaboration et de la satisfaction professionnelle.

En conclusion, 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, car elle est perçue comme un frein alors que le changement est devenu essentiel pour les entreprises. C'est pourquoi, la majorité des auteurs traitant des moyens de

---

<sup>1</sup> K.CHERBI Kenza et L.CHETOUANI , *La conduite du changement organisationnel et son impact sur une entreprise algérienne cas : de la BADR* - la Direction Régionale d'Exploitation de Tizi-ouzou, mémoire de master, faculté des sciences économiques, option gestion des ressources humaines, Université Mouloud Mammeri Tizi-ouzou, 2022, p68.

surmonter cette résistance, préconisent d'impliquer et de faire participer tous les individus au changement.

**5. La gestion de la résistance au changement :**

L'approche traditionnelle de la gestion des résistances vise à savoir comment éviter, vaincre ou surmonter les résistances au changement. Cette approche postule que si les gestionnaires utilisent la bonne approche, les résistances peuvent être évitées ou surmontées. En effet, il est crucial d'adopter une posture proactive et bienveillante pour favoriser une transition fluide et positive.<sup>1</sup>

Voici quelques attitudes clés à adopter :

a) Écouter les expressions de résistance (parfois les encourager) et manifester de l'empathie :

Il est essentiel d'écouter les préoccupations et les objections des membres de l'organisation face au changement. Montrer de l'empathie signifie comprendre et reconnaître leurs sentiments et points de vue.

b) Soumettre le projet aux intéressés pour :

- Profiter de leur contribution.
- Leur permettre de s'en approprier.
- Leur permettre de l'adapter à leur situation.

c) Adapter la durée de l'introduction aux besoins et capacités des destinataires (plus lentement ou plus vite, selon le cas) :

Certains membres de l'organisation peuvent avoir besoin de plus de temps pour assimiler le changement, tandis que d'autres peuvent être prêts à avancer plus rapidement. Adapter le rythme d'introduction du changement à ces besoins favorise une transition plus fluide.

d) Mettre en place les moyens nécessaires pour faciliter la mise en œuvre du changement :

Fournir aux membres de l'organisation les ressources, le soutien et la formation nécessaires pour réussir la mise en œuvre du changement.

e) Faire en sorte que le changement puisse satisfaire un ou plusieurs des besoins décelés :

---

<sup>1</sup> P.COLLETTE, G.DELISLE et R.PERRON, opcit, pp103,104.

Identifier et adresser les besoins des membres de l'organisation peut rendre le changement plus attrayant et significatif pour eux.

f) Adapter et le mode d'introduction et la nature du changement à la culture de l'organisation :

Assurer que le changement proposé est aligné avec les valeurs, les normes et les pratiques de l'organisation, ce qui facilite son acceptation.

g) Mettre en relief les avantages du changement, sans en occulter les difficultés ou les lacunes :

Communiquer ouvertement sur les avantages du changement tout en reconnaissant les défis à relever permet de maintenir une vision réaliste et encourageante.

h) Réduire dans la mesure du possible la part d'inconnu :

Fournir autant d'informations que possible sur le changement et ses implications aide à réduire l'incertitude et l'anxiété.

i) Réduire dans la mesure du possible les sources d'insécurité :

Identifier et atténuer les facteurs qui peuvent susciter de l'insécurité chez les membres de l'organisation, tels que la perte d'emploi ou le changement de rôles.

j) Trouver des appuis crédibles :

Identifier et mobiliser des personnes influentes au sein de l'organisation qui soutiennent le changement peut renforcer sa légitimité et sa réussite.

k) Inspirer confiance aux destinataires, autant quant à l'image de l'agent qu'à la qualité du projet :

Établir une relation de confiance avec les membres de l'organisation en démontrant une attitude ouverte, honnête et compétente.

l) Faire preuve d'ouverture quant aux possibilités de révision en cas de difficultés :

Reconnaître que le changement peut nécessiter des ajustements en cours de route et être prêt à réévaluer et à adapter le plan si nécessaire.

m) Être attentif pour ne pas être victime de jeux de pouvoir, étrangers au projet de changement même :

Veiller à ce que les décisions et les actions liées au changement soient guidées par l'intérêt de l'organisation et de ses membres, et non par des motivations personnelles ou politiques.

En conclusion, l'adoption d'une approche empathique, communicative, inclusive et patiente peut contribuer à réduire la résistance au changement et à promouvoir une transition réussie pour l'ensemble des parties prenantes.

## **Section 03 : La conduite du changement.**

Beaucoup de gens disent gérer le changement quand en fait, ils se contentent de le planifier ou de s'y préparer. En effet, la véritable « gestion du changement » commence après la prise des décisions, c'est-à-dire au moment où on procède à leur mise en œuvre surviennent alors toutes sortes de réactions et de difficultés qui invitent le gestionnaire, ou l'agent de changement désigné à fournir un encadrement particulier.

Cependant, le pilotage d'une organisation en mutation est une opération complexe qui peut s'avérer très enrichissante si elle est bien maîtrisée, mais qui peut aussi se transformer en cauchemar si on laisse trop de place à l'improvisation .

Dans cette troisième section, nous explorerons en détail la définition de la conduite du changement, les différentes phases impliquées dans ce processus, ainsi que les modèles théoriques et pratiques qui guident sa mise en œuvre efficace.

### **1. Le concept de la conduite du changement :**

Le terme « conduite du changement » a vu le jour essentiellement avec les projets informatiques et plus particulièrement avec les projets d'implantation des progiciels de gestion intégrés (PGI ou ERP pour Entreprise Ressources Planning). Dans les années 1980-1990 l'informatique de programmation a laissé la place à l'informatique d'éditeur. Des sociétés d'éditions de logiciels se sont développées pour offrir aux entreprises des applications informatiques standards qu'elles n'avaient plus qu'à paramétrer au lieu de les développer comme elles le faisaient auparavant.

Ce changement a eu pour conséquence d'adopter des méthodes de gestion de projets avec des phases d'analyse fonctionnelle auprès des utilisateurs pour recueillir leurs besoins et leur adhésion.

### **1.2. Définitions :**

La conduite du changement est définie dans le dictionnaire **LAROUSSE** comme étant<sup>1</sup> : « *L'ensemble des méthodes et des techniques mises en œuvre pour accompagner un changement organisationnel et en faciliter l'acceptation par les membres de l'organisation* ».

---

<sup>1</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/14612>, consulté le 29/03/2024 à 11h45

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement. Les termes varient d'un théoricien à un autre, mais la notion et le sens de ce concept reste le même, voici les définitions de la conduite du changement organisationnel au sein de l'entreprise selon plusieurs auteurs :

Selon **LAWRENCE et LORSH** : « *La conduite du changement est une démarche qui vise à accompagner les acteurs d'une organisation dans la mise en œuvre des différents changements nécessaires à son adaptation face à l'évolution de son environnement interne et externe* ». <sup>1</sup>

Une autre définition affirmant que : « *La conduite du changement désigne l'ensemble de la démarche qui va dans 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 les conditions optimales de réussite* ». <sup>2</sup>

D'après **GILLES** : « *La conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle « A » vers une configuration « B » (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible* ». <sup>3</sup>

En définitive , La conduite du changement consiste à accompagner les membres de l'organisation dans l'adaptation aux changements, en définissant des étapes de transition vers une nouvelle configuration organisationnelle cible, en prenant en compte les phases intermédiaires qui peuvent modifier cette cible initiale.

### **1.3. Les phases de la conduite du changement :**

D'après Autissier et Moutot, la conduite du changement ne se résume pas uniquement à la communication ou à la formation, mais plutôt à un processus comprenant différentes étapes : la phase de diagnostic, la phase de levier et la phase de pilotage.

---

<sup>1</sup> P-R.LAWRENCE et J-M.LORSH, *Adapter les structures de l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1973, p202.

<sup>2</sup> M-F.AIDOU, *Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ? Cas de l'entreprise Eau Minérale* de Saida (E.M.S), Thèse de doctorat, Faculté des sciences économiques, option gestion d'entreprise, Université Mustapha Stambouli, Mascara, 2020, p150.

<sup>3</sup> T.GILLES, *La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives*, édition L'Harmattan, Paris, 2005, p31.

**a) La phase de diagnostic :**

En 2004, Carpentier a présenté un modèle de diagnostic qui comprend trois étapes principales : la description, l'analyse et la prescription. Les problèmes qui affectent l'organisation et justifient le changement doivent être identifiés et analysés de manière systématique, avec la participation des agents, afin de proposer des solutions.

Selon Colson, cette phase nécessite le plus de temps par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide <sup>1</sup>.

En effet, Autissier et Moutot considèrent que cette étape permet de déterminer la portée du changement en ce qui concerne les processus, les structures, les acteurs et le type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage en amont qui permettra de définir les leviers les plus pertinents.

**b) La phase de déploiement des leviers :**

La phase de mise en œuvre ou de déploiement, qui prévoit la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement des transformations, suit la phase de diagnostic.

La détermination des actions nécessite un diagnostic du périmètre concerné. Si le projet concerne 100 ou 1000 personnes ou si le taux d'adhésion oscille entre 10 % et 70 %, on ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation. Cela s'applique également aux actions d'accompagnement, aux transformations qui ne peuvent être considérées qu'à travers une étude d'impact et un plan de transition entre la situation existante et future.

**c) La phase de pilotage :**

Le pilotage est transversal en utilisant des outils d'observation permanente et des changements provenant du projet, dans le but de mesurer les résultats des actions de conduite du changement des entreprises dans le cadre du projet.

La phase des outils, dans une logique cybernétique "Actions - Résultats - Corrections", il est essentiel de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour déterminer si le taux d'adhésion au projet a augmenté, si les bénéficiaires sont de plus en plus engagés, si les gens sont de plus en plus informés, etc. Il s'agit de s'intéresser non seulement aux mesures

---

<sup>1</sup> A.COLSON, *La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action*, In Groupe de projet Ariane, n°13, Septembre 2005, p32.

de changement, mais aussi à l'évolution de l'activité et à l'atteinte des objectifs initiaux du projet. En fin de compte, la gestion du changement permet sa pérennisation.

Le tableau ci-dessous illustre ce qu'est et ce qui n'est pas la conduite du changement.

**Tableau N°02 :** Ce qu'est et n'est pas la conduite du changement.

| <b>La CDC : ce n'est pas</b>  | <b>La CDC : c'est</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>De la simple communication</b></li></ul> | Réaliser en amont un projet de cadrage.                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Uniquement de la formation</b></li></ul> | Développer des leviers de communications, formations et accompagnement. |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Du coaching hors projet</b></li></ul>    | Suivre les mesures de l'adhésion, la transformation et l'évolution.     |

**Source :** D.AUTISSER et M-J.MOUTOT, *Méthode de conduite de changement*, 2010, opcit, p19.

#### **1.4. Les modèles de la conduite du changement :**

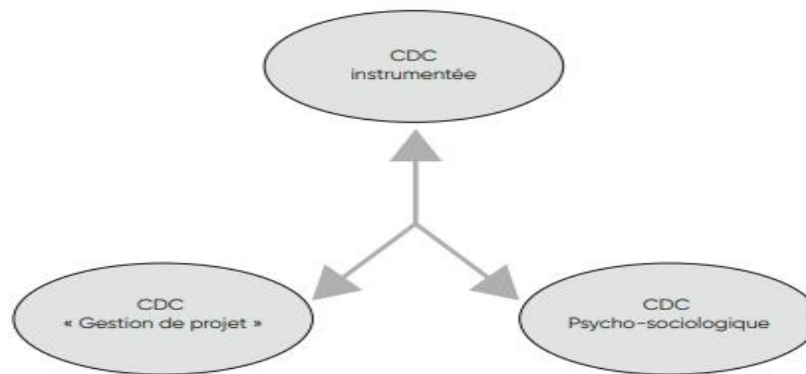
Parallèlement aux travaux de Kanter sur les résistances que nous avons déjà abordé dans l'ouvrage, des dispositifs d'accompagnement au changement ont été proposés notamment par les cabinets de conseil. <sup>1</sup>

Dans leur ouvrage « Pratiques de la conduite du changement », Autissier et Moutot ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches.

---

<sup>1</sup> D.AUTISSER, I-V.DERUMEZ, A.VAS et K-J.JOHNSON, *Conduite du changement : concepts clés*, édition Dunod, Paris, 2018, p 14.

**Figure N°09 :** Modèles de conduite du changement.



**Source :** D.AUTISSER, I-V.DERUMEZ, A.VAS et K-J.JOHNSON, *Conduite du changement : concepts clés*, édition Dunod, Paris, 2018, p14.

#### **1.4.1. La conduite du changement « instrumentée » : La plus connue :**

La conduite du changement instrumentée permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques de type ERP.

#### **1.4.2. La conduite du changement « psychosociologique » : la plus complexe :**

La conduite du changement psychosociologique permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise), d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisés en ressources humaines et/ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

#### **1.4.3. La conduite du changement de « gestion de projet » : la plus complète :**

La conduite du changement de gestion de projet permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement<sup>1</sup>. Elle prend la forme

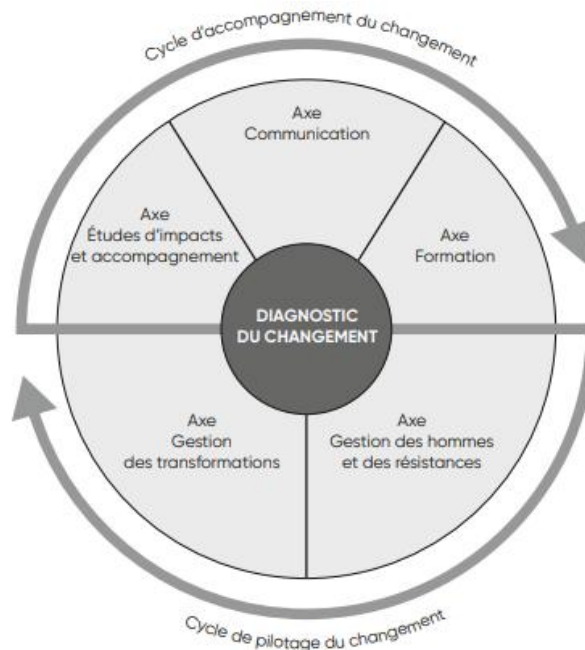
<sup>1</sup> Ibid, p15.

d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget. Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion du changement traite plus particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.

Les premières interventions en conduite du changement se focalisaient sur les leviers clés tels que l'accompagnement individuel, la communication et la formation. Des modèles plus récents ont ensuite été développés pour concilier ces approches et intégrer une boucle de gestion classique. Ces modèles incluent un diagnostic du changement, le déploiement des leviers classiques et le pilotage des actions et de leurs résultats.

Un exemple notable est le modèle d'Autissier et Moutot qui proposent deux cycles à partir d'un diagnostic : un cycle d'accompagnement s'appuyant sur les leviers classiques et un cycle d'ancrage visant à pérenniser le changement en modifiant les structures et l'organisation.<sup>1</sup> Et le cycle de pilotage avec un suivi de l'adhésion et de la réalisation du changement sur l'activité de l'entreprise comme le montre la figure ci-dessous.

**Figure N°10 :** Méthode de conduite du changement.



**Source :** D.AUTISSIER, I-V.DERUMEZ, A.VAS et K-J.JOHNSON, opcit, p16.

<sup>1</sup>D.AUTISSIER, I-V.DERUMEZ, A.VAS et K-J.JOHNSON, Opcit, p16.

### **1.5. Qui associer à la conduite du changement ?**

Autant une approche directive où participative peut se révéler efficace si elle est utilisée dans les circonstances pour les quelles elle est appropriée, autant elle peut être inefficace et même dommageable si elle est utilisée dans des situations auxquelles elle n'est pas adaptée. C'est pourquoi les caractéristiques mise en lumière lors du diagnostic, seront de nouveaux utilisées pour établir le degré de participation des personnes ou groupes qu'il serait utile d'associer à la gestion du changement. Les personnes peuvent être associées dans toute la durée de la transition, comme dans une équipe de pilotage, ou pour des activités spécifiques occasionnelles .<sup>1</sup>

En fonction de divers facteurs tels que le manque d'informations complètes, les implications importantes du changement sur la qualité des services, ou encore l'importance de la collaboration de certains membres clés du personnel et de la clientèle,

il peut être opportun d'associer des individus voire des groupes à la mise en œuvre du changement.

### **2. La période de la transition :**

La phase de transition introduit inévitablement de la turbulence dans l'organisation, selon l'approche utilisée par les gestionnaires, cette période de transition peut être source de chaos destructeur ou de désordre créateur. Cette expérience peut générer des moments très difficiles pour les membres de l'organisation, et spécialement pour les gestionnaires. Elle peut aussi se révéler une expérience très riche en créativité et en découverte de potentiel insoupçonné chez certains membres de l'organisation.<sup>2</sup>

La transition soulève habituellement de la turbulence à trois niveaux, et chacun de ces niveaux devrait mobiliser l'attention des gestionnaires :

- Les difficultés liées au processus vécus par les membres.
- Les difficultés liées au processus du changement.
- Les réactions de l'entourage (clients,pairs,partenaires).

#### **2.1. Les difficultés liées au processus vécu par les membres :**

Lors d'une période de changement organisationnel, il est normal que la plupart des individus affectés éprouvent un certain inconfort ou déséquilibre. Ce sentiment, loin d'être

---

<sup>1</sup> P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, opcit, p153.

<sup>2</sup> D.AUTISSER, I-V.DERUMEZ, A.VAS et K-J.JOHNSON, opcit, p18.

inhabituel, est prévisible et peut servir à repérer les ajustements nécessaires tout au long du processus. Si ce ressenti est négligé par la direction, il risque de se transformer en résistance active ou en inertie. En revanche, s'il est bien géré, il peut susciter des idées novatrices pour des solutions mieux adaptées au contexte et une motivation accrue.

Le déséquilibre associé à la transition se présente sous trois aspects :

- Une fatigue accrue, car l'adoption de nouveaux comportements nécessite une mobilisation d'attention et d'énergie plus importante que les automatismes habituels.
- Une confusion inhabituelle, car le processus de transition implique souvent de désapprendre et de réapprendre, ce qui peut générer une impression désagréable.
- Un sentiment d'incompétence, étant donné l'importance accordée à la performance professionnelle dans la société actuelle. Demander à tous de modifier leurs méthodes de travail peut conduire à une perception d'inexpérience et d'incompétence, remplaçant ainsi les satisfactions tirées de l'expertise accumulée par des frustrations multiples tout au long de la transition.

### **2.2. Les difficultés liées au contenu du changement :**

Il est peu réaliste de s'attendre à trouver la solution parfaite dès le premier essai. Habituellement, des ajustements doivent être apportés aux nouveaux modes de fonctionnement, ce qui peut introduire des dysfonctionnements. Ces derniers peuvent être causés soit par des erreurs de conception soit par des variables imprévues initialement. Cependant, ces ajustements sont nécessaires pour mieux harmoniser les nouvelles pratiques avec le reste de l'organisation ou du cadre de travail. Ces dysfonctionnements et limites qui se manifestent pendant la mise en œuvre ne font qu'accentuer le sentiment de confusion dans l'organisation mentionnée. Il est crucial de les traiter rapidement et avec diligence pour éviter de nourrir le scepticisme des opposants.

### **2.3. Les réactions de l'entourage (clients ,pairs ,partenaires) :**

Les modifications apportées à la nature des services ou aux pratiques des membres de l'organisation auront des répercussions ultérieures sur d'autres sous-systèmes, notamment les clients, les fournisseurs, les collaborateurs et les groupes de pression externes. Même lorsque des effets positifs sont anticipés pour eux, ils peuvent subir les conséquences de la période de transition : délais dans les services, changements de relation, difficultés à maîtriser les nouvelles méthodes, adaptation à un nouveau langage, nouvelles procédures, etc.

Par conséquent, l'entourage sera également affecté par ce léger déséquilibre, et ses réactions constitueront une source de pression supplémentaire susceptible de compromettre le succès de l'opération de changement.

#### **2.4. Les principes généraux et moyens pour gérer le changement :**

Pour assurer une période de transition aussi fluide et productive que possible, les gestionnaires doivent être attentifs aux trois aspects précédemment mentionnés : les difficultés liées au processus, au contenu et les réactions de l'entourage. Cela nécessite une approche de gestion distincte de celle employée dans les opérations quotidiennes. <sup>1</sup>

En effet, cela implique l'adoption d'un style comportant à la fois :

- Beaucoup de détermination quant aux résultats à atteindre mais aussi beaucoup de sensibilité aux réactions des membres de l'organisation.
- Beaucoup de souplesse dans les ajustements à faire mais aussi beaucoup de fermeté quant à l'importance d'aller de l'avant.
- Beaucoup d'attention aux efforts consentis, mais aussi beaucoup de persévérance pour relancer continuellement l'énergie de changement.

Pour mettre en pratique ce style efficacement nous suggérons les mesures suivantes :

- Recueillir périodiquement les réactions des clients, des destinataires, des pairs et des partenaires.
- Faire des évaluations périodiques.
- Déceler rapidement les dysfonctions et les corriger.
- Diffuser régulièrement des rapports d'étapes.
- Rappeler continuellement les objectifs du changement aux destinataires.
- Ajuster le rythme d'implantation aux circonstances.
- Assurer une présence régulière.
- Avoir des échanges directs avec les destinataires aussi souvent que possible.
- Accorder de l'intention aux personnes et souligner les efforts.
- Apporter du soutien ( prestations, coaching, formation) pour maintenir l'énergie.

---

<sup>1</sup> P.COLLETTE, G.DELISLE et R.PERRON, opcit, p154-155.

### **2.5. Les mécanismes de gestion de changement pendant la transition :**

Le style adopté par la gestion doit être appuyé et complété par un certain nombre de mécanismes ou de moyens qui serviront à soutenir les efforts. <sup>1</sup>

#### **2.5.1. Un groupe de suivi /pilotage du changement :**

Il est généralement constaté que les mécanismes de coordination habituels ne suffisent pas à garantir une gestion efficace du changement. Ces mécanismes sont souvent accaparés par les exigences quotidiennes, laissant peu de temps pour évaluer la progression du changement. Ainsi, il est avantageux de mettre en place de manière temporaire un "groupe de suivi" ou "groupe de pilotage" du changement. Ce groupe aura pour mission de collecter des informations sur l'avancement, les succès, les difficultés rencontrées et les réactions de tous les acteurs impliqués. Pour refléter la diversité de l'organisation, ce comité devrait être composé de membres provenant de différents services et de différents niveaux hiérarchiques. Il sera placé sous l'autorité du gestionnaire en charge du changement, auquel il fera régulièrement rapport sur la situation et formulera des recommandations pour faciliter la continuité des opérations.

#### **2.5.2. Des opérations de bilan provisoire :**

Un autre mécanisme fréquemment bénéfique consiste à effectuer des bilans intermédiaires avec différents acteurs : les clients, les pairs et les partenaires (y compris les syndicats). Pour être efficaces, ces évaluations doivent être simples et brèves. Les participants sont encouragés à signaler à la fois ce qui fonctionne bien et ce qui nécessite des ajustements.

#### **2.5.3. Des moyens d'informations spéciaux :**

Pendant une période de changement, les individus ont un besoin crucial d'accéder à une information de qualité provenant de sources fiables. En l'absence de celle-ci, ils sont susceptibles de laisser libre cours à leur imagination. De plus, l'instabilité engendrée par le changement crée un environnement propice à la propagation de rumeurs, dont les effets peuvent être néfastes pour le déroulement de l'opération en cours.

Pour ces raisons, il est souvent judicieux de mettre en place un mécanisme simple et régulier de diffusion d'informations concernant l'avancement des travaux, les résultats obtenus jusqu'à présent et les mesures prises pour soutenir les efforts en cours.

#### **2.5.4. Des rencontres éclair :**

---

<sup>1</sup> P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, Opcit, p157.

À tous les niveaux de l'organisation, les gestionnaires devraient organiser des réunions rapides avec leurs collaborateurs, d'une durée de 15 à 20 minutes, dans le but de maintenir un contact régulier et de fournir les informations nécessaires pour faciliter l'intégration du changement. Ces rencontres, qui se veulent plutôt informelles, devraient être fréquentes au début de la démarche, notamment pendant les phases de "désintégration" et de "reconstruction". Elles pourront être espacées une fois que les destinataires auront intégré le changement.

### **3. Les activités de contrôle et d'évaluation :**

Pendant toute la phase d'implantation, le gestionnaire sera chargé de gérer la transition au quotidien, tandis que des activités de contrôle et d'évaluation seront intégrées dans la démarche planifiée pour mesurer les progrès.<sup>1</sup>

Les activités de contrôle impliqueront des vérifications pour s'assurer que ce qui était prévu a bien été réalisé (respect du plan d'action), et permettront d'apporter des ajustements de rythme ou de méthodologie si nécessaire pour faciliter l'implantation. Ces ajustements pourront être effectués en utilisant l'un ou l'autre des mécanismes mentionnés précédemment.

Les activités d'évaluation consisteront à déterminer dans quelle mesure les objectifs sont atteints (évaluation formative) ou si les objectifs ont été accomplis, dans le cas d'une évaluation finale (évaluation sommative). Une variété de méthodologies d'évaluation, allant des plus subjectives aux plus rigoureuses, pourront être envisagées. L'essentiel est de disposer d'outils permettant de mesurer l'impact réel des interventions par rapport aux résultats recherchés.

En réalité, qu'elle soit continue ou finale, l'évaluation servira à réexaminer régulièrement le diagnostic et à rester constamment attentif aux modifications survenant dans le système.

Cela suggère que le plan d'action établi pour guider la transition n'est pas rigide et immuable. Il est important de le considérer comme une hypothèse de travail bien documentée, à valider dans l'action, plutôt que comme un chemin étroit ignorant l'évolution de l'environnement.

On pourrait qualifier d'« activités de régulation » les actions visant à identifier et à traiter les obstacles à l'implantation du changement au fur et à mesure de leur apparition pendant la transition, en impliquant les personnes concernées.

---

<sup>1</sup> P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, Opcit, p158.

**4. L'appropriation du changement :**

Pour qu'un changement s'enracine de manière durable et soit pleinement intégré dans les pratiques, il est essentiel que les destinataires le considèrent comme leur propre initiative. Bien qu'on espère souvent qu'ils adoptent rapidement le changement, en réalité, cela prend du temps. Il est ambitieux de penser que des individus non sollicités adhéreront immédiatement aux idées d'autrui. L'expérience montre qu'il faut généralement attendre un certain temps avant que les destinataires soient réceptifs au changement, et encore plus longtemps avant qu'ils ne le considèrent comme leur propre initiative. Cette attente a une conséquence significative : les initiateurs du changement doivent être prêts à porter le fardeau presque seuls pendant la majeure partie de la transition.<sup>1</sup>

Par conséquent, les initiateurs doivent adopter une approche très proactive et assurer un suivi constant du changement. Sans cela, les destinataires pourraient trouver des raisons de s'en désintéresser, de l'éviter ou même de le neutraliser. Il est crucial de se rappeler que les anciennes habitudes persistent longtemps en matière de changement et ont tendance à réapparaître subtilement à la moindre occasion.

Pour conclure cette section, dans la conduite du changement, il est essentiel de reconnaître que le succès ne dépend pas seulement de la mise en œuvre de nouvelles technologies ou de processus, mais aussi de l'engagement et de l'adaptabilité des individus. En investissant dans une communication transparente, en encourageant la participation active des employés et en offrant un soutien continu, les organisations peuvent surmonter les obstacles et favoriser une transition fluide vers de nouveaux paradigmes. En fin de compte, la conduite du changement repose sur la reconnaissance de l'importance du facteur humain et sur la capacité à cultiver un environnement propice à l'innovation et à l'évolution constante.

---

<sup>1</sup> P.COLLERETTE, G.DELISLE et R.PERRON, Opcit, p159.

### **Conclusion du chapitre 01 :**

En conclusion, dans ce chapitre, nous avons présenté divers éléments pour approfondir notre compréhension de la problématique du changement au sein des systèmes organisationnels, ainsi qu'une méthodologie systématique pour préparer des interventions de changement.

À la lumière de ce qui a été exposé jusqu'à présent, nous identifions six conditions clés qui, si elles sont réunies, maximisent les chances de succès d'une entreprise de changement organisationnel planifié :

a. La perception par les destinataires que le problème est suffisamment prioritaire et insatisfaisant pour justifier une intervention.

b. Une énergie suffisante chez les destinataires et les agents de changement pour initier et mener à bien une intervention.

c. L'agent de changement dispose, ou peut obtenir, du pouvoir ou des moyens nécessaires pour réaliser le changement, et les destinataires le reconnaissent.

d. Les destinataires perçoivent et apprécient les avantages du changement.

e. Les bénéfices anticipés du changement surpassent les avantages perdus dans la situation actuelle, ainsi que les inconvénients potentiels associés au changement.

f. L'agent de changement est capable de fournir aux destinataires le soutien et la sécurité dont ils auront besoin pour traverser la période de changement.

Plus ces conditions sont réunies dans l'environnement où le changement est envisagé, plus il sera susceptible de réussir. En leur absence, tout ou partie de ces conditions, l'agent de changement devra s'efforcer de les mettre en place, sinon sa tâche risque d'être particulièrement difficile.

Bien que l'expérience du changement puisse être une source de chaos et de frustration, elle peut également être enrichissante et propice à l'apprentissage. Cependant, pour que cela soit possible, il est nécessaire non seulement de gérer adéquatement le projet de changement, mais aussi de tirer parti des enseignements acquis pour les appliquer à l'avenir. Tout comme pour les individus, une expérience de changement significative au sein d'une organisation offre une opportunité unique de croissance et d'apprentissage, malgré, voire grâce aux obstacles rencontrés.

## **CHAPITRE 02**

### **L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE**

## **Introduction du chapitre 02 :**

Dans un contexte économique en constante mutation, la qualité est devenue un aspect essentiel dans la gestion des entreprises. Elle englobe la fiabilité, la performance et la satisfaction des clients, et représente un critère de différenciation clé sur le marché. Aujourd'hui, les entreprises cherchent à garantir la qualité dans tous les aspects de leurs activités, de la conception des produits à la prestation des services, dans le but de fidéliser leur clientèle et de maintenir leur compétitivité. La qualité de service, en particulier, est devenue un enjeu crucial dans un environnement commercial de plus en plus concurrentiel. Elle se réfère à la capacité d'une entreprise à fournir des services fiables, efficaces et satisfaisants à ses clients. Une bonne qualité de service peut non seulement fidéliser la clientèle existante, mais aussi attirer de nouveaux clients par le bouche-à-oreille positif et renforcer la réputation de l'entreprise sur le marché. Les entreprises s'efforcent donc de mettre en place des processus et des systèmes visant à améliorer continuellement la qualité de service offerte à leurs clients.

Dans le secteur des télécommunications, la qualité de service revêt une importance encore plus cruciale. Avec l'essor rapide des technologies de communication, les attentes des clients sont devenues plus élevées que jamais. Les opérateurs télécoms doivent garantir une connectivité fiable, des vitesses de transmission élevées et une disponibilité constante des services pour répondre aux besoins de leurs abonnés. La qualité de service dans les télécommunications joue un rôle décisif dans la satisfaction des clients et dans la compétitivité des opérateurs sur un marché en constante évolution. En définitive, les entreprises qui parviennent à placer la qualité au cœur de leur stratégie bénéficient d'un avantage concurrentiel significatif. En investissant dans l'amélioration continue de leurs produits et services, en répondant aux besoins et aux attentes des clients, elles s'assurent une position solide sur le marché et établissent des relations durables avec leur clientèle. En fin de compte, la qualité est bien plus qu'une simple exigence : c'est un moteur de croissance et de réussite pour les entreprises modernes.

Dans ce chapitre, nous aborderons trois sections principales. Tout d'abord, nous examinerons les généralités sur la qualité, en explorant ses concepts fondamentaux et ses principes clés. Ensuite, nous nous pencherons sur la qualité de service, en analysant son importance et ses implications dans divers contextes. Enfin, nous nous concentrerons spécifiquement sur la qualité de service dans le secteur des télécommunications, en examinant les défis uniques, les meilleures pratiques et les tendances émergentes dans ce domaine en constante évolution.

## **Section 01 : Généralités sur la qualité.**

De nos jours, la compétition sur les marchés mondiaux s'intensifie, stimulée par l'augmentation de la productivité et le rythme soutenu de l'innovation. Cette dynamique crée une offre abondante et diversifiée, conduisant les consommateurs à devenir plus exigeants quant à la qualité des biens et des services qu'ils achètent.

En réponse à cette réalité, les entreprises doivent intégrer des approches axées sur la qualité dans leur stratégie globale de gestion. En effet, la démarche qualité est devenue essentielle pour maintenir sa compétitivité tant sur les marchés nationaux qu'internationaux. Pour bien appréhender cette philosophie, nous allons dans une première section présenter quelques définitions de la qualité, ses caractéristiques, ses enjeux ainsi que ses aspects et son évolution. Ensuite, nous explorerons le rôle crucial du management de la qualité dans la mise en œuvre de ces démarches et enfin nous aborderons l'importance de la normalisation.

### **1. La qualité :**

#### **1.1. Définitions :**

Dans le langage courant, cette notion est vague et subjective. La qualité apparaît selon le dictionnaire **LE ROBERT** comme « *l'ensemble des caractères, des propriétés qui font que quelque chose correspond bien ou mal à sa nature, à ce qu'on en entend* ».

D'après les spécialistes en gestion de la qualité :<sup>1</sup>

Selon **JOSEPH JURAN** : « *La qualité c'est l'aptitude à l'emploi* ».

Selon **W.E.DEMING** : « *La qualité est le degré de satisfaction* ».

Selon **K.ISHIKAWA** : « *La qualité c'est l'aptitude à satisfaire le client* ».

« *La qualité c'est, zéro défaut, zéro panne, zéro stock, zéro délai, zéro papier, zéro occident, et zéro mépris* ».

Selon l'**AFNOR** :

« *La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs* ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> F.KAMISKE et J-P.BRAUER, *Management de la qualité de A à Z*, édition MASSON, Paris, 1994, pp17-22.

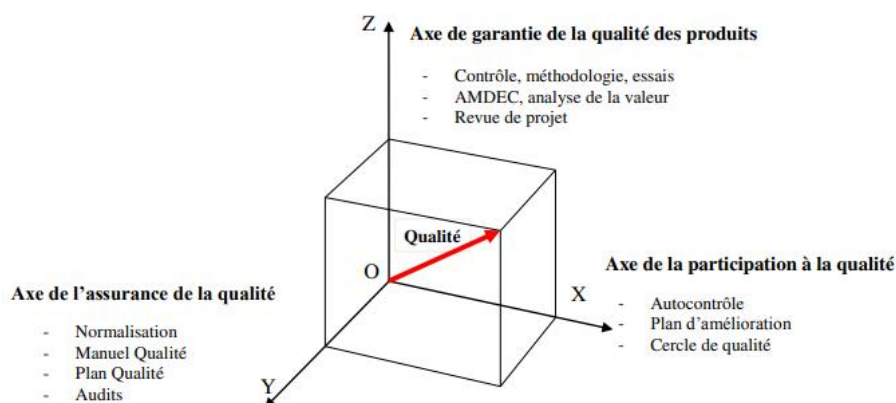
<sup>2</sup> J-M.CHATELET, *Méthodes productique et qualité*, édition Ellipses, Paris, 1996, p12.

En conclusion, la qualité peut être considérée comme un instrument de gestion favorisant l'optimisation du fonctionnement de l'entreprise, que ce soit en interne avec les employés ou en externe avec les clients, fournisseurs et partenaires.

La politique qualité d'une entreprise quant à elle, a pour objectif de rechercher le coût unitaire de possession le plus bas possible. Cet objectif est atteint en minimisant les coûts d'achats, de consommation et de maintenance.

D'autre part, la qualité peut se comparer également à un vecteur à trois (03) composantes selon le modèle de Gigout :

**Figure N°11 :** Modèle de Gigout.



**Source :** D.DURET et M.PILLET, *Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma*, édition d'Organisation, Paris, 2005, p103.

### 1.2. Les caractéristiques de la qualité :

#### a. La qualité est la recherche de l'excellence :

Dans cette perspective, le rôle de la qualité consiste à évaluer cette excellence, permettant ainsi à certaines entreprises de prospérer, de prendre la tête du marché et d'assurer la pérennité de leurs services.

#### b. La qualité est relative :

On peut la définir en termes d'attributs qui ne sont pas toujours explicites ni facilement évaluable. En considérant que les produits sont comparables, la qualité peut alors être conceptualisée comme une mesure pondérée des attributs de l'un par rapport à l'autre.

**c. La qualité définit l'approche de la valeur ajoutée pour le consommateur :**

En d'autres termes, d'une part, il s'agit du bénéfice que l'entreprise réalise grâce au consommateur, et d'autre part, de ce que le consommateur est disposé à payer.

**1.3. Les aspects de la qualité :**

La qualité englobe divers aspects clés visant à garantir la satisfaction client et l'excellence des produits et services. Explorons ces aspects essentiels.

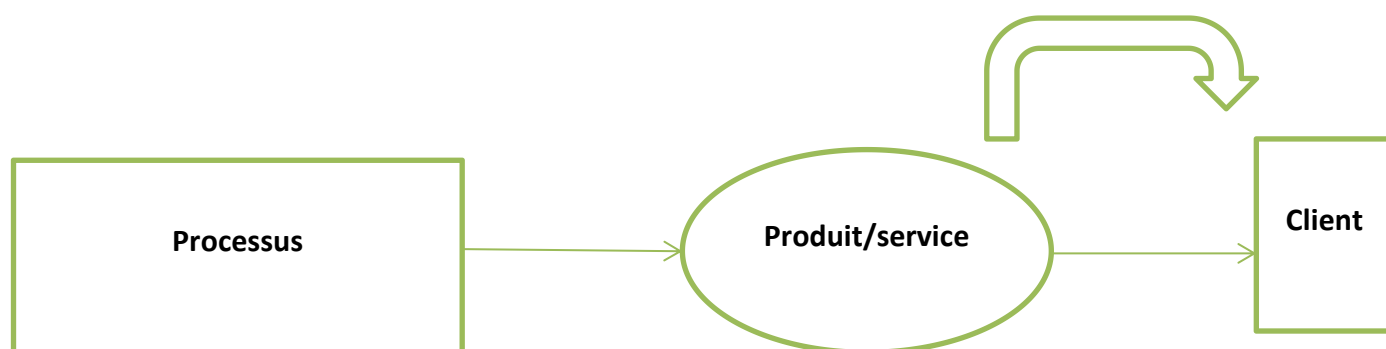
**1.3.1. La qualité externe :**

En termes simples, la qualité externe vise essentiellement à fournir un produit ou un service conforme aux attentes des clients afin de les fidéliser et d'accroître la part de marché de l'entreprise.

Le schéma qui suit montre comment se situe la qualité externe dans la problématique : client-entreprise-processus-produit/service. L'entreprise par ses processus de production, réalise des produits destinés à des clients qui les évaluent relativement à leurs attentes personnelles.

**Figure N°12 :** La qualité externe (qualité du produit/service).

Qualité des produits / services



**Source :** P.JAMBERT, *L'assurance qualité : les normes ISO 9000 en entreprise*, édition Afnor, Paris, 1997, p8.

### **1.3.2. La qualité interne :**

Améliorer le fonctionnement d'une entreprise implique la mise en place de moyens visant à optimiser son organisation, ainsi qu'à identifier et corriger les éventuels dysfonctionnements. Les principaux bénéficiaires de ces efforts sont le personnel et la direction de l'entreprise. Cependant, il est important de noter que ces initiatives ont également des répercussions positives sur la qualité externe de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **1.4. L'évolution de la qualité :**

En effet, la qualité a connu de grandes évolutions dans le vingtième siècle, nous allons présenter en ce qui suit les principales phases d'évolution :

#### **a. L'inspection :**

Cette notion consiste en une supervision de type surveillance dont l'objectif est de chercher de façon généralement visuelle à déceler les défauts du produit.

#### **b. Le contrôle de la qualité :**

Le contrôle de la qualité assure la conformité des résultats aux exigences spécifiées, traditionnellement effectué en bout de chaîne pour limiter les variations de production. Cependant, cette approche entraîne des coûts élevés liés au tri des produits et à des compromis sur la qualité pour maintenir des prix compétitifs, ce qui met l'accent sur la gestion de la non-qualité plutôt que sur le contrôle effectif de la qualité.

#### **c. L'assurance de la qualité :**

L'évolution des marchés et des exigences a poussé les entreprises à adopter une approche défensive axée sur la concurrence. L'assurance qualité garantit la conformité aux normes convenues en mettant en œuvre des procédures de contrôle et de correction. Son objectif principal est la prévention de la non-qualité.

#### **d. Le management de la qualité totale (TQM) :**

Le TQM est une approche intégrée de la qualité impliquant toute l'entreprise dans un processus continu d'amélioration pour satisfaire les clients, contrairement aux approches traditionnelles centrées sur la production .

---

<sup>1</sup> H.ABDELKRIME A, F.GHEBRIOU , *L'évaluation de la démarche qualité dans le secteur des services : Cas de l'Algérienne des Assurances*, mémoire de master, Option : Management des Organisations, Faculté de sciences économiques, Université Abderrahmane Mira de Béjaia, 2016, p 40.

Il reconnaît que la qualité dépend d'aspects immatériels comme la gestion intégrée, la culture organisationnelle et la motivation du personnel, promouvant une vision où la qualité est l'affaire de tous.

En résumé, le TQM représente une approche holistique visant l'absence totale de défauts, en intégrant les besoins des clients et en renforçant les relations internes et externes .

### **1.5. Les enjeux de la qualité :**

#### **1.5.1. L'enjeu pour le client :**

##### **1.5.1.1. La satisfaction :**

L'industrie véritablement durable se distingue par la qualité de ses produits. On peut oublier le coût d'achat d'un article, la période d'attente impatiente, mais les services rendus ou refusés restent gravés dans la mémoire. En effet, le prix n'est réglé qu'une fois, la livraison n'intervient qu'une fois, tandis que l'utilisation est quotidienne.

Le respect du contrat est la moindre attente envers un fournisseur. Ne pas respecter les exigences spécifiques du cahier des charges est indéniablement le moyen le plus sûr de mécontenter le client.<sup>1</sup>

##### **1.5.1.2. La fidélisation :**

Un client fidèle est un client qui :

- ✓ Vous confie ses besoins dans votre activité.
- ✓ Vous prescrit.
- ✓ Est immunisé contre l'attraction de vos concurrents.

Il est crucial de se rappeler que le coût moyen de fidélisation d'un client existant est environ cinq fois inférieur à celui nécessaire pour acquérir un nouveau client.

#### **1.5.2. L'enjeu pour le collaborateur :**

##### **1.5.2.1. L'appui dans l'action de chacun :**

---

<sup>1</sup> H.Guebailia , *L'impact de la qualité des services sur la satisfaction des clients dans les entreprises algériennes, Cas : Algérie Télécom Mobilis (A.T.M).* mémoire de master, Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion, Option: Entreprenariat et développement international, , Université du 08 mai 45, Guelma,2014 ,p25

L'amélioration de la qualité du travail constitue un élément clé pour augmenter l'efficacité, libérant les individus des tâches ardues et néfastes. Chacun peut participer à l'amélioration de son travail, pourvu qu'il soit engagé dans le processus. Voici cinq principes fondamentaux:<sup>1</sup>

- ✓ Chacun, chacune a des idées.
- ✓ Les gens n'aiment pas le gâchis .
- ✓ Ils aiment le travail bien fait et veulent pouvoir être fiers de leur « production ».
- ✓ Chacun veut être respecté, considéré quel que soit l'échelon de ses responsabilités.
- ✓ Les gens acceptent de moins en moins une vision réductrice de leur travail.

### **1.5.2.2. L'aide à l'animation managériale :**

Autrefois, le management consistait à faire passer les idées de la direction dans les mains de ses salariés.

Aujourd'hui, le management est l'art de motiver son équipe vers la satisfaction durable de ses clients, qu'ils soient internes ou externes.

Leader + équipe —————> client

L'objectif actuel est de diriger la culture organisationnelle vers la satisfaction du client, la qualité étant l'un des fondements de la croissance interne.

### **1.5.2.3. La cohésion :**

Le manque de volonté contributive de quelques individus entraîne souvent des comportements attributifs, se manifestant par l'attribution de responsabilités à autrui ou par la prétention à des rôles qui ne leur sont pas attribués. Un tel climat n'est pas propice à une progression harmonieuse en équipe.

L'entreprise ne se résume pas à une simple addition de compétences, mais plutôt à une multiplication de celles-ci. Les initiatives qualité proposent une approche novatrice du travail au sein des structures existantes (plutôt que la simple reproduction de méthodes de travail dans de nouvelles structures). L'objectif est de favoriser la communication horizontale à travers les relations clients/fournisseurs internes et le partage des problèmes.

---

<sup>1</sup> Idem ,p 30

### **1.5.3. L'enjeu pour l'entreprise :**

#### **1.5.3.1. L'amélioration du fonctionnement :**

Un certain nombre d'auteurs indique que les gains potentiels en matière de qualité peuvent s'élever jusqu'à 20% du chiffre d'affaire.

#### **1.5.3.2. La différenciation :**

Il s'agit d'accroître le pouvoir d'attraction et la notoriété de l'entreprise. La mise en œuvre d'une démarche qualité renforce quatre avantages concurrentiels :

- ✓ L'accueil et l'écoute des clients.
- ✓ Des produits/services constamment adaptés.
- ✓ La réactivité et la capacité d'anticipation.
- ✓ L'image d'excellence.

L'enjeu est significatif, car un client satisfait partage son expérience avec trois personnes, tandis qu'un client mécontent la partage avec dix personnes. Actuellement, les clients sont devenus exigeants et volages, ce qui est compréhensible compte tenu de l'abondance de l'offre par rapport à la demande.

#### **1.5.3.3. Le développement :**

Bien que les initiatives visant à accroître la productivité demeurent essentielles pour une entreprise, elles ne sont plus adéquates pour assurer son développement.

Compétitivité = Productivité X Qualité

## **2. Le management de la qualité :**

### **2.1. Définitions :**

Selon la norme **ISO 8402**, la définition du management de la qualité est donnée comme suit : « *L'ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique, les objectifs et responsabilités, et les met en œuvre par des moyens tel que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité* ».

La définition de management de la qualité ou la qualité totale a été retenue par **AFNOR**<sup>1</sup> comme : « *Un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages, pour les membres de l'organisme et pour la société* ».

Concrètement, le management de la qualité vise à une amélioration continue de la qualité, des coûts et des délais. L'objectif final est d'atteindre une qualité parfaite en minimisant les pertes et en améliorant en permanence tous les aspects de la production.

### **2.2. Les principes de management de la qualité :**

Les 7 principes de management de la qualité de la Norme ISO 9001:2015 sont des piliers essentiels pour la réussite organisationnelle.<sup>2</sup>

#### **a. Orientation client :**

- ✓ Comprendre les besoins et les attentes des clients.
- ✓ Se concentrer sur l'amélioration de la satisfaction client.
- ✓ Développer des produits et services répondant aux exigences des clients.

#### **b. Leadership :**

✓ Avoir une vision ou une mission claire, portée par une direction forte, sont des éléments essentiels pour que chacun dans l'organisme comprenne les objectifs à atteindre.

#### **c. Implication du personnel :**

- ✓ Créer de la valeur pour vos clients est plus facile avec un personnel compétent, responsable et considérer le personnel comme un élément essentiel du succès de l'organisation.
- ✓ Donner aux employés les moyens et l'autonomie nécessaires pour s'impliquer dans la démarche d'amélioration continue.

#### **d. Approche processus :**

✓ Concevoir les activités comme des processus interdépendants constitutifs d'un système aide à atteindre des résultats plus cohérents et prévisibles.

---

<sup>1</sup> R.ERNOUL, *Le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*, édition AFNOR, France, 2013, p10.

<sup>2</sup> C, Gasquet, J, Segot, *Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 : En route vers l'excellence*, Paris, édition Afnor, p22.

✓ les personnes, équipes et processus ne fonctionnent pas en silos, et l'efficacité sera bien meilleure si chacun connaît les activités de l'organisme et sait comment elles s'articulent les unes avec les autres.

**e. Amélioration continue :**

✓ Réussir implique de mettre constamment l'accent sur la recherche de possibilités d'amélioration.

✓ Il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour les clients.

À l'heure actuelle où les conditions changent si vite, c'est un facteur d'importance capitale.

**f. Prise de décision fondée sur les preuves :**

✓ Prendre des décisions n'est jamais facile, il y a toujours une part d'incertitude.

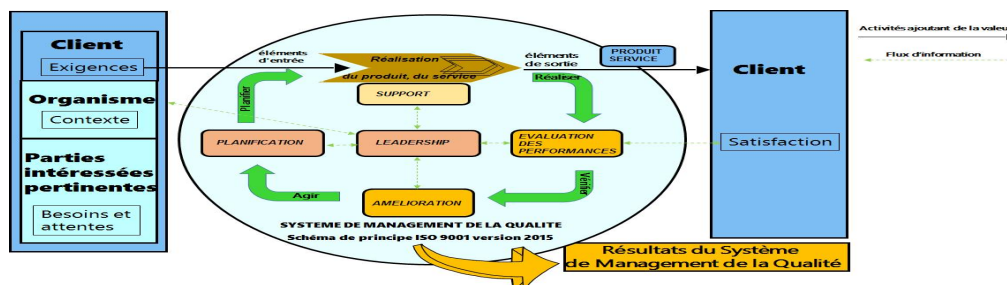
✓ En fondant vos décisions sur l'analyse et l'évaluation de données, vous aurez plus de chance d'obtenir le résultat voulu.

**g. Management des relations avec les parties intéressées :**

✓ Fonctionner en vase clos n'est plus possible aujourd'hui.

✓ Pour des performances durables, il faut bien identifier les relations importantes tissées avec les parties intéressées, notamment vos fournisseurs – et établir un plan pour les gérer.

**Figure N°13 :** Processus du système de management de la qualité.



**Source :** Norme ISO 9001 version 2015.

**2.3. Les méthodes et les outils de management de la qualité :**

Les méthodes et outils de management de la qualité, visent à optimiser les processus et à garantir une amélioration continue des performances organisationnelles.<sup>1</sup>

### **2.3.1. Les méthodes de management de la qualité :**

Il existe un large éventail de méthodes de la qualité, nous citerons ci-dessus les plus connues et les plus pratiques dans le monde industriel et commercial.

#### **2.3.1.1. Les cercles de la qualité :**

Les cercles de qualité sont des groupes de travail volontaires qui proposent des améliorations dans le processus de travail, favorisant la communication et l'éducation mutuelle dans l'entreprise.

#### **2.3.1.2. Le kaizen :**

Le Kaizen, méthode de management japonaise, vise à améliorer continuellement les processus en impliquant tout le personnel. Axé sur la satisfaction client, il identifie les problèmes, met en place des actions qualité pour les résoudre, favorisant ainsi une amélioration continue et progressive des performances de l'entreprise.

#### **2.3.1.3. Le Benchmarking :**

Le Benchmarking ou « étalonnage concurrentiel », est une méthode d'amélioration continue. D'abord développé au Japon, il a été introduit aux États-Unis dans les années soixante avant d'atteindre l'Europe dans les années quatre-vingt-dix. Cette approche consiste à évaluer régulièrement les performances d'une entreprise par rapport aux meilleures pratiques mondiales, les « best in class », dans son domaine d'activité.

a) Le Benchmarking interne : qui consiste à se comparer entre elles et les filiales d'une même entreprise.

b) Le Benchmarking concurrentiel : qui permet de se comparer avec ses concurrents.

c) Le Benchmarking par fonction : qui permet de comparer les activités qui sont communes à l'ensemble des entreprises, tout secteur confondu.

#### **2.3.1.4. L'analyse de la valeur :**

---

<sup>1</sup> J-P.HUBERAC, *Guide des méthodes de la qualité*, édition MAXIMA, Paris, 1999, p131.

L'analyse de la valeur est une approche méthodique et créative visant à accroître la compétitivité en satisfaisant les besoins de l'utilisateur grâce à une conception spécifique, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire. Cette méthode implique l'utilisation de techniques spécifiques dans le but d'optimiser les coûts d'un produit ou d'un service tout en maintenant le niveau de satisfaction du client, notamment en termes de rapport qualité-prix.

### **2.3.1.5. L'autodiagnostic :**

L'autodiagnostic implique l'identification des points faibles prioritaires ayant un impact direct sur la satisfaction du client au sein d'une entreprise, d'une direction ou d'une unité de production, cette dernière étant cruciale en raison de son lien direct avec le produit.<sup>1</sup>

### **2.3.1.6. Le poka-yoké :**

Le poka-yoké est un système simple qui évite les erreurs en empêchant certaines opérations dangereuses sur une machine jusqu'à ce que les mesures de sécurité soient respectées, comme dans le cas des voitures qui ne démarrent pas sans la ceinture de sécurité bouclée.<sup>2</sup>

### **2.3.1.7. La méthode 5S :**

Cette approche commence par organiser l'espace de travail, le rendant agréable et fonctionnel. Elle englobe les cinq termes japonais commençant par "S" qui représentent des actions de rangement, d'ordre, de propriété et de rigueur, visant ainsi à instaurer un environnement de travail structuré et efficace.

### **2.3.1.8. La méthode AMDEC :**

La Méthode AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) est un outil essentiel de sûreté de fonctionnement et de gestion de la qualité. Initialement développée par l'armée américaine dans les années 1940 sous le nom de FMECA (Failure Modes, Effects and Criticality Analysis), l'AMDEC se distingue de l'AMDE (Analyse des modes de défaillance et de leurs effets) par l'introduction de la notion de criticité.<sup>3</sup>

La criticité d'un mode de défaillance se détermine généralement par le produit (indice de fréquence) × (indice de gravité) × (indice de détection). Ces indices sont définis par le client, l'entreprise qui fixe également un seuil d'acceptabilité, au-dessus duquel toute criticité doit

---

<sup>1</sup> Ibid, p132.

<sup>2</sup> <https://www.mecalux.fr/blog/poka-yoke/>, consulté le 28/03/2024 à 11h43.

<sup>3</sup> <https://blog-gestion-de-projet.com/amdec/>, consulté le 28/03/2024 à 11h39.

être réduite, par un moyen à définir (reprise de conception, plan de maintenance, action de surveillance,...).

### **2.3.2. Les outils de management de la qualité :**

Dans sa signification la plus stricte, un outil qualité est un moyen ou un instrument spécialement conçu pour accomplir de manière efficace une tâche précise, en suivant un processus bien défini et en étant relativement autonome. Il vise à cibler et soutenir les activités d'amélioration et de changement.<sup>1</sup>

En effet on distingue huit outils de la qualité à savoir :

- La feuille de relevés (outil préalable).
- Le brainstorming.
- Le vote pondéré.
- La matrice de compatibilité.
- Le diagramme d'Ishikawa.
- Le diagramme de Pareto.
- Le QQQQCP.
- Le logigramme.

#### **2.3.2.1. La feuille de relevés :**

Cet outil permet de collecter des données précises et fiables en relation avec un objectif défini. Il sert de support d'enregistrement, facilitant ainsi l'analyse des informations recueillies. La feuille de relevés est une étape préalable essentielle, nécessitant une claire définition de l'objectif pour rendre les données exploitables. La première étape consiste à déterminer les éléments à relever :

- Lieu de collecte.
- Quantification de l'échantillon.
- Information sur la fréquence.

#### **2.3.2.2. Brainstorming :**

Le brainstorming vise à résoudre un problème en explorant les causes et les solutions possibles, favorisant la créativité et la génération d'idées nouvelles qui ne seraient pas

---

<sup>1</sup> <https://www.piloter.org/qualite/outils-qualite>. Consulté le 14 /04/2024 à 16h30.

apparues individuellement. Il s'agit d'un travail de groupe impliquant de 8 à 15 personnes, idéalement issues de différentes disciplines, sous la direction d'un animateur. L'objectif est de stimuler la synergie du groupe, où la somme des idées individuelles crée une valeur supérieure ( $1+1=3$ ). Pendant le brainstorming, le maximum d'idées est exprimé et noté sur un tableau visible de tous, généralement sur un papier-calque. Des pauses entre les sessions permettent de laisser reposer les idées pour une réévaluation ultérieure. Le processus du brainstorming peut être décrit en trois phases distinctes.

### **2.3.2.3. Le vote pondéré :**

C'est une méthode pour choisir le problème le plus important que le groupe veut résoudre en premier, basée sur un vote simple après une séance de brainstorming. Les sujets sont classés par ordre de priorité avec des poids attribués en fonction de leur importance.

### **2.3.2.4. La matrice de compatibilité :**

La matrice de compatibilité<sup>1</sup>, un outil courant en gestion de la qualité, vise à faciliter la prise de décision entre différentes solutions.

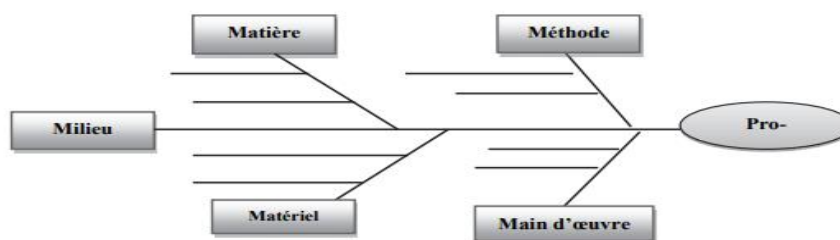
### **2.3.2.5. Diagramme D'Ishikawa :**

Le Diagramme d'Ishikawa, également appelé diagramme de causes et effets, utilise une technique développée par l'expert japonais en qualité Kaoru Ishikawa. Ce diagramme, nommé d'après son créateur, aide à visualiser et analyser les causes potentielles d'un effet observé en les regroupant par grandes catégories sur des axes. Il classe ensuite ces facteurs selon cinq catégories telles que l'équipement, la main-d'œuvre, le matériel, les procédures, etc. En plus de son utilité analytique, ce diagramme sert également d'outil pédagogique en représentant les dysfonctionnements.

---

<sup>1</sup> <https://www.infoqualite.fr/>, consulté le 24/04/2024 à 00h00.

**Figure N°14 :** Diagramme d'Ishikawa en forme d'arêtes de poisson.



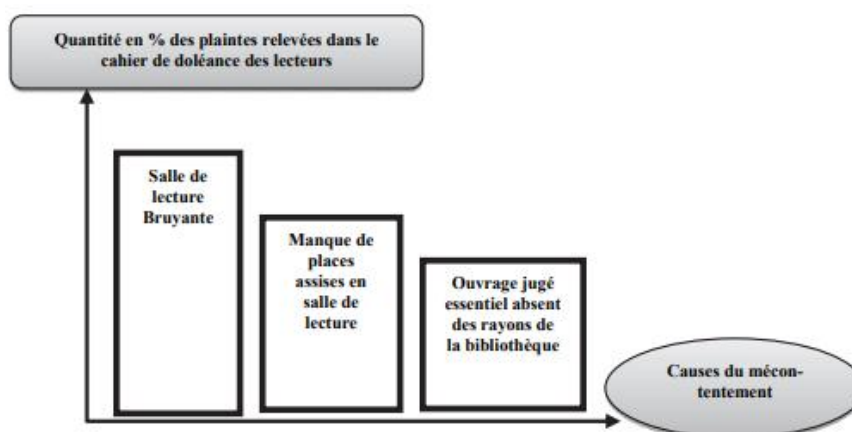
**Source :** L.HERMEL, *Bertrand de Quatrebarbes : Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics*, édition d'Organisation, Paris, 1998, p331.

### 2.3.2.6. Diagramme de Pareto :

Le diagramme de Pareto, nommé d'après l'économiste italien qui l'a développé, vise à identifier les principales causes des résultats observés.

Cette méthode classe les causes par ordre d'importance en supposant qu'un nombre restreint de causes est souvent responsable de la majeure partie de l'effet. En suivant la règle des 80/20, elle suggère que généralement, environ 80% de la valeur d'une variable est attribuée à seulement 20% de la variable causale. Ce type d'analyse présente graphiquement les causes d'un problème et est particulièrement utile lorsque des données numériques peuvent être collectées par rapport au problème.

**Figure N°15 :** Diagramme de Pareto.



**Source :** Bessiere.Jérôme, *Le management total de la qualité en bibliothèque*, Mémoire d'étude pour l'obtention de diplôme de conservateur de bibliothèque, ENSSIB, Lyon, 1998, p98.

### 2.3.2.7. Le QOOQCP :(Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) :

Le QQQQP est utilisé pour comprendre le problème dans son ensemble en posant six questions (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi). Il permet d'obtenir des informations suffisantes sur toutes les causes du problème, généralement basées sur des observations consignées au cours d'enquêtes. Cette approche facilite l'identification des aspects essentiels du problème, contribuant ainsi à déterminer avec précision la cause principale.

### **2.3.2.8. Le logigramme :**

Le logigramme visualise de manière séquentielle les actions nécessaires pour atteindre un objectif, favorisant ainsi la clarification et l'amélioration des processus, généralement en travail de groupe.

## **3. La normalisation :**

### **3.1. Définitions :**

Selon le dictionnaire **LAROUSSE** la normalisation est <sup>1</sup>: « *L'ensemble des techniques qui ont pour objet de définir les produits et/ou les méthodes de fabrication aptes à satisfaire des besoins spécifiés, standardisation* ».

L'**AFNOR** (Association Française de Normalisation) définit la normalisation comme : « *L'élaboration de normes, documents de référence qui fixent des exigences et des caractéristiques relatives à des produits, services, processus, systèmes ou organisations* ».<sup>2</sup>

### **3.2. Les normes de management de la qualité :**

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission Électrotechnique Internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

---

<sup>1</sup> <http://www.larousse.fr/>, consulté le 25/04/2024 à 23h15.

<sup>2</sup> <https://www.boutique.afnor.org/>, consulté le 28/03/2024 à 12h00.

La famille des normes relatives au management de la qualité comprend, trois normes fondamentales. Voici une présentation synthétique des normes de l'ISO, en terme de la qualité :<sup>1</sup>

a) **La norme ISO 9001** : Système de management de la qualité-exigences. La norme ISO 9001 décrit, les exigences relatives à un système de management de qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi, d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.

b) **La norme ISO 14000** : Système de gestion environnementale : Cette norme se concentre sur les pratiques environnementales des organisations, les aidant à gérer et à améliorer leur impact sur l'environnement.

c) **La norme ISO 22000** : Système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires : Cette norme est spécifique aux industries alimentaires, visant à garantir la sécurité des denrées alimentaires tout au long de la chaîne d'approvisionnement.<sup>2</sup>

Ces normes ISO sont des références clés pour les entreprises cherchant à mettre en place des systèmes de management de la qualité efficaces et à répondre aux exigences internationales en matière de qualité et de performance.

En se référant à ce qui a été discuté dans cette section, il est clair que la qualité est devenue un élément crucial pour le succès et la compétitivité des entreprises dans un contexte de mondialisation et de concurrence intense. Ainsi, la normalisation joue un rôle crucial en offrant un cadre et des références pour garantir cette qualité, permettant aux entreprises de se démarquer sur les marchés nationaux et internationaux. En s'alignant sur les normes et les standards reconnus, les entreprises peuvent renforcer leur réputation, gagner la confiance des consommateurs et maintenir leur avantage concurrentiel dans un environnement commercial en constante évolution.

---

<sup>1</sup> B.FROMAN, *Du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique*, édition AFNOR, France, 2001, p51.

<sup>2</sup> <https://www.iso.org/fr/normes/les-plus-connues/famille-iso-9000/>, consulté le 28 mars 2024 à 11h50.

## **Section 02 : La qualité de service.**

Dans un contexte de concurrence acharnée, la qualité de service émerge comme un avantage stratégique pour les entreprises. Elle constitue un levier crucial pour se démarquer, accroître la satisfaction client et garantir la fidélisation de sa clientèle.

Dans cette section, nous approfondirons le concept de la qualité de service et examinerons les moyens de l'améliorer afin de répondre aux attentes évolutives des clients.

### **1. Le service :**

#### **1.1. Définitions :**

Selon la définition provenant du dictionnaire **LAROUSSE**,<sup>1</sup> le service est « *La notion d'aide ou d'avantage rendu à quelqu'un, ainsi que l'ensemble des prestations fournies par une entreprise, un organisme, en vue de satisfaire les besoins de la clientèle* ».

Quant aux experts du domaine définissent le service de la manière suivante :

Pour **LAURENT HERMEL ET GÉRARD LOUYAT** : « *Le service est un avantage fourni par une personne, une entreprise ou une organisation publique ou privée à titre gratuit ou onéreux. Il est souvent opposé aux biens physiques* ».<sup>2</sup>

Selon **KOTLER** : « *Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, un service peut être associé ou non un produit physique* ».<sup>3</sup>

Pour **LANGÉARD et EIGLIER** : « *Le service est le résultat de l'interaction entre trois éléments de base, le client, les supports physiques et le personnel en contact, ce résultat constitue les bénéfices qui doivent satisfaire le besoin du client* ».<sup>4</sup>

Les différentes interprétations du concept de service mettent en évidence son rôle primordial dans la satisfaction des besoins des clients. Que ce soit gratuitement ou en échange de paiement, le service se caractérise par son aspect non matériel, se manifestant dans les

---

<sup>1</sup><https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/service/>. consulté le 30 /03/2024 à 01h15.

<sup>2</sup> L.Hermel et G.Louyat, *La qualité de service*, édition Afnor, Saint-Denis La Plaine Cedex, 2004, P3.

<sup>3</sup> PH.Kotler et B.Dubois, *Marketing management*, édition publi-union, Paris, 2000, P443.

<sup>4</sup> E.Langeard et P.Eiglier, *La servuction*, édition Mc Graiw-hiel, Paris, 1987, P16.

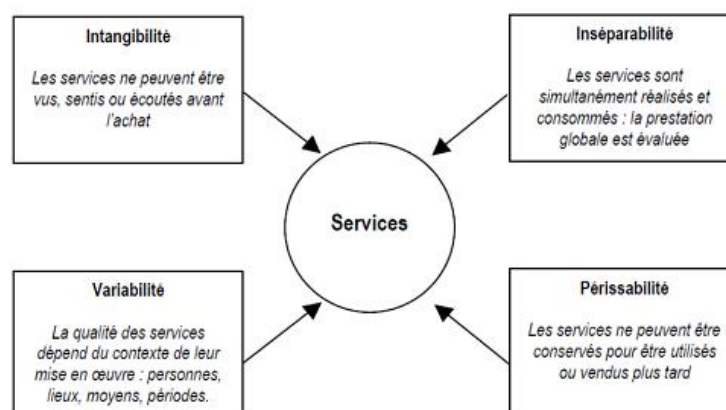
interactions entre le client, les éléments physiques et le personnel en contact. L'objectif principal du service est de répondre aux attentes du client en lui offrant des avantages concrets ou abstraits, soulignant ainsi son importance dans la relation entre les entreprises et leur clientèle.

### **1.2. Les caractéristiques du service :**

Les services sont très différents les uns des autres selon qu'ils s'adressent à des particuliers ou à des entreprises. Ils diffèrent également, en fonction de l'implication plus ou moins grande des clients dans la coproduction du service.

Néanmoins, il est habituel de mettre en avant quatre caractéristiques principales des services :

**Figure N°16 :** Les quatre caractéristiques des services.



**Source :** L.Hermel et G.Louyat, opcit, p4.

#### **a) L'intangibilité :**

Les services sont intangibles, un client peut voir, toucher entendre, sentir ou goûter un produit avant de l'acheter. Mais ce n'est pas le cas pour les services. Le service peut être consommé mais il ne peut être possédé. Cependant l'utilisation de presque tous les services nécessite l'utilisation d'éléments physique donc tangibles. Selon E.Gummesson : « *Les services sont quelque chose qui peut être achetée et vendue mais que vous ne pouvez pas laisser tomber sur les pieds* ». <sup>1</sup>

#### **b) L'indivisibilité :**

<sup>1</sup> M.ZOLLINGER et E.LARMAQUE, *Marketing et stratégie de la banque*, édition Dunod, Paris, 2004, p8.

Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé. On ne peut pas, comme dans le cas des produits tangibles, concevoir, fabriquer, puis commercialiser en autant d'actions séparées.

### **c) La variabilité :**

Le service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation. Tout le monde constate que la performance d'un service varie d'une entreprise à une autre, d'une agence à une autre, surtout pour les services fondés en grande partie sur l'intervention humaine.

### **d) La périssabilité :**

La périssabilité des services est liée à leur caractère non stockable, ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés.

Ces caractéristiques ont des implications importantes pour la gestion et la commercialisation des services, car elles nécessitent des approches spécifiques pour satisfaire les clients et gérer efficacement la prestation de services.

### **1.3. La typologie des services :**

Il existe de nombreuses classifications des services. Le service peut être associé ou non à un produit physique.

Il existe un continuum entre les produits et les services. Les produits sont aujourd'hui souvent liés à des services. Ils deviennent, en effet, intimement liés. De ce fait, on distingue :

1

1. Le produit-service qui comprend en parties égales une composante « produit » et une composante « service ».

2. Le service accompagné de produits ou d'autres services. L'offre de l'entreprise consiste en un service central complété par certains produits annexes.

3. Le pur service, dans ce cas, le prestataire propose un service unique. Aucun autre produit ni service ne l'accompagne.

---

<sup>1</sup> PH.Kotler et B.Dubois, opcit, p475.

#### **1.4. Les différents types de service offerts par les entreprises :**

Les services prennent diverses formes qui les distinguent selon leur nature et leur degré de pertinence. De plus, une entreprise ne se contente pas d'offrir un service unique à ses clients, mais vise à fournir un service de base essentiel, accompagné de services périphériques offrant davantage de commodité et de satisfaction.

En effet, on peut identifier deux catégories de services :

a) **Le service de base :** Correspond à la vocation première de l'entreprise, qui est dans le but de satisfaire le besoin principal du client. Il s'agit de la raison d'être de l'entreprise de service. Celle-ci ne peut supprimer ce service de base sans changer le métier ou cesser son activité. Ce service de base est donc offert à tous les clients. Dans certains cas, l'entreprise offre plusieurs services de base et il faut alors distinguer les services de base primaire des services de base secondaires.

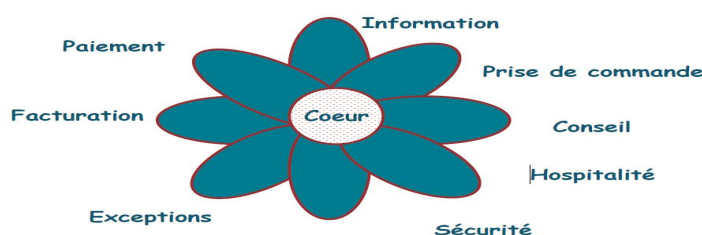
b) **Les services périphériques :** Répondent aux besoins secondaires du client et peuvent être nécessaires à la réalisation du service de base. Ce sont, en général, des éléments de différenciation positifs, plus saillants et plus porteurs de valeur pour le client.

#### **1.5. La fleur de service :**

Christopher Lovelock nomme « fleur de service », l'ensemble constitué de deux catégories de services citées auparavant : du service de base sur lequel l'entreprise se doit être performante et des services supplémentaires ou périphériques.

Cette allégorie vise à faire comprendre que le cœur de la fleur est ce qui la fait vivre, en l'occurrence le service de base. Les pétales, c'est ce qui fait que la fleur est jolie et que l'on a envie de l'acheter : les services supplémentaires facilitant la vente ou soutenant la réalisation.

**Figure N°17 :** La fleur de service.



**Source :** L.Hermel et G.Louyat, opcit, p8.

L'entreprise va donc chercher à être performante sur son service de base qui est au cœur de cette fleur, mais devra intégrer de plus en plus de services complémentaires que l'on classe en deux catégories : les services « facilitant » et les services « de soutien ».

- Les services supplémentaires « facilitant », associés à la commercialisation du service de base sont l'information, la prise de commande, la facturation et le paiement.

- Les services supplémentaires de « soutien », associés à la réalisation du service de base sont l'hospitalité (accueil), la sécurité, le conseil et la prise en compte des cas particuliers.

Il va de soi que ces différents éléments périphériques évoluent au cours du temps et que chaque service et chaque concurrent doit innover sur ceux-ci pour apporter un service complémentaire différenciateur destiné à mieux le positionner face à la concurrence.

### **2. Le système de servuction :**

#### **2.1. Définitions :**

Le concept de servuction a été créé pour marquer un changement de référent dans la conception des services par rapport à la conception des produits.

Pour **EIGLER et LANGEARD** : « *La servuction est le système conçu et mis en place par l'entreprise pour assurer la production et la livraison du service simultanément à sa consommation* ». <sup>1</sup>

Et selon **VERDINE** la servuction est aussi : « *Le processus au cours duquel un service est rendu par une personne physique ou morale à une autre personne physique ou morale, dans un intervalle de temps défini est en un lieu déterminé* ». <sup>2</sup>

En résumé, nous pouvons dire que la servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service. Elle permet de mettre au clair les différentes interactions qui rendent possibles les prestations de service.

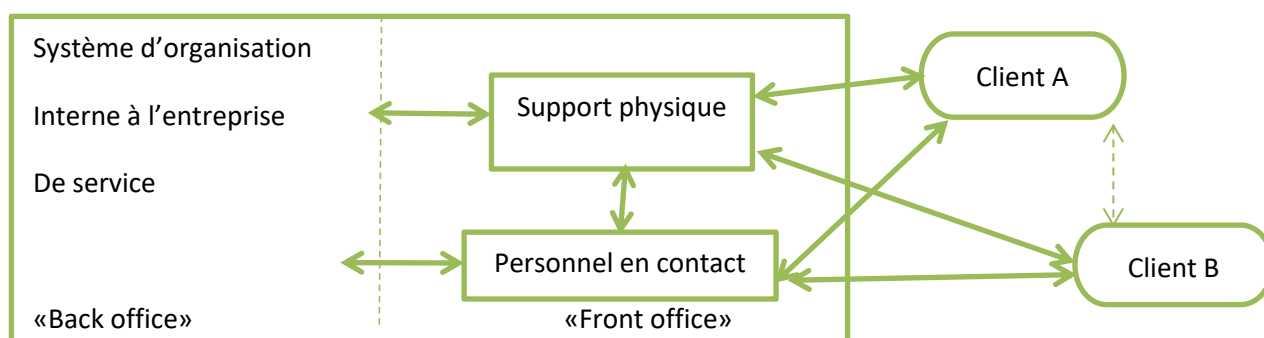
Ce concept de servuction est souvent représenté par le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> P.EIGLER et D.LANGEARD, *Servuction, le marketing des services*, édition Ediscience, Paris, 1999, p13.

<sup>2</sup> S-M.VERDINE, *Initiation au marketing*, édition d'Organisation, Paris, 2006, p346.

**Figure N°18 :** Représentation du modèle de servuction.



**Source :** L.Hermel et G.Louyat, opcit, p25.

Ce schéma a l'intérêt de présenter de manière systématique la façon dont se fabrique un service avec les différents acteurs en présence ( client et personnel de l'entreprise ) ainsi que les éléments matériels nécessaires pour la fabrication du service (support physique).

Ce schéma montre également que le client a un contact avec une partie « visible » de l'entreprise, mais que le service nécessite, également, des moyens et une organisation « non visible » du côté client.

a. **le client :** Celui-là est un élément primordial et sa présence est absolument indispensable car sans lui le service ne peut exister.

b. **le support physique :** Il s'agit de matériel qui est aussi indispensable à la production de service et qui est nécessaire soit pour le personnel en contact, soit pour le client, soit le plus souvent les deux à la fois.

c. **Le personnel en contact :** Il s'agit des personnes employées par l'entreprise de service et qui sont en contact direct avec le client.

d. **Le service :** Celui-ci est le résultant des trois éléments de base qui sont le client, le support physique et le personnel en contact.

e. **Le système d'organisation interne :** Cet élément est considéré comme une partie non visible par le client de l'entreprise des services. Il est constitué par le support physique et le personnel en contact, dirigés par l'organisation interne de l'entreprise, cette dernière qui est constituée de toutes les fonctions classiques de l'entreprise (finance, marketing, ressource humain...etc.). Ce système d'organisation interne a une influence directe sur le support physique et sur le personnel en contact.

## **2.2. La place du client dans le processus de servuction :**

Le client est très important dans le processus de servuction, car il intervient en général dans l'ensemble ou à certaines étapes du service en fonction de la nature de ce dernier.

Il intervient dans la définition du service par l'entreprise en exprimant ses besoins et attentes qui serviront d'éléments de réflexion à la direction générale pour définir le service qu'elle veut et peut rendre en fonction de ses contraintes et de l'environnement concurrentiel.

Il intervient ensuite pendant la phase de délivrance du service, tout d'abord en demandant le service, puis en fournissant des éléments qui permettent de réaliser la prestation. Il est encore présent après la délivrance du service soit parce que l'entreprise l'interroge lors d'une enquête de satisfaction, soit dans le cadre du service après-vente pour les services qui nécessitent un suivi.

## **3. La qualité de service :**

### **3.1. Définitions :**

Selon le dictionnaire, la qualité de service est définie comme étant : « *Un concept définissant le degré de réponse apporté par un service à l'attente des clients* ». <sup>1</sup>

**JACQUES HEROVITZ**, définit la qualité de service comme suit : « *La qualité de service est le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible, c'est en même temps, la mesure dans laquelle elle s'y conforme* ». <sup>2</sup>

D'après **JEAN PIERRE BARAUCHE**, La qualité de service c'est aussi : « *La prestation, la mise à disposition, l'accompagnement, le conseil, le service après vente associé au service principal, en quelque sorte la dimension humaine qui se trouve à chaque instant du service* ». <sup>3</sup>

Quant au **LAURENT HARMEL**, La qualité de service est : « *La satisfaction globale que prouve l'ensemble des services élémentaire proposés par l'entreprise aux clients et qui déterminent le niveau de performance* ». <sup>4</sup>

À partir de ces définitions, on peut dire que définir la qualité de façon globale n'est pas aisé car elle varie en fonction des valeurs attendues par les clients. Bien qu'il n'existe pas de définition officielle ou normée de la qualité de service, pour la définir on peut dire qu'il s'agit

---

<sup>1</sup> Y. GOLVAN, *Dictionnaire marketing : banque-assurance*, édition Dunod, Paris, 1988, p110.

<sup>2</sup> J.HOROVOTZ, *La qualité du service à la conquête du client*, Inter éditions, Paris, 1987, p46.

<sup>3</sup> J-P.BARAUCHE, *La qualité de service dans l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1992, p17.

<sup>4</sup> L.HARMEL, *La qualité de service*, édition Afnor, Saint-Denis, 2005, p82.

du degré d'adéquation entre les attentes/besoins du client et sa perception du résultat d'un service fourni par une entreprise. Dit autrement, un service est jugé de qualité si la façon dont le perçoit le client correspond à ses attentes.

### **3.2. Le carré de la qualité :**

Pour définir avec plus de précisions la qualité de service, il est impératif de dissocier les différentes approches selon que l'on se positionne du point de vue du client ou du point de vue de l'entreprise. Pour cela, il existe un modèle de référence : « le carré de la qualité ».

1. Du point de vue de l'entreprise, il existe deux distinctions importantes en matière de qualité :

a. **La qualité voulue :** Désigne les normes de qualité que l'entreprise souhaite atteindre afin de répondre aux attentes de ses clients. C'est le niveau de performance qu'elle ambitionne de fournir dans ses produits ou services.

b. **La qualité réalisée :** Représente la mesure effective de la qualité atteinte par l'entreprise dans ses produits ou services. Dans un scénario idéal, cette qualité correspondrait exactement à celle souhaitée (la qualité voulue). Cependant, divers aléas et dysfonctionnements peuvent entraîner un écart entre ce qui est prévu ou planifié et ce qui est réellement réalisé.

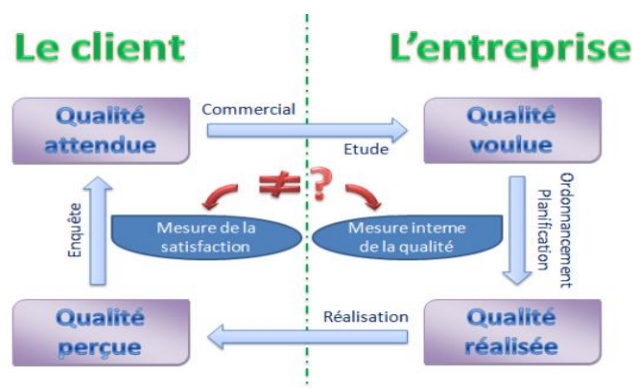
2. Du point de vue du client, deux notions clés sont également distinguées :

a. **La qualité attendue :** Représente les normes de qualité souhaitées par le client, correspondant à la réponse à leurs besoins et attentes. Ceci implique que les conditions pour atteindre ce niveau de qualité ont été préalablement définies.

b. **La qualité perçue :** Désigne la qualité ressentie par le client de façon plus ou moins confuse à partir de ses propres besoins et attentes. Elle est l'expression de sa satisfaction avec tout ce que cela comporte de subjectivité et d'impondérable.

La figure ci-dessous met en relief le carré de la qualité qui comprend deux parties, celle du consommateur et celle du prestataire :

**Figure N°19 :** Le carré de la qualité.



**Source :** <https://qualiblog.fr/>, consulté le 29/03/2024 à 22h15.

En effet, le principe est de mesurer les écarts entre ces quatre notions de la qualité afin d'en déduire les points d'amélioration. L'entreprise effectuera la mesure de la qualité de service, qui est déduit par l'écart entre la qualité voulue et la qualité réalisée. La mesure de la satisfaction client sera quant à elle mesurée par l'écart entre la qualité perçue et la qualité attendue. Plus il y a cohérence entre ces deux points plus le client est satisfait.

### **3.3. Les dimensions de la qualité de service :**

Si l'on se réfère au système de servuction, la qualité d'un service doit s'évaluer sur trois dimensions différentes :<sup>1</sup> l'output, les éléments de la servuction et le processus lui-même.

**a. L'output :** Il s'agit de la qualité de service elle-même, étant le résultat final de la servuction.

**b. Les éléments de la servuction :** La qualité des éléments de la servuction joue un rôle crucial dans la qualité globale du service, car le client les perçoit et les expérimente directement, ce qui lui permet de les évaluer.

**c. Le processus :** Le processus de fabrication du service est évalué en fonction de la fluidité et de la facilité des interactions qui le composent, ainsi que de leur efficacité, de leur séquence et de leur capacité à s'adapter aux besoins et attentes de la clientèle.

Ces trois dimensions de la qualité globale du service forment le cadre structurel dans lequel peuvent s'inscrire les actions de l'entreprise de service en faveur de la qualité.

### **3.4. La perception de la qualité de service par le consommateur :**

<sup>1</sup> P.EIGLIER et E.LANGEARD, *Servuction : le marketing du service*, opcit, p26.

La gestion de la qualité du service qui entoure le produit représente un enjeu majeur et une stratégie essentielle à la création de relation durable entre l'entreprise et ses clients. La qualité du service représente un construit abstrait et diffus dont la conceptualisation et la mesure ne semble pas être évidente. En l'absence de mesures objectives, il semble approprié d'évaluer la qualité du service en mesurant les perceptions de cette qualité par les consommateurs.

La qualité perçue d'un service peut être présentée comme « Un jugement global concernant la supériorité du service » ou encore comme « La différence entre les attentes du consommateur concernant la performance du service et ses perceptions du service reçu ».

Il existe plusieurs modèles conceptuels expliquant l'évaluation faite par le client de la qualité du service. Ces modèles peuvent être classés en deux catégories : d'une part, les modèles qui s'intéressent aux attributs du service, et d'autre part, ceux qui étudient la structure du service.

### **3.4.1. La structure du service :**

Les tenants de cette approche s'appuient sur la structure du service et sur ses différentes composantes afin de définir et de mesurer la qualité. Parmi ces approches, plusieurs distinctions peuvent être établies.

**a) L'approche de Sasser :** Selon cette approche, le service se décompose en trois éléments:<sup>1</sup>

- Les éléments tangibles du service.
- Les produits intangibles explicites que le client peut percevoir grâce à ses cinq sens.
- Les éléments intangibles implicites qui procurent au client des avantages psychologiques.

**b) L'approche de Grönroos :** Cette approche permet d'identifier trois dimensions de la qualité perçue :<sup>2</sup>

- La qualité technique : Elle se réfère à ce qui est livré au client ou le contenu de l'offre de service.
- La qualité fonctionnelle : Elle représente la manière avec laquelle le service a été rendu.

---

<sup>1</sup> W-E.SASSER, R-P.OLSON et D-D.WYCKOFF, *Management of service operations*, Allyn and Bacon Inc, Boston, 1978, p18.

<sup>2</sup> C.GRONROOS, *Strategic management and marketing in the service sector*, Wedish School of Economics and Racine-Administration, Helsingfors, 1982, p25.

- L'image de l'entreprise : Elle se réfère à la perception qu'en a le client.

**c) L'approche d'Eiglier et Langeard :** Cette approche stipule que la qualité du service doit être évaluée en se basant sur trois dimensions différentes, à savoir :<sup>1</sup>

- L'output du service élémentaire : La capacité du service à répondre aux attentes des clients.

- Les éléments de la servuction : Les dimensions associées au support physique et au personnel en contact.

- Le processus lui-même : Les variables associées aux interactions entre le prestataire et son client.

### **3.4.2. Les attributs du service :**

Selon cette approche, la qualité de service est définie par une liste d'attributs du service représentant des critères d'appréciation pertinents pour le client. Dans ce cadre, nous pouvons distinguer, principalement, les travaux de Parasuraman, Berry et Zeithaml<sup>2</sup>, qui ont développé un modèle présentant la qualité du service comme l'écart entre les attentes et les perceptions en matière de service.

À l'origine, l'échelle développée par Parasuraman, Berry et Zeithaml a été composée de dix attributs de la qualité du service : éléments tangibles, fiabilité, serviabilité, communication, crédibilité, sécurité, compétence, courtoisie, compréhension/connaissance du consommateur et accessibilité.

Le tableau ci-dessous présente les critères utilisés par le consommateur pour évaluer la qualité de service.<sup>3</sup>

**Tableau N°03 :** Les dimensions génériques utilisées par les clients pour évaluer la qualité d'un service.

| <b>Dimensions :</b> | <b>Définitions :</b>                                   |
|---------------------|--|
| Crédibilité         | Être digne de confiance, honnêteté.                    |
| Sécurité            | Absence de danger, de risque et de doute.              |
| Accessibilité       | Abord facile et contact aisé.                          |
| Communication       | Écoute des clients, information régulière des clients. |

<sup>1</sup> P.EIGLIER, E.LANGEARD, *Servuction : le marketing du service*, opcit, p28.

<sup>2</sup> A.PARASURAMAN, V-A.ZEITHAML et L-L.BERRY, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of marketing, vol 49, 1985, p41-50.

<sup>3</sup> L.CHRISTOPHER, W.JOCHEN et L.DENIS, *Marketing des services*, édition Pearson, Paris, 2004, p432.

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Compréhension du client | Efforts pour connaître les clients et leurs besoins.                       |
| Tangibilité             | Apparence physique des locaux, équipements, du personnel et des documents. |
| Fiabilité               | Capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise.          |
| Réactivité              | Volonté d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté.  |
| Compétence              | Possession des connaissances nécessaires pour délivrer le service.         |
| Courtoisie              | Politesse, respect et contact personnel amical.                            |

**Source :** L.CHRISTOPHER, W.JOCHEN, L.DENIS, opcit, p432.

### **3.5. Les facteurs de la qualité de service :**

La qualité perçue est essentiellement définie comme la différence entre ce que le consommateur a effectivement reçu (le service vécu) et ce qu'il attendait de recevoir (le service attendu). Cette distinction repose sur deux aspects : la performance effective du service et l'attitude préconçue du consommateur. L'attitude du consommateur est influencée par divers facteurs tels que les communications externes, les besoins individuels et les expériences passées.

La qualité dans les entreprises offrant des services est influencée par deux parties principales : le consommateur et le prestataire. D'une part, le consommateur évalue la qualité du service qu'il reçoit, tandis que d'autre part, le prestataire influe sur cette qualité à travers le service offert et les communications qu'il établit.<sup>1</sup>

#### **3.5.1. Le point de vue du consommateur :**

Le consommateur appréhende la qualité en fonction de l'écart entre le service qu'il reçoit et évalue, et celui auquel il s'attendait. Son opinion et son attitude envers le service reposent sur une gamme de critères de sélection, variables selon le type de service et le consommateur lui-même.

---

<sup>1</sup>J-C.DUFOUR, S.MAISONNAS, *Marketing et services : du transactionnel au relationnel*, édition Chenelière, Montréal, 2004, p139.

Ces critères peuvent être regroupés en cinq catégories principales, comme illustré dans le tableau suivant :<sup>1</sup>

**Tableau N°04 : Les cinq catégories de critères de choix.**

| <b>Catégorie :</b> | <b>Définition de la catégorie :</b>  | <b>Exemple de critère de choix :</b>  |
|--------------------|--|---|
| Fiabilité          | Aptitude à offrir un service avec sérieux et précision.                                  | Précision des relevés-service offert ou moment voulu.                       |
| Tangibilité        | Apparence de l'aspect matériel, du personnel en contact et de matériel de communication. | - Clarté des locaux.<br>- Beauté d'une publicité.<br>- Tenue vestimentaire. |
| Rapidité           | Volonté d'aider de fournir un service prompt.  | - Rapidité des réponses .<br>- Courrier qui suit une transaction.           |
| Assurance          | Compétences des employés et leurs niveaux de confiance et confidentialité.               | - Réputation de l'entreprise.<br>- Secrets des transactions.                |
| Empathie           | Attention et soin apportés.  | - Courtoisie.<br>- Connaissance du dossier.                                 |

**Source :** J-C.DUFOUR et S.MAISONNAS, *Marketing et services : du transactionnel au relationnel*, édition Chenelière, Montréal, 2004, p141.

La fiabilité est généralement perçue comme la catégorie la plus critique pour les consommateurs lorsqu'ils évaluent la qualité de service. Cela est dû au fait que la fiabilité permet principalement de juger les résultats concrets du service rendu. En revanche, les autres catégories sont plus directement liées au processus même de la prestation du service, souvent désigné sous le terme de « servuction ». Elles servent à évaluer les conditions et les modalités selon lesquelles le service est obtenu.

### **3.5.2. Le point de vue de prestataire :**

Le second aspect déterminant la qualité de service repose sur les actions de l'entreprise. En fait, le niveau de qualité est déterminé par une série d'écart entre, d'une part, les attentes des consommateurs et la perception de l'entreprise, et d'autre part les actions prises par l'entreprise.

#### **a. Écart 01 :**

---

<sup>1</sup> Idem, p141.

Le premier écart se situe entre les perceptions managériales des attentes des consommateurs et ce qu'attendent réellement les consommateurs. Il peut être identifié comme l'ignorance des attentes du consommateur. Cet écart peut se produire, dans la mesure où l'entreprise ne perçoit ni les besoins ni les attentes du client, ni le critère de leur jugement sur la qualité de service proposé.

### **b. Écart 02 :**

Le deuxième écart se situe entre les perceptions du management et la concrétisation des perceptions en normes. C'est l'absence de normes. Cet écart se produit lorsque l'entreprise fixe des normes pour effectuer une opération, or, elle s'aperçoit qu'elle n'est pas organisée pour satisfaire ces normes qui sont de ce fait inadéquates. Cet écart pourrait être évité si l'entreprise ne fixe pas ses propres normes, et se réfère à des normes faites par des spécialistes tels que les normes ISO.

### **c. Écart 03 :**

Le troisième écart se produit entre les normes établies pour le service et le service offert, il s'agit du « non-respect des normes ». Cet écart peut se produire lorsque l'entreprise ne peut pas réaliser les normes de qualité qu'elle s'est fixée dans sa prestation de service, cela pourrait être dû à des facteurs humains et/ou matériels.

### **d. Écart 04 :**

Le quatrième écart se situe entre le service offert réellement et les communications de l'entreprise sur ce service en direction du consommateur. On peut l'appeler « les promesses non tenues ». Cet écart est dû au fait que les promesses faites aux clients dans les messages publicitaires ne sont pas tenues.

### **e. Écart 05 :**

Le dernier écart se situe entre la spécification du service par le client et ses attentes. Cet écart est le déterminant de son choix, si le service perçu est inférieur à celui attendu, il y a une insatisfaction qui aura pour conséquence le détournement du client à la recherche d'une offre meilleure.

Pour améliorer la qualité des services, il est essentiel de comprendre en premier lieu le processus de « servuction » et de réduire les écarts potentiels qui peuvent survenir. Ces écarts

comprennent notamment le manque de connaissance des attentes des consommateurs, l'absence de normes définies, le non-respect des normes établies et les promesses non tenues.

### **3.6. Les sources d'amélioration de la qualité de service :**

Dans le but de dépasser les attentes, la gestion des services offerts en entreprise doit s'appuyer sur l'amélioration continue. Voici six sources d'amélioration qui guideront dans les processus ITSM (Information Technology Service Management) et la prestation des services.<sup>1</sup>

#### **a. Collaboration : Orienté résolution de problèmes :**

L'amélioration de la qualité de service passe par la collaboration entre les membres de l'équipe pour résoudre les problèmes clients, favorisant une culture où les employés partagent leurs connaissances et compétences pour trouver des solutions efficaces. Cette approche permet aux entreprises d'exploiter la diversité des perspectives et des compétences de leur personnel pour répondre de manière agile et efficace aux besoins des clients.

#### **b. Documentation: Partage des connaissances :**

Une documentation efficace et le partage des connaissances assurent une prestation de service de haute qualité en fournissant des ressources telles que des manuels et des bases de connaissances pour aider les employés à comprendre les processus et les meilleures pratiques. Ce partage permet également de diffuser les leçons apprises et les solutions efficaces, évitant ainsi la répétition des erreurs et favorisant l'innovation continue au sein de l'organisation.

#### **c. Proactivité : Être aux devants des demandes des usagers :**

Être proactif signifie anticiper les besoins et les attentes des clients avant même qu'ils ne les expriment explicitement. Cela peut se traduire par une communication proactive, des offres de solutions ou d'assistance avant même que le client ne pose une question ou rencontre un problème. En adoptant une approche proactive, les entreprises peuvent démontrer leur engagement envers la satisfaction client et améliorer l'expérience globale en fournissant un service réactif et personnalisé.

#### **d. Satisfaction : Procurer une expérience client idéale :**

La satisfaction client est essentielle pour améliorer la qualité de service, impliquant la compréhension et la satisfaction des besoins individuels à chaque interaction. Offrir une expérience client optimale demande une attention minutieuse à chaque point de contact, de

<sup>1</sup> <https://blog.c2-itsm.com/fr/>, consulté le 04/04/2024 à 02h36.

l'initiale à l'après-vente, englobant la convivialité du site web, la qualité du service client et la personnalisation des interactions.

### **e. Transformation : Propulser les processus et l'efficacité à un niveau supérieur :**

Pour maintenir une qualité de service élevée, il est important de continuellement évaluer et améliorer les processus internes. Cela peut impliquer l'identification des inefficacités, la simplification des flux de travail, l'automatisation des tâches répétitives et la mise en œuvre de nouvelles technologies. En transformant les processus, les entreprises peuvent accroître leur efficacité opérationnelle, réduire les temps d'attente pour les clients et fournir des solutions plus rapides et plus efficaces.

### **f. Analytique : Les résultats face aux attentes de la clientèle :**

En surveillant activement la satisfaction client et en analysant les données recueillies, les entreprises peuvent ajuster leurs stratégies pour améliorer la qualité de service. Cela inclut la collecte de feedback, la mesure des KPI et l'utilisation d'outils d'analyse pour identifier les tendances et opportunités. En comprenant les besoins des clients, les entreprises peuvent adapter leurs services pour mieux répondre à leurs attentes, prenant ainsi des décisions plus éclairées.

En conclusion, Comme toute notion de qualité, celle du service est relative et ne peut être pleinement définie et évaluée qu'en comparaison avec quelque chose d'autre. Dans ce contexte, les attentes du client servent de référence : un service est jugé de qualité lorsqu'il répond précisément aux besoins et aux attentes du client. C'est pourquoi il est impératif de comprendre ces attentes et d'adopter une segmentation proactive afin d'adapter le service offert à chaque segment de clientèle identifié.

## **Section 03 : La qualité de service dans le secteur des télécommunications.**

Le terme QoS (Qualité de Service) revêt une importance cruciale dans le domaine des télécommunications, garantissant la performance, la fiabilité et la disponibilité des services. Au cours de la dernière décennie, l'industrie des télécommunications a connu des transformations majeures sous l'impulsion du progrès technologique, donnant naissance à de nouveaux acteurs et bouleversant l'écosystème traditionnel.

En Algérie, l'ouverture du marché des télécommunications en 2003 a attiré de nombreux opérateurs, notamment des multinationales, qui ont introduit de nouvelles technologies et des savoir-faire. Le secteur de la téléphonie mobile est devenu hautement concurrentiel et agressif, avec trois principaux opérateurs (OTA, ATM, WTA) se disputant un marché saturé où environ 35,62 millions d'abonnés représentent 96,52% de la population algérienne en décembre 2012.

Dans le secteur des télécommunications, la qualité de service client est essentielle pour assurer la satisfaction et la fidélité des clients. Elle repose sur plusieurs piliers, dont la fiabilité du réseau, qui garantit une connectivité stable et étendue, minimisant ainsi les interruptions. Le support client joue également un rôle crucial : il doit être accessible via divers canaux, réactif et compétent pour résoudre rapidement les problèmes des utilisateurs. Enfin, la qualité des produits et services offerts, contribue à répondre aux besoins et aux attentes des clients, améliorant ainsi leur expérience globale.

Dans cette section, nous aborderons la définition des télécommunications, l'aspect juridique de leur déréglementation en Algérie, l'évaluation de la qualité de service dans ce domaine, ainsi que les critères utilisés pour évaluer la qualité de service dans ce secteur.

### **1. Définitions :**

Dans ce monde en pleine mutation, le secteur des télécommunications apparaît le secteur qui joue le rôle le plus dynamique pour le développement d'un pays. Ainsi selon **TCHIKAYA BLAISE** : « *Il n'y pas de développement sans télécommunications, et le sous-développement en général s'entretient par celui des télécommunications* ». <sup>1</sup>

Selon **MICHEL VOLLE** : « *Le terme "télécommunications" désigne l'ensemble des moyens techniques permettant l'acheminement fidèle et fiable d'informations entre deux points quelconques pour un coût raisonnable. Les télécommunications utilisent deux techniques inséparables : la transmission qui assure le transport de l'information à distance, la mise en relation de deux usagers quelconques conformément à leurs ordres relève de la commutation*». <sup>2</sup>

Les télécommunications sont devenues l'arme de l'économie mondiale. C'est un nouveau défi pour les pays en développement. Historiquement, ces pays ont mis l'accent sur les

---

<sup>1</sup> B.TCHIKAYA, *La première conférence mondiale pour le développement*, In Revue général de droit international public, 1995, n°01, p77-93.

<sup>2</sup>M.VOLLE, 2001, site Internet : [www.volle.com/](http://www.volle.com/).

industries lourdes telles que la sidérurgie et les besoins essentiels tels que l'agriculture et la santé, reléguant les télécommunications au second plan. Cependant, à partir des années 80, une prise de conscience significative a émergé quant à l'impact crucial des télécommunications sur le développement économique.

Un réseau de télécommunication performant est essentiel pour favoriser le développement économique, une exigence que la plupart des pays ont du mal à remplir. Des recherches récentes ont démontré que dans les pays les moins avancés, l'amélioration de leur infrastructure de télécommunication stimulerait davantage leur croissance économique.

Pour **Alvin Toffler**, célèbre futurologue et auteur du récent article « les nouveaux pouvoirs»<sup>1</sup> : « *Il faut entreprendre une véritable croisade de la communication grâce à laquelle les pays du tiers monde vont pouvoir brûler Les étapes du développement en passant de l'âge de la pierre à l'âge des réseaux*».

Dans cette section, nous examinerons les initiatives prises par l'État algérien pour encourager et soutenir l'ouverture du secteur des télécommunications afin de stimuler le développement économique et social de la société algérienne. Pour ce faire, l'Algérie s'efforce de proposer de nouveaux services aux clients en suivant le modèle éprouvé de la convergence entre les télécommunications, le multimédia et l'audiovisuel, tout en établissant un cadre juridique propice à l'épanouissement des télécommunications.

### **2. Le mouvement de libéralisation en Algérie :**

Certes, la vitesse à laquelle la concurrence s'installe varie d'un pays à l'autre. Cependant, il est évident qu'une situation où un seul opérateur contrôlait l'ensemble du réseau, fournissait tous les services et était soumis à une supervision administrative n'est plus tenable. Dans la suite, nous exposerons le contexte de la libéralisation des télécommunications et les avancées réalisées dans ce secteur.

#### **2.1. Le contexte de libéralisation des télécommunications :**

Les télécommunications ont été le premier secteur dérégulé en Algérie et leur ouverture a été une des plus rapides et des plus réussies. La réforme des télécommunications s'est déroulée en deux phases:

---

<sup>1</sup> S.JAFFRIN, *Télécoms et tiers monde*, 18/02/1995.

a. La première phase est financée par la Banque Mondiale (un prêt de 9 millions de dollars) elle concerne : la rédaction des décrets d'application, la création de trois nouvelles entités (Algérie télécoms, Poste, ARPT) et le lancement de licences de GSM.

b. La deuxième phase est financée par la Commission Européenne (don MEDA de 17 millions d'euros) qui permettra d'apporter une assistance technique aux nouvelles entités et un appui à la formation et au développement des nouvelles technologies de la communication »<sup>1</sup>.

Ainsi, le domaine des postes et des télécommunications est soumis à une réforme en profondeur marquée par l'adoption de la loi n°03/2000 du 05/08/2000 établissant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications. Cette réforme en profondeur vise à garantir la compétitivité et la diversification de l'économie algérienne et de ses entreprises, tout en favorisant le développement du secteur des postes et des télécommunications dans un environnement concurrentiel et dynamique. Cela permet d'offrir un meilleur service aux citoyens dans un contexte de mondialisation croissante.

- ✓ L'adhésion prochaine de l'Algérie à l'OMC.
- ✓ L'accord d'association avec l'UE.
- ✓ L'adhésion à la zone de libre-échange arabe.

En outre « le secteur des services de télécommunications est l'un des plus importants de l'économie nationale et ce à plus d'un titre : <sup>2</sup>

- **Sa taille** : Il génère un chiffre d'affaires d'environ 72 milliards de dinars et compte plus de 40 000 employés en 2002.

- **Sa croissance** : Le marché des services de télécommunications, qui équivaut à 1,75 % du PIB, est prévu de connaître une croissance future plus élevée que celle du reste de l'économie, en parallèle avec le secteur des hydrocarbures.

- **Son caractère structurant** : Les réseaux de télécommunications sont des infrastructures vitales, et la qualité des services offerts aux utilisateurs a un impact significatif sur l'économie dans son ensemble.

- **Son impact social** : L'indisponibilité des appels téléphoniques est désormais un symbole et un élément d'exclusion.

---

<sup>1</sup> *Supplément MOCI*, n°1548, 30/05/2002, p45.

<sup>2</sup> *Statistiques de l'ARPT*, 2003.

L'évolution du secteur dépend actuellement essentiellement des choix effectués par les acteurs économiques, à savoir les fournisseurs et les consommateurs. Cependant, ces décisions sont prises dans le cadre des réglementations établies par les autorités publiques, dont nous soulignons ci-dessous les principaux éléments.

Les grands axes du programme gouvernemental s'articulent autour de :

- La révision du cadre législatif et réglementaire du secteur des postes et des télécommunications vise à établir des réformes solides, transparentes et sécurisées.
- La séparation de l'exploitation, la régulation et la politique sectorielle par la scission du ministère chargé des télécommunications.
- Une entreprise des télécoms dénommée AT et une entreprise publique à caractère industriel et commercial « EPIC » dénommée Algérie poste.
- Une autorité de régulation de la poste et des télécoms dont les membres du conseil ont été nommés par décret présidentiel n°01/109 du 03 mai 2000.
- Un département ministériel chargé de la politique sectorielle.
- La libéralisation des marchés des télécommunications et des services postaux, leur ouverture à une concurrence accrue, ainsi que la stimulation de la participation et des investissements privés dans ces domaines.

Cette réforme est mise en œuvre conformément à l'article 12 de la loi 2000-03 du 05/08/2000, qui précise que : « Les activités d'exploitation de la poste et des télécommunications exercées par le ministère des postes et télécommunications sont transférées respectivement à un EPIC pour la poste et à un opérateur des télécommunications constitué conformément à la législation en vigueur» .

Algérie Télécoms (AT) a été établie le 01/03/2001 par le Conseil National des Participations de l'État (CNPE), avec la société par actions (SPA) choisie comme forme juridique pour cette nouvelle entité. Cette décision lui confère les ressources nécessaires et la rend plus facilement privatisable.

Algérie Télécoms a connu les filiales : Mobilis pour la téléphonie cellulaire, Djaweb pour l'Internet. Algérie poste a une filiale associée qui est Sarii poste pour le courrier accéléré, et

un département ministériel chargé de la politique sectorielle de la poste et des télécoms et ses agences associées sont :

Les agences nationales de fréquence et spatiale en Algérie. Ainsi, la régulation découle de la réforme lancée par les autorités publiques dans le domaine des postes et des télécommunications. La loi 2000-03 du 5 août 2000, mettant fin à des années de monopole dans ces secteurs, établit les nouvelles règles régissant les activités postales et de télécommunication. Ces secteurs sont progressivement ouverts à la concurrence sous la supervision d'une régulation conjointe assurée par le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) et l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT).<sup>1</sup>

En effet, et conformément à ladite loi, le MPTIC élabore et met en œuvre la politique sectorielle, définit la stratégie d'ouverture et prépare l'encadrement réglementaire de cette ouverture. :

L'ARPT constitue l'instrument fondamental de la fonction de régulation relevant de la compétence exclusive de l'Autorité de Régulation. Cette dernière, agissant pour le compte du ministre en charge des télécommunications, examine les demandes de licence. Elle délivre les autorisations et contrôle le respect par les opérateurs de leurs obligations contractuelles contenues dans leurs cahiers des charges.

### **2.2. Les réformes du cadre juridique et réglementaire pour préparer une ouverture progressive du secteur des télécommunications :**

Les réseaux et services de télécommunication sont destinés à croître dans un contexte concurrentiel, en évoluant progressivement de la situation monopolistique vers la libéralisation complète du marché, un objectif clairement défini.

L'ouverture à la concurrence du secteur des télécommunications a entraîné la mise en place d'une réglementation spécifique qui établit le cadre de la régulation du marché.

La concurrence ne peut se développer sans une intervention significative des autorités publiques, notamment le Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) et l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

---

<sup>1</sup> A.VALLÉ, *Régulation des télécommunication*, Date de publication : 10/02/2000.

(ARPT). Leur champ d'action, la régulation, est défini par la loi n°2000-03 du 05 août 2000 qui établit les règles générales de la Poste et des Télécommunications.

La régulation des télécommunications implique directement ou indirectement plusieurs entités gouvernementales.

En effet, l'Autorité de Régulation, conformément à la Loi 2000-03, exerce son contrôle sur les secteurs des activités postales et des télécommunications, englobant également la télédiffusion et la radiodiffusion en ce qui concerne la transmission, l'émission et la réception, à l'exception du contenu soumis à un cadre législatif et réglementaire spécifique. La mise en œuvre des conditions favorisant l'ouverture à la concurrence en France, instaurée par la loi 2000-03, s'inscrit dans un processus qui a bénéficié des leçons tirées des expériences de libéralisation observées dans d'autres nations.

Ces expériences ont démontré, parmi d'autres aspects, l'importance cruciale de la régulation dans un marché en évolution constante. Étant donné l'ampleur des investissements nécessaires, il est clair que le simple droit de la concurrence s'avère insuffisant pour superviser la transition d'un régime monopolistique à un environnement libéralisé.

Les procédures postérieures telles que l'évaluation, la régulation tarifaire et l'arbitrage sont renforcées par un mécanisme de régulation préalable, incluant l'analyse des marchés et l'attribution des ressources rares. Ce dispositif permet d'établir dès le début le cadre global pour l'introduction et le développement de la concurrence. Dans ce cadre, la loi 2000-03, qui a également défini les divers types de réseaux et de services tout en initiant la libéralisation de certains d'entre eux, a spécifié les compétences réglementaires exclusives de l'ARPT.

Ainsi, grâce aux réformes menées par l'État Algérien, le secteur des télécommunications a enregistré des avancées significatives marquées par l'adoption de nouvelles technologies.

### **3. L'évaluation de la qualité de service des télécommunications en Algérie :**

L'évaluation de la qualité de service client dans le secteur des télécommunications en Algérie est essentielle pour garantir la satisfaction des clients et la compétitivité des entreprises. Elle repose sur plusieurs critères clés, tels que l'accessibilité du service, la compétence et le professionnalisme du personnel, ainsi que la rapidité et l'efficacité des solutions proposées. La qualité des interactions, la satisfaction globale des clients et leur volonté de recommander le service sont également des indicateurs cruciaux. Il est important

de mesurer la fiabilité des produits et services offerts, de s'assurer de la transparence des tarifs, et de maintenir un bon rapport qualité-prix. L'utilisation de divers canaux de service, notamment digitaux, et la conformité aux normes réglementaires jouent également un rôle important. En analysant régulièrement les retours d'expérience et les plaintes des clients, les entreprises peuvent identifier les points d'amélioration et mettre en place des actions correctives. Comparer la qualité de service avec celle des concurrents permet en outre de rester compétitif. Une telle évaluation continue et approfondie est indispensable pour offrir un service client de haute qualité dans le secteur des télécommunications en Algérie.

#### **4. Le Business model des opérateurs de télécommunication :**

L'analyse du modèle économique adopté par les opérateurs de télécommunication, particulièrement en Algérie démontre que la rentabilité est dégagée principalement par la proposition et la vente d'un ensemble d'offres et de services de télécommunications à des clients finaux qu'ils soient des particuliers ou des entreprises<sup>1</sup>. En effet l'entreprise investi dans un réseau et équipements de télécommunication, conçoit une gamme de service, les marketer les vend à travers un réseau de distribution en assurant un service après-vente.

Jusque-là ce modèle avait fonctionné, il a même permis à tous les opérateurs de télécommunication de bâtir une infrastructure réseau de taille, de développer un business fructueux et démocratiser l'usage du mobile et d'internet. Cependant, ce modèle économique présente des limites, car le marché est saturé, les clients en demandent plus et moins chers. De nouveaux acteurs, comme les OTT (over the top) ex : Viber ou WhatsApp sont apparus et ont bouleversé les tendances en concurrençant les opérateurs télécoms déjà existant.

En effet, le modèle économique actuel subit une pression croissante due à une compétition intense et semble être en voie de déclin. La compréhension des nouveaux scénarii est plus que nécessaire en vue de s'assurer que l'opérateur est en phase avec une évolution multiforme.

Pour y faire face, les opérateurs doivent envisager de prendre des mesures pour modifier progressivement leurs modèles économiques, tout en s'efforçant d'adopter des approches radicales dans certains domaines, et de remettre en question les normes traditionnelles dans l'écosystème actuel. En d'autres termes, il est plus que vital de se remettre en cause, et

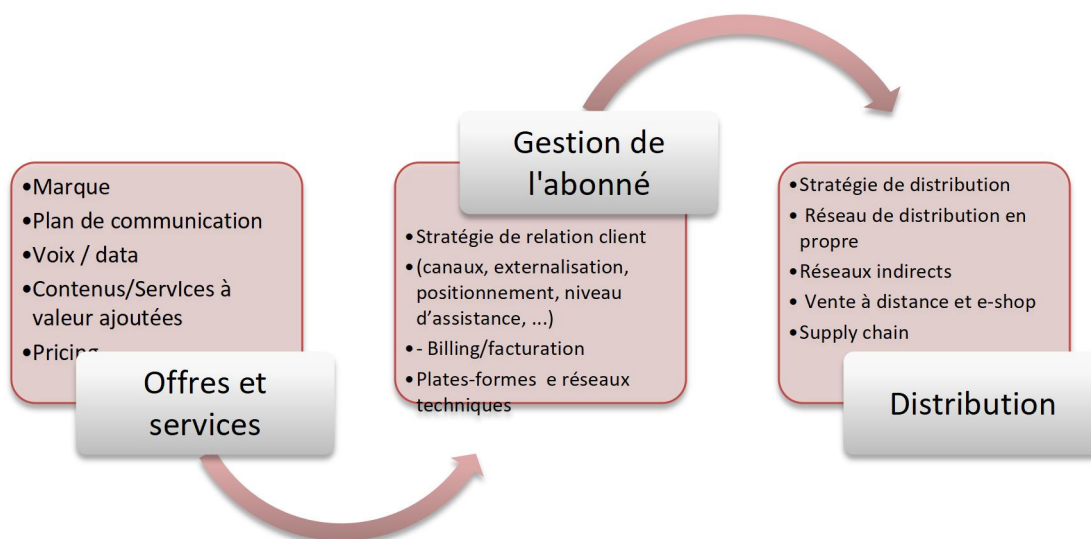
---

<sup>1</sup> S.CHAABANI et R.BENKHALFA, *L'INDUSTRIE TELECOM: VERS UN DEVELOPPEMENT NECESSAIRE DU BUSINESS MODEL (CAS ALGERIE)*, In Business Sciences Review, Alger, 2023, p4.

réinventer leurs modèles économiques afin de trouver de nouvelles sources de revenus et garantir leurs pérennités.

L'objectif principal de l'adaptation du modèle économique des opérateurs est d'améliorer la valeur des produits et la façon de conception, de distribution et de prise en charge des clients. Ils doivent donc innover pour rester compétitifs et favoriser la croissance. L'innovation dans le modèle économique consiste à mettre en place une nouvelle configuration en fonction des besoins du client, puis à réaligner les ressources, les processus et la formule de profit de l'entreprise avec une nouvelle proposition de valeur.

**Figure N°20 :** La proposition de valeur des opérateurs de télécommunication.



**Source :** S.CHAABANI et R.BENKHALFA, *opcit*, p5.

### **5. Contraintes liées au modèle économique actuel des opérateurs de télécommunication :**

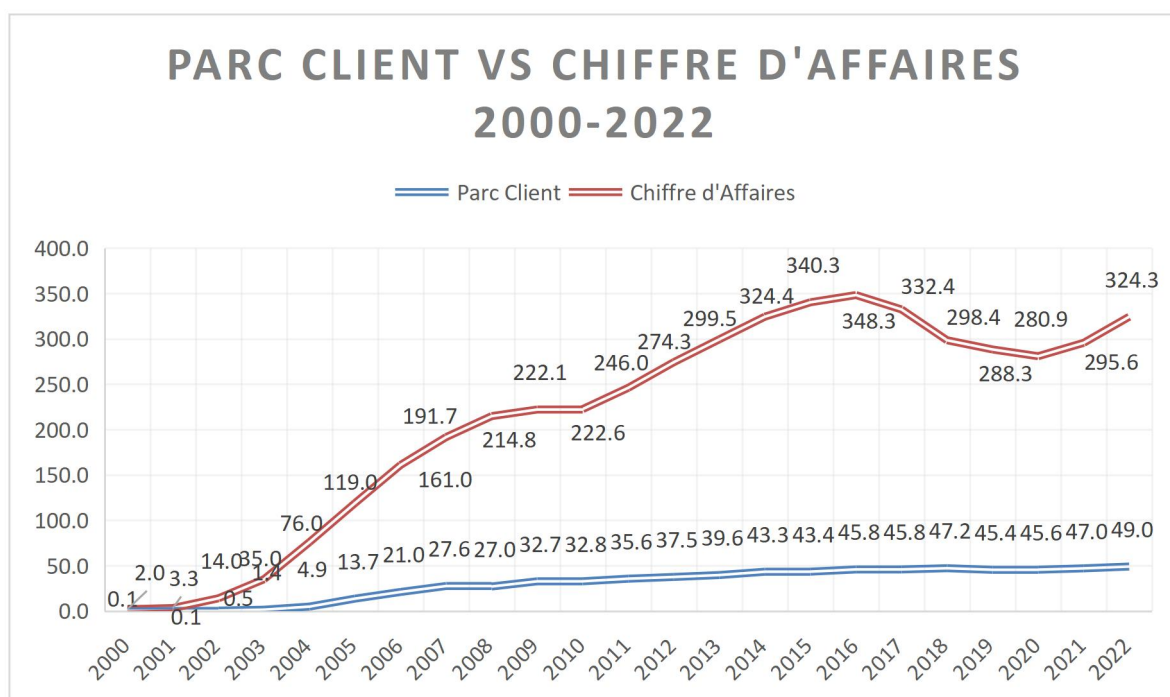
Le marché algérien des télécommunications a enregistré une croissance exponentielle depuis son ouverture en 2003, que ce soit en matière de nombre d'abonnés ou chiffre d'affaire.<sup>1</sup> Le nombre d'abonné a atteint 49 millions d'abonnés la fin 2022, ce qui traduit un taux de pénétration de 111%. En 2017, et pour la première fois, la valeur globale du marché a commencé son déclin en passant de 348,3 milliards de dinars en 2016 à 280,9 milliards de dinars en 2020, ce phénomène résulte d'une saturation du marché ainsi qu'une agressivité concurrentielle menant une baisse graduelle des prix. En 2021 le marché retrouve sa

<sup>1</sup> Ibid, p5.

croissance avec 295,6 milliards de dinars, et il a continué sa croissance en 2022 pour atteindre 324,3 milliards de dinars.

Le graphique ci-après illustre l'évolution du parc abonnés et du chiffre d'affaires de tous les opérateurs depuis l'année 2000 :

**Figure N°21 :** Évolution du parc abonnés VS chiffres d'affaires.



**Source :** S.CHAABANI et R.BENKHALFA, opcit, p6.

Cette période caractérisée par la saturation du marché des télécoms en Algérie, avec un taux de pénétration de plus de **111%** est expliquée par la diminution de l'excès du phénomène de la multi-Sim. Ce dernier connaît une légère baisse successivement d'une année à l'autre.

**Figure N°22 : Parts de marchés des opérateurs télécoms algériens.**



**Source :** S.CHAABANI et R.BENKHALFA, opcit, p6.

- ✓ Le nombre total d'abonnés à la téléphonie mobile en Algérie en 2022 était de 64,4 millions.
- ✓ Le taux de pénétration de la téléphonie mobile en Algérie en 2022 était de 145%.
- ✓ Le chiffre d'affaires du marché des télécoms algériens en 2022 était de 4,5 milliards de dollars.

Aujourd'hui, le marché algérien connaît une guerre des prix qui a conduit vers une baisse des revenus et qui en conséquence a affecté considérablement le chiffre d'affaires pour les trois opérateurs. Le changement séquentiel du comportement du consommateur, devenu plus orienté vers la data, plutôt qu'à la voix, cette dernière s'est vue rapidement substituée par les applications des OTT (dominées par Viber, Skype, Facebook, WhatsApp, IMO, Zoom...).

Aussi, à la faveur d'une émancipation culturelle et matérielle, le client développe de nouvelles attentes ; l'envahissement de la technologie du digital a provoqué des changements radicaux dans son comportement. Désormais, la nouvelle génération éprise de nouvelles technologies revendique des interactions omnicanales de haute qualité et transparentes et changeront rapidement d'opérateur lorsque la commodité et la qualité ne répondent pas à leurs attentes.

En sus, les opérateurs de téléphonie mobiles, ne cessent de perdre des avantages qui participaient à l'amélioration de leurs chiffres d'affaires à l'exemple du Roaming qui n'est plus considéré comme modèle économique durable. Affaibli principalement par les applications OTT gratuites et disponibles dans la majorité des pays du monde, à l'instar de l'Algérie.

C'est pourquoi, la difficulté de continuer sur le même modèle économique actuel réside dans la phase transitoire entre la 4G et la 5G. Cette phase est caractérisée par l'apparition de plusieurs innovations technologiques en phase de croissance, nécessitant parfois une meilleure qualité de réseau qui pourra prendre en charge des milliards d'appareils et leurs demandes de services associées, ainsi que répondre à des demandes de nouveaux services qui fonctionnent avec un type de réseau à une latence ultra faible, leur permettant de faire rebondir le chiffre d'affaires et maximiser la rentabilité.

### **6. Nouvelles pistes de croissances :**

Pour assurer leur croissance et pérennité dans un marché en constante évolution, les opérateurs de télécommunications peuvent explorer diverses stratégies, telles que :<sup>1</sup>

#### **6.1. Capitaliser sur son cœur de métier :**

La stratégie de recentrage consiste pour une entreprise à abandonner certaines activités pour se concentrer sur son cœur de métier, notamment lorsque sa performance globale diminue. Pour les opérateurs de télécommunication, cela implique de se recentrer sur le développement de leurs infrastructures de réseaux pour fournir des services à haut débit, plutôt que de s'éparpiller dans des activités éloignées de leur domaine principal. Cette stratégie vise à capitaliser sur les compétences essentielles de l'entreprise pour améliorer sa performance à long terme, tout en travaillant sur l'optimisation des marges et la gestion plus efficace des processus.

#### **6.2. Diversifier l'activité :**

La stratégie de diversification permet aux opérateurs de télécommunication de compenser les baisses de revenus dans leurs activités traditionnelles, telles que la voix et les données, en explorant de nouveaux domaines. Cette stratégie vise également à faire face à la maturité de certaines activités en investissant dans de nouveaux secteurs financés par les excédents de trésorerie.

Dans cette optique, les opérateurs peuvent se positionner en tant que fournisseurs de connectivité, en se concentrant sur l'amélioration de la qualité du débit internet pour faciliter l'accès des clients aux plates-formes de services OTT. Toutefois, ce modèle comporte des

---

<sup>1</sup> Ibid, p7.

risques, notamment une baisse de rentabilité due à la diminution des revenus traditionnels et à l'augmentation des coûts d'investissement.

Une autre approche consiste à se positionner en tant que fournisseur de services digitaux, en proposant une gamme diversifiée de produits basés sur le réseau, tels que la visioconférence, les jeux en ligne, l'e-commerce, etc. Cette diversification peut se faire par le développement de services distinctifs ou en open source, et peut être soutenue par des partenariats avec des fournisseurs de contenu, des universités, des start-up, etc.

Les opérateurs peuvent également opter pour des alliances stratégiques nationales et internationales avec d'autres opérateurs télécoms, ce qui leur permet de réaliser des économies d'échelle, de faire face à la concurrence et d'acquérir des compétences complémentaires. En outre, l'innovation ouverte, via le crowdsourcing, offre une opportunité d'externaliser une partie du processus d'innovation, de réduire les coûts et d'améliorer les idées existantes.

En résumé, la diversification des activités des opérateurs de télécommunication est essentielle pour faire face aux évolutions du marché et garantir leur pérennité. Elle peut se concrétiser par différents moyens, tels que le positionnement en tant que fournisseur de connectivité, de services digitaux, ou encore par le biais d'alliances stratégiques et de l'innovation ouverte.

### **7. Démarche globale d'application du nouveau modèle économique:**

**Une approche en trois temps :**<sup>1</sup> Le lancement de l'opérateur en tant que fournisseur de services digitaux exige à l'opérateur de définir les préalables à mettre en place pour réussir. La démarche passe par les phases suivantes :

#### **7.1. La première phase :**

Il s'agit principalement de procéder à la transformation progressive et continue qui consiste à repenser fondamentalement la proposition de valeur en fonction :

- Des besoins des clients et les segments de marché auxquels l'entreprise s'oriente.
- Les nouveaux services proposés aux clients.
- Et enfin, la définition de la stratégie tarifaire à mettre en place pour ces nouveaux produits.

---

<sup>1</sup> S.CHAABANI et R.BENKHALFA, opcit, p12.

### **7.2. La deuxième phase :**

Il est nécessaire de réaligner l'architecture de valeur qui veut dire l'adaptation des processus de fonctionnement de la chaîne de valeur qui sont appelés à être modifiés partiellement pour optimiser les maillons de la chaîne de valeur, pour assurer le bon fonctionnement des nouveaux services. Cette optimisation de la chaîne nécessite la création d'une structure d'amélioration des procédés qui aide à l'identification des anomalies de la chaîne de valeur, l'optimisation et la simplification des processus et procédures internes reliant toutes les activités de l'entreprise.

L'amélioration de la compétence des ressources humaines sur toute la chaîne de valeur et ayant un impact sur le déploiement et la réussite des nouveaux services.

Les processus interactifs entre l'opérateur et ses fournisseurs, distributeurs et partenaires sont appelés aussi à être alignés en adéquation avec la proposition de valeur afin de répondre aux exigences clients et adapter les processus de distribution, de l'expérience clients et de la communication sur les nouveaux produits.

### **7.3. La troisième phase :**

Une fois les domaines d'innovation de services définis, les clients cibles et la politique de prix cernés ainsi que l'architecture de valeur à adapter en interne et en externe, il est nécessaire maintenant de boucler le projet par la définition de l'équation de profit à travers l'identification des prévisions sur :

- La proposition du chiffre d'affaires cible qu'on souhaite atteindre suite au lancement de tous les services envisagés. Ce volet découle de la réussite de la proposition de valeur auprès des clients.
- La présentation de la rentabilité économique prévisionnelle, qui est le résultat de l'analyse de la proposition de valeur et l'architecture de valeur permettant la définition de la structure des coûts et les capitaux à engager ainsi que la manière de les transférer en profits.

Pour résumer, la qualité de service client dans le secteur des télécommunications en Algérie est un enjeu majeur, marqué par des progrès significatifs et des défis persistants. L'amélioration de l'infrastructure et l'adoption de technologies avancées, sont essentielles pour offrir un service de haute qualité. Les attentes des clients en matière de rapidité et de fiabilité

sont élevées, ce qui nécessite une réactivité accrue des opérateurs face aux retours des utilisateurs. L'accessibilité et la compétence du support technique, ainsi que l'utilisation de divers canaux de communication, sont cruciales pour répondre aux besoins des clients. Le cadre réglementaire, sous la supervision de l'ARPT, et la concurrence entre les opérateurs poussent à une innovation constante. La digitalisation des services et la personnalisation des offres sont des tendances clés pour améliorer l'expérience utilisateur. En somme, une approche holistique et adaptative est nécessaire pour maintenir et élever les standards de la qualité de service client dans ce secteur dynamique.

### **Conclusion du chapitre 02 :**

À la fin de ce chapitre, il est essentiel de reconnaître que la qualité de service est un élément crucial dans toute prestation. Répondre aux attentes spécifiques de chaque client et offrir une expérience satisfaisante est devenu un impératif commercial incontournable pour toute entreprise cherchant à se démarquer dans un marché concurrentiel.

Dans le secteur des télécommunications, où la demande des clients évolue rapidement et où la concurrence est féroce, la qualité de service revêt une importance particulière. Les attentes des consommateurs en matière de fiabilité, de vitesse et de convivialité des services sont en constante augmentation. Ainsi, les opérateurs de télécommunications qui parviennent à offrir une qualité de service supérieure, en répondant efficacement aux besoins et aux exigences de leurs clients, ont un avantage concurrentiel significatif.

En mettant l'accent sur la qualité de service dans les télécommunications, les entreprises peuvent non seulement fidéliser leur clientèle existante, mais également attirer de nouveaux clients et consolider leur position sur le marché. En fin de compte, la satisfaction du client demeure le fondement sur lequel repose la pérennité et le succès commercial de toute entreprise, notamment dans le secteur dynamique des télécommunications.

## **CHAPITRE 03**

### **LES EFFETS TRANSFORMATIFS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA QUALITÉ DE SERVICE CLIENT CHEZ ATM MOBILIS**

CLIENT CHEZ ATM MOBILIS

### **Introduction du chapitre 03 :**

Ce chapitre vise à fournir une vue d'ensemble approfondie de l'entreprise Mobilis ainsi qu'une analyse rigoureuse des résultats obtenus par le biais d'une recherche qualitative.

La première section présentera l'entreprise Mobilis, en mettant en lumière son historique, sa mission, ses valeurs et son positionnement sur le marché. Nous examinerons son évolution, ses principaux produits et services. Cette section offrira un cadre contextuel permettant de mieux comprendre les dynamiques internes et externes influençant les opérations de l'entreprise.

La seconde section sera consacrée à la méthodologie de recherche qualitative utilisée pour cette étude. Nous décrirons en détail les techniques d'entretien employées pour collecter des données pertinentes et les critères de sélection des interviewés. Par la suite, nous procéderons à l'analyse des données recueillies lors de cette recherche qualitative, permettant de récolter des informations cruciales pour notre étude. Grâce à cette analyse, nous pourrions mieux comprendre et mieux cerner notre cas pratique.

Pour conclure ce chapitre, une synthèse intégrative des résultats sera présentée, englobant toutes les conclusions tirées des entretiens.

---

## **Section 01 : Présentation de l'entreprise ATM Mobilis.**

ATM Mobilis est une entreprise leader dans le domaine des télécommunications, spécialisée dans la fourniture de services mobiles innovants et fiables. Fondée il y a plusieurs années, ATM Mobilis s'est rapidement imposée comme un acteur majeur sur le marché, offrant une large gamme de services à une clientèle diversifiée. Grâce à son engagement envers l'excellence, son infrastructure robuste et son équipe hautement qualifiée, ATM Mobilis a su maintenir sa position de leader et continuer à évoluer dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Cette section fournira un aperçu détaillé de l'entreprise, de ses activités, de sa vision et de ses valeurs fondamentales, mettant en lumière son engagement envers l'innovation, la qualité et la satisfaction du client.

### **1. Historique et statut juridique :**

ATM Mobilis Société par Actions (SPA), premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie, l'entreprise a été créée suite au réaménagement qu'a connu le secteur (loi 2000-03) à l'ouverture du marché de la téléphonie mobile à la concurrence.

Le 28 Mars 2018 ATM Mobilis ne devient plus une filiale du groupe Algérie Télécoms mais une entreprise indépendante relevant d'un Holding pilote constitué de : Algérie Télécoms, Algérie Télécoms Satellite, ATM Mobilis, ATE, COMMINTAL et enfin SATICOM.

Depuis sa création, ATM Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 20 Millions d'abonnés en un temps record.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, ATM Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients, en déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant et en créant des produits et services innovants.

ATM Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : « ensemble nous construisons l'avenir ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son

respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

ATM Mobilis a changé son identité visuelle en 2010, un nouveau logo et un nouveau slogan, elle a remplacé le bleu par le vert. Et son slogan « Et que chacun parle » par la signature « partout avec vous ».

**Figure n° 23 :** Le changement du logo d'ATM MOBILIS.



**Source :** Le site officiel de l'opérateur ATM Mobilis, [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

## **2. Domaines d'activités :**

L'entreprise MOBILIS (ATM) exerce dans son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour :

- ✓ Développer, exploiter et gérer les réseaux ou installations de la téléphonie mobile.
- ✓ Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients les produits de la Téléphonie mobile.
- ✓ Établir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseau de téléphonie mobile, national et/ou international, d'assurer la communication entre les clients.
- ✓ Assurer en permanence la disponibilité de ces produits pour l'ensemble des clients, sur le territoire, dans le respect des règles d'égalité, de continuité, et d'adaptabilité.
- ✓ Exercer ses activités dans le respect de la concurrence et assurer la confidentialité et la neutralité dans des conditions prévues par les dispositions applicables régissant son domaine d'intervention.
- ✓ Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers, dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité ainsi que par les accords internationaux.

**3. Chiffres clés de d'ATM Mobilis (31/12/2022) :**

Capital Social : 100 000 000 000 DA.

Chiffre d'Affaires Annuel : 144 Milliards DA.

Part de marché Chiffre d'Affaires : 44.4%.

Parc Abonnés : 21.5 millions.

Part de marché Parc Abonnés : 43.5 %.

2G BTS (Base Transceiver Station) : plus de 14.8 mille

BTS.3G NodeB : 10 mille.

4G e-NodeB : plus de 8 mille.

Agences Mobilis : 188.

Points de vente indirecte : 77 580.

Effectif total: 5947 employés.

**4. Missions et responsabilités exercées :**

Dans le cadre de son objet social, l'entreprise MOBILIS (ATM) exerce les missions principales suivantes :

- ✓ Préparer et exécuter les plans annuels et pluriannuels de développement relevant de son objet.
- ✓ Déposer, acquérir, exploiter tout brevet, licence se rattachant à son objet.
- ✓ Réaliser, directement ou indirectement, les études techniques, technologiques, économiques et financières en rapport avec son objet.
- ✓ Assurer les approvisionnements permettant la réalisation de ses programmes annuels et pluriannuels.

- ✓ Promouvoir et veiller à la qualité des produits et services relevant de son objet.
- ✓ Étudier les voies et mettre en place les moyens en vue d'adapter, en permanence, les produits offerts aux progrès technologiques.
- ✓ Concourir à la formation et au perfectionnement de son personnel.
- ✓ Organiser et développer les structures de maintenance et modernisation permettant d'optimiser ses performances.
- ✓ Procéder ou faire procéder à toutes études d'organisation en vue d'une meilleure rentabilisation de la gestion de son activité.
- ✓ Étendre et diversifier les « services à valeur ajoutée » offerts aux utilisateurs.
- ✓ Assurer la sécurité et la fiabilité du réseau et la qualité de la communication pour la complète satisfaction des clients.
- ✓ Insérer harmonieusement son activité dans le cadre de la politique nationale de l'aménagement du territoire et de l'équilibre régional, dans le cadre du service universel et des orientations définies en la matière.
- ✓ Favoriser l'appropriation des nouveaux outils, nouveaux produits, nouveaux modes de fonctionnement, par les Entreprises, les administrations, le grand public, en adéquation avec l'émergence et le développement de l'entreprise de l'information.
- ✓ S'insérer dans la compétition internationale en s'associant à des professionnels du secteur.

#### **5. Valeurs d'ATM Mobilis :**

Les principales valeurs sont :

##### **a. Transparence :**

ATM Mobilis travaille à être clairs sur ses produits, sur la concordance entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait afin de construire avec ses partenaires une relation solide et durable basée sur la confiance.

##### **b. Excellence de la performance :**

Il est fondamental pour les équipes d'ATM Mobilis d'être performant et apporter constamment de la valeur. La complexité et l'importance des projets sur lesquels ATM Mobilis travaille lui imposent une rigueur dans l'exécution et un niveau de qualité élevé.

L'esprit d'équipe et la cohésion de son personnel permettent d'œuvrer pour l'excellence et faire la différence.

**c. Engagement :**

ATM Mobilis s'engage dans une relation de confiance avec ses partenaires en vue de garantir une relation saine et durable. Elle assume aussi une responsabilité sociale et citoyenne en s'engageant auprès des préoccupations partagées de la société.

**d. Agilité :**

Persuadés que les évolutions technologiques sont source d'enrichissement, ATM Mobilis œuvre à s'adapter en interne, d'un côté, en développant les compétences professionnelles de ses employés et en externe en s'assurant de la satisfaction de ses clients suite à l'adaptation et l'amélioration des offres et de sa qualité du réseau.

**6. Objectifs d'ATM Mobilis :**

- ✓ Devenir leader du marché de la téléphonie mobile algérien.
- ✓ Accroître le chiffre d'affaires en continu.
- ✓ Attendre une notoriété et une image de marque de l'entreprise incomparable dans son secteur d'activité.
- ✓ Assurer la satisfaction clients à travers la mise à leur disposition les produits requis et au traitement des requêtes dans les délais.
- ✓ Veiller à l'amélioration continue de son réseau technique à travers le déploiement, la modernisation et la densification constante de ses équipements, diversifier les fournisseurs d'équipements tout en exigeant des matériaux haute gamme dans le but de se conformer aux exigences de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques mais aussi pour répondre aux attentes de ces clients.

**7. Principes de l'organisation :**

**7.1. Principe : Typologie des structures organisationnelles :**

Les principes d'organisation adoptés reposent sur le rôle des structures selon le type d'activité à conduire et le niveau d'exercice:

- ✓ Les structures opérationnelles sont regroupées en structures centrales et en structures territoriales.

- ✓ Les structures centrales opérationnelles sont des entités orientées « business » dont la mission est de mettre en œuvre les moyens directs pour délivrer les produits et les services. Les structures centrales orientées business commercial sont structurées par marché : Marché grand Public et Marché Entreprises, et sont en charges du marketing, des ventes et de la distribution, de la relation clients et de la communication produits. Les structures centrales orientées business technologique portent sur l'ensemble de la conception, du déploiement et de la maintenance des réseaux de la téléphonie mobiles GSM, GPRS, 2 G, 3G, .... Les clients de ces structures sont les clients « externes », qui utilisent les produits et services MOBILIS.
  
- ✓ Les structures territoriales que sont les directions régionales assurent la mise en œuvre sur le territoire des moyens et des actions qui sont définies par les structures centrales, opérationnelles ou fonctionnelles. Elles concourent à la réalisation des objectifs des directions concernées.
  
- ✓ Les structures fonctionnelles sont chargées de l'élaboration, de la diffusion, de l'animation des processus, de la coordination, de l'analyse et synthèse, des études et de contrôle. Chaque structure fonctionnelle est responsable de la cohérence de l'exercice de sa fonction à tous les niveaux de l'Entreprise. Les clients des structures fonctionnelles sont essentiellement des clients « internes » formés par les divers services de l'entreprise.

## **7.2. Principe : Mise en place de divisions au sein de l'organisation ATM Mobilis :**

Les divisions sont des entités qui regroupent plusieurs Directions. Celles-ci sont pilotées par des directeurs de rang divisionnaire. Ces divisions regroupent des directions sous l'autorité de directeurs dont certains participent au Comité Exécutif.

Les directeurs de divisions assurent la cohérence des décisions et des fonctionnements sur des ensembles suffisamment vastes pour mobiliser les savoirs faire de plusieurs directeurs sur des domaines d'activités séparés les uns par rapport aux autres mais participant à une même politique opérationnelle.

### **7.3. Principes de management :**

L'organisation de ATM MOBILIS prend en compte les principes de management suivants :

- ✓ Disposer d'une organisation matricielle, avec les structures territoriales (DR et leurs moyens techniques et commerciaux) qui mettent en œuvre les actions relevant des politiques opérationnelles définies par les structures centrales, opérationnelles ou fonctionnelles. Les directions centrales mènent aussi des actions opérationnelles à leur niveau.
- ✓ Avoir pour chaque structure des périmètres de mission disjoints, clairement définis et séparés, afin de pouvoir définir les responsabilités de chacun et d'identifier clairement les flux de communications et les moyens de coordination nécessaires au bon fonctionnement des entités.
- ✓ Concilier la cohérence des orientations et des politiques menées avec la capacité d'initiative des domaines liés au business.
- ✓ Concevoir les structures pour que chaque fonction majeure de MOBILIS ait une représentation au COMEX, et que chaque décideur puisse porter pleinement ses objectifs et ses engagements d'actions vis-à-vis de la direction générale.
- ✓ Manager les équipes en fonction des objectifs de MOBILIS, et dans le cadre des orientations Management définies par la Direction des Ressources Humaines.
- ✓ Accroître le professionnalisme des équipes, en proposant des spécialisations organisationnelles qui permettent de concentrer et mobiliser les compétences sur des objectifs et des savoirs faire :
  - Marché Grand Public / Marché Entreprises.
  - Marque et communication.
- ✓ Disposer de structures permettant de piloter MOBILIS

- Pour le court terme avec le renforcement de la fonction de correspondant de gestion à la Direction Financière et la présence de correspondants de gestion auprès des divisions et des directions.
  - Pour le court terme et le moyen terme avec la création d'une direction en charge de la stratégie, de la programmation et de la performance.
- ✓ La direction de la stratégie, de la programmation et de la Performance aura la responsabilité :
- Du suivi du plan d'actions annuel en collaboration étroite avec la direction des finances et de la Comptabilité (DFC).
  - La coordination de la conception, du suivi et de l'actualisation du programme pluri-annuel (Business Plan).
- ✓ Favoriser l'évolution de MOBILIS vers l'ère de la convergence (fixe, mobiles, Internet) avec des structures suffisamment vastes telles que les divisions pour porter des projets stratégiques transverses complexes.
- ✓ Favoriser l'évolution nécessaire vers l'industrialisation des services:
- En décidant un renforcement des structures en charge de la Maîtrise d'Ouvrage des projets SI et des services Réseaux en face des Maîtrises d'œuvres (DSI, Direction Techniques et Services).
  - En mettant en place des structures chargées de l'élaboration et du suivi des processus et de la politique Qualité.
  - En engageant au sein de chaque Direction avec le soutien de la Direction Qualité, des actions de « reengineering » des processus rendus possible par la spécialisation des organisations sur leurs marchés et sur leurs métiers.

### **8. Politique qualité ATM Mobilis :**

La révolution numérique a entraîné un changement radical dans le domaine de la téléphonie mobile à un rythme accéléré, ce qui a engendré de nombreux défis et opportunités, obligeant les entreprises à continuer à innover, se renouveler et à revoir leur stratégie. Depuis sa création, ATM Mobilis, dans sa quête d'amélioration de ses performances, adopte une politique et une dynamique interagissant numériquement avec les clients, mobilisant toutes les ressources pour accélérer sa transformation dans le but de maintenir et de consolider son leadership sur le marché de la téléphonie mobile, en passant d'un opérateur traditionnel à un fournisseur de services numériques attaché à ses valeurs de transparence, de fidélité, de vitalité et d'innovation.

Pour suivre cette révolution et contrôler les risques, ATM Mobilis cherche à mettre en place une approche d'assurance qualité conforme aux normes internationales, reposant principalement sur l'expérience humaine et technologique afin de créer un système garantissant l'efficacité au profit de l'entreprise, la satisfaction continue des clients et la conformité aux exigences légales et réglementaires tout en tenant compte de l'environnement et de la sécurité sur le lieu de travail.

À travers cette approche, ATM Mobilis vise à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Contribuer au développement national.
- ✓ Répondre continuellement aux exigences des clients en mettant à jour et en actualisant périodiquement les produits et services.
- ✓ Adopter une approche technologique innovante et diversifiée.
- ✓ Renforcer et développer l'expérience et l'efficacité du capital humain.
- ✓ Établir et développer des relations mutuellement bénéfiques et durables entre les parties concernées.
- ✓ Maintenir un contrôle continu des risques en établissant un système efficace de

gestion des risques pour prendre de meilleures décisions.

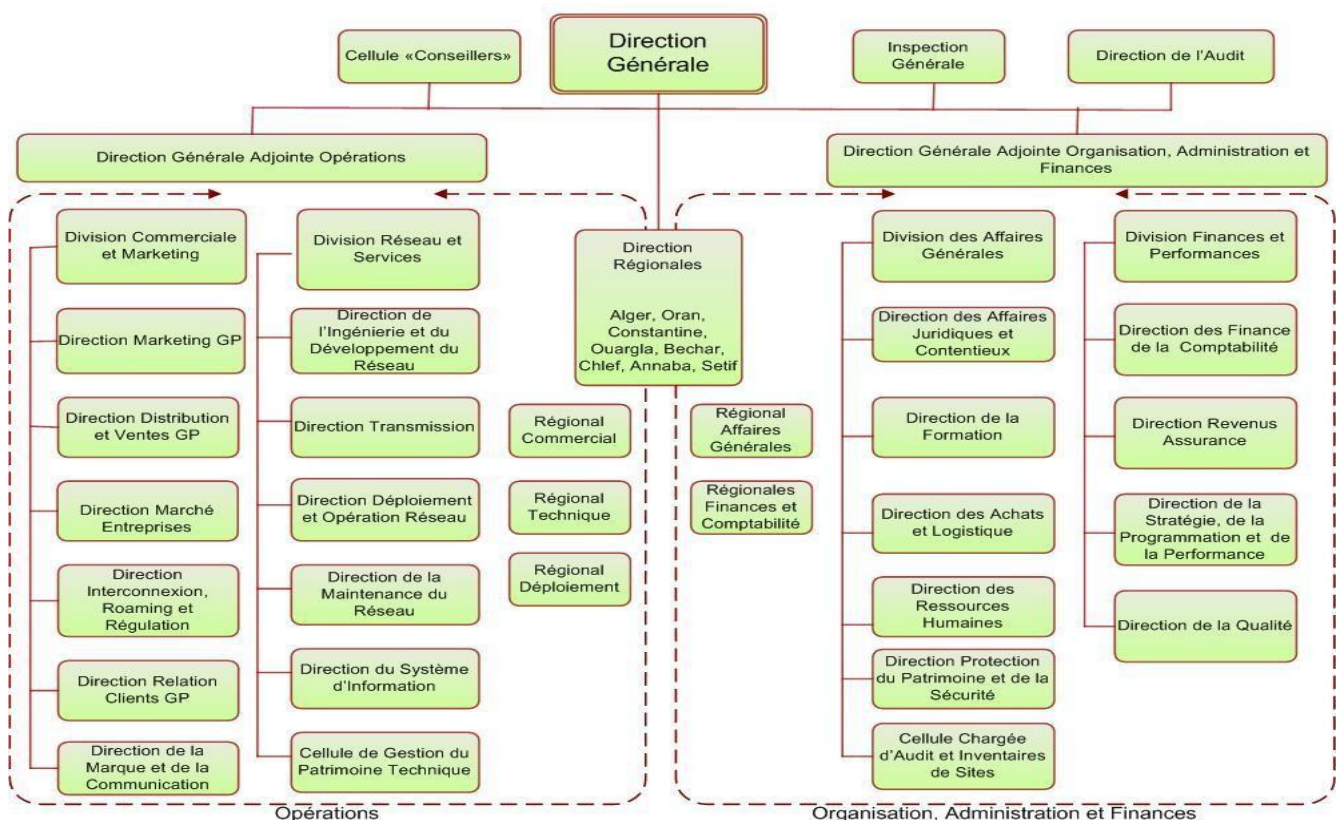
- ✓ Améliorer continuellement l'efficacité de notre système de gestion de la qualité pour en faire un outil essentiel à notre progression.

Le succès de cette démarche repose principalement sur l'adhésion et l'engagement de tous les employés ainsi que sur l'intégration entre les différentes activités commerciales, marketing, techniques, de support et de gouvernance.

### 9. Organisation et structure d'ATM Mobilis :

ATM Mobilis dispose d'une organisation pyramidale se composant d'une Direction Générale appuyée de deux directions générales adjointes et quatre divisions, réparties comme suit :

**Figure n° 24 :** Organigramme de l'entreprise ATM Mobilis.



**Source :** Tiré des informations fournies par l'entreprise.

Les principes d'organisation adoptés reposent sur le rôle des structures selon le type d'activité à conduire et le niveau d'exercice :

**Les structures opérationnelles** sont regroupées : en structures centrales et en structures régionales (voir l'organigramme ci-dessus).

- **Les structures centrales opérationnelles** sont des entités orientées « business » dont la mission est de mettre en œuvre les moyens directs pour délivrer les produits et les services. Les structures centrales orientées business commercial sont structurées par marché : marché grand public et marché entreprises, et sont en charge du marketing, des ventes et de la distribution, de la relation clients et de la communication produits. Les structures centrales orientées business technologique portent sur l'ensemble de la conception, du déploiement et de la maintenance des réseaux (GSM, GPRS, 2G, 3G, ...). Les clients de ces structures sont les clients « externes », qui utilisent les produits et services « Mobilis ».

- **Les structures régionales** sont les directions régionales qui assurent la mise en œuvre sur le territoire des actions qui sont définies par les structures centrales, opérationnelles ou fonctionnelles. Elles concourent à la réalisation des objectifs des directions concernées ;

- **Les structures fonctionnelles** sont chargées de l'élaboration, de la diffusion et de l'animation des processus ainsi que de la coordination, de l'analyse, des études et de contrôle de ces processus. Chaque structure fonctionnelle est responsable de la cohérence de l'exercice de sa fonction à tous les niveaux de l'entreprise. Les clients des structures fonctionnelles sont essentiellement des clients « internes » formés par les divers services de l'entreprise.

Ainsi, Mobilis dispose d'une organisation matricielle, à travers les directions régionales et les différents projets qui sont transverses, regroupant les missions pluridisciplinaires des directions centrales.

À travers cet aperçu de l'entreprise ATM Mobilis, il est clair que cette organisation incarne l'excellence dans le domaine des télécommunications. Son histoire riche, ses divers domaines d'activités, ses missions et responsabilités clairement définies, ses valeurs fortes, ses objectifs ambitieux, ses principes éthiques, sa politique axée sur la qualité et son organigramme bien structuré démontrent un engagement sans faille envers la réussite et la satisfaction de ses clients et de ses parties prenantes. En naviguant avec agilité à travers les défis du marché, ATM Mobilis demeure résolument focalisée sur l'innovation, l'efficacité opérationnelle et l'amélioration continue.

Grâce à sa vision stratégique et à son dévouement envers l'excellence, ATM Mobilis est non seulement une entreprise respectée, mais aussi un partenaire de confiance pour répondre aux besoins de communication de ses clients, aujourd'hui et dans le futur.

## **Section 02 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats.**

Cette section décrit les étapes suivies pour la réalisation de notre étude, en détaillant la méthode de recherche adoptée et les techniques de collecte de données utilisées.

De plus, nous procéderons à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus grâce à l'enquête interne menée auprès des responsables, dans le but de confirmer ou infirmer les hypothèses formulées en lien avec notre problématique.

### **1. Méthodologie de recherche :**

#### **1.1. L'approche méthodologique retenue :**

Pour répondre à notre problématique de recherche, à savoir, « Dans quelle mesure le changement organisationnel peut-il conduire à une amélioration de la qualité de service client ? », nous avons fait le choix de suivre une approche de recherche « Qualitative ».

#### **1.2. Méthode utilisée :**

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche et de vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour une méthodologie déductive, qui s'avère la plus adéquate pour notre thème, car elle correspond à la nature de notre sujet, qui vise à comprendre la conduite du changement organisationnel et son impact sur l'amélioration de la qualité de service client.

#### **1.3. Outils de recherche :**

Afin de mener notre recherche en toute conformité méthodologique, nous avons élaboré un guide d'entretien qualitatif de type semi-directif. Ce choix s'est avéré judicieux car il permet de concilier la rigueur de la recherche avec la liberté d'expression des interviewés.

Le guide d'entretien semi-directif se compose d'une série de questions préétablies, posées dans un ordre précis. Cette structure permet de cadrer l'entretien et de s'assurer que l'ensemble des thématiques de recherche sont abordées.

Pour arriver aux fins de l'étude menée, un guide d'entretien a été préparé suivant quatre axes :

**Axe 01 :** Le changement organisationnel.

**Axe 02 :** La résistance au changement.

**Axe 03 :** La conduite du changement.

**Axe 04 :** La qualité de service client.

**1.4. Objet de l'entretien :**

L'entretien a été mené avec trois responsables qui travaillent en étroite collaboration avec la direction de la stratégie, le pôle contact et la direction relation client.

**1.5. Objectif de l'entretien :**

Cet entretien fait partie d'une démarche visant à comparer la réalité du terrain avec la question de la recherche qui explore l'impact du changement organisationnel sur l'amélioration de la qualité de service client. En exploitant les informations obtenues, nous nous efforçons d'identifier des solutions pratiques pour rehausser la qualité de service et assurer la satisfaction des clients.

**1.6. La rédaction de l'entretien :**

Notre entretien est composé de 16 questions, distribuées entre 4 axes. Ces questions sont basées sur les principes clés et les étapes essentielles pour comprendre le processus de changement organisationnel et son influence sur la qualité de service client.

**1.7. L'échantillon de l'étude :**

L'échantillon de l'étude comprend trois responsables issus de différentes directions au sein d'ATM Mobilis.

**Tableau N°05:** Le profil des personnes interviewées.

| <b><u>L'interviewé :</u></b> | <b><u>Le poste occupé :</u></b>       | <b><u>La date :</u></b> |
|------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| CHETTIBI Kamel               | Sous-directeur de la stratégie        | 13/05/2024              |
| BOUMAIL Soraya               | Responsable contrôle relation client  | 27/05/2024              |
| ZITOUNI Lynda                | Cheffe de département de fidélisation | 09/06/2024              |

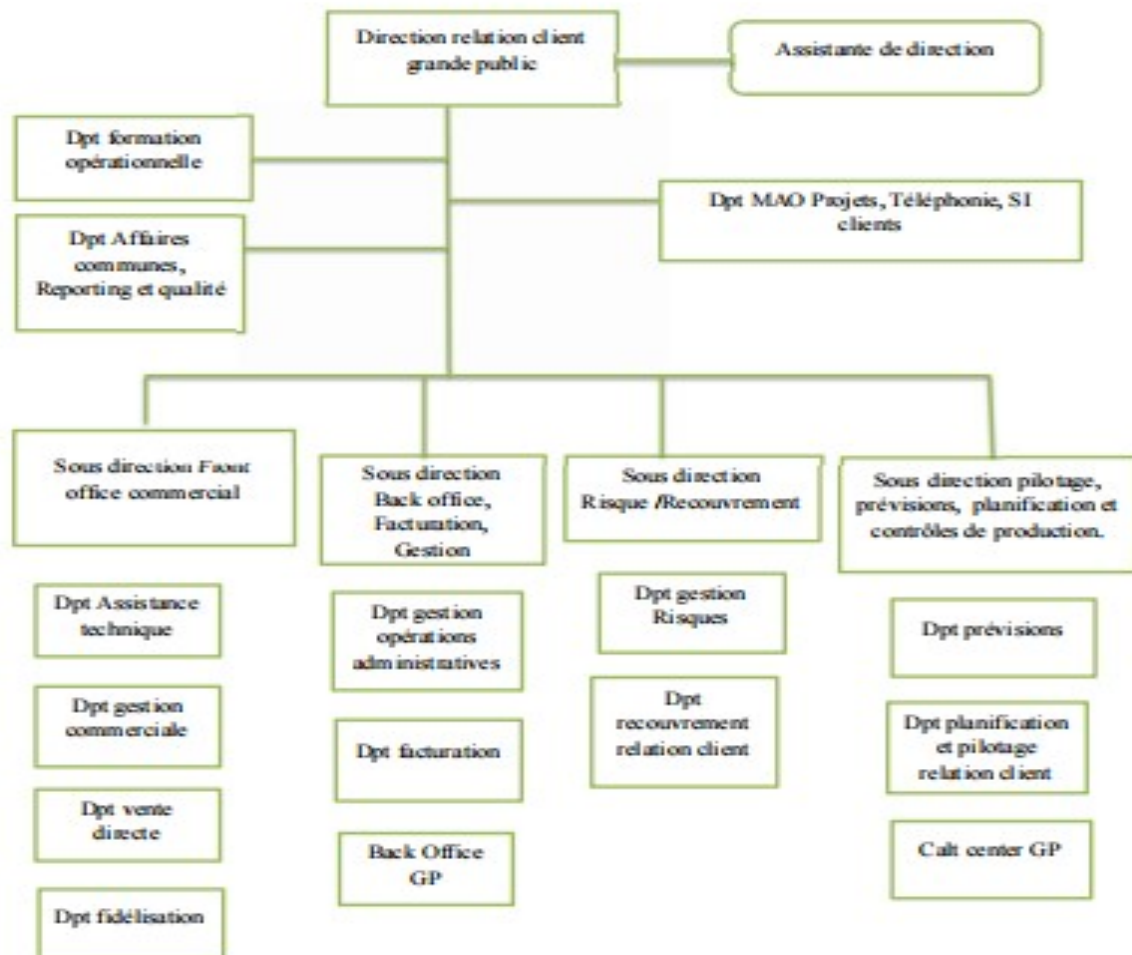
**Source :** Établi par nous même.

**2. Analyse et interprétation des résultats :**

**2.1. Étude comparative :**

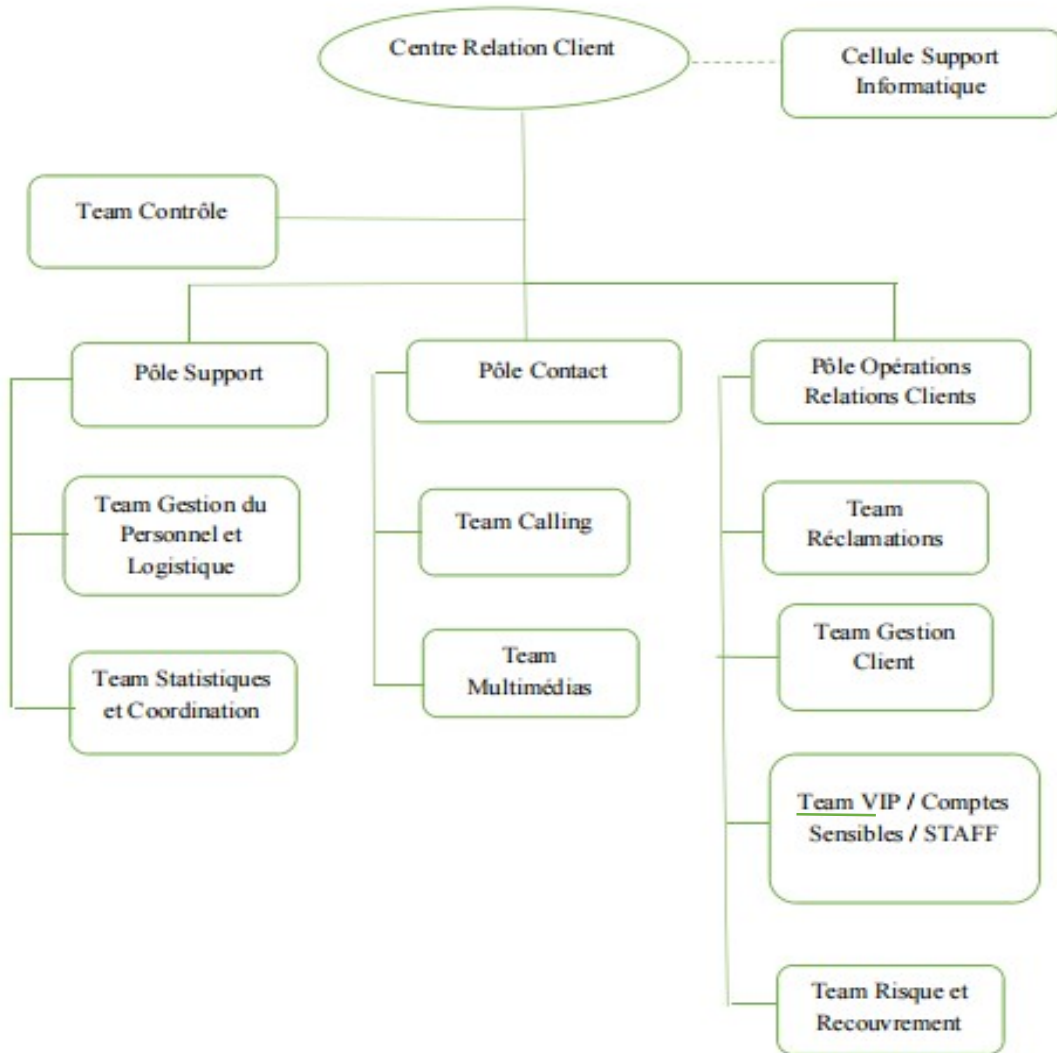
L'étude comparative des deux organigrammes se concentre sur les améliorations incrémentales et les innovations de rupture apportées dans le nouveau organigramme par rapport à l'ancien. L'amélioration incrémentale concerne les changements progressifs et continus qui visent à optimiser les processus existants, tandis que l'innovation de rupture implique des modifications radicales et novatrices qui transforment significativement la structure et le fonctionnement de l'organisation.

**Figure N° 25 : L'ancien organigramme Relation Client (2019).**



**Source :** Document interne de l'entreprise ATM Mobilis.

**Figure N° 26 :** Le nouveau organigramme Relation Client (2021).



**Source :** Document interne de l'entreprise ATM Mobilis.

Le tableau ci-dessous met en évidence ces aspects en détaillant les éléments améliorés et innovés dans le nouveau organigramme par rapport à l'ancien.

**Tableau N°06 :** Comparaison entre l’ancien et le nouveau organigramme.

| <b>Aspect</b>                       | <b>Organigramme 1</b>  | <b>Organigramme 2</b>   |
|-------------------------------------|--|---|
| <b>Clarification des rôles</b>      | Départements larges avec des responsabilités chevauchantes.                | Division en pôles et équipes spécialisées pour une meilleure clarté.                |
| <b>Support Informatique</b>         | Absence d'une cellule dédiée au support informatique.                      | Intégration d'une Cellule Support Informatique pour une meilleure gestion.          |
| <b>Équipes dédiées</b>              | Départements englobant plusieurs fonctions, ralentissant les processus.    | Équipes dédiées (Team Contrôle, Team Calling, etc.) pour des améliorations ciblées. |
| <b>Orientation Client</b>           | Manque de division claire pour les interactions directes avec les clients. | Pôle Contact avec équipes pour appels et interactions multimédias.                  |
| <b>Gestion des VIP et Sensibles</b> | Pas de gestion spécifique pour les clients VIP ou sensibles.               | Team VIP / Comptes Sensibles / STAFF pour la personnalisation des services.         |
| <b>Focus sur Réclamations</b>       | Réclamations réparties entre plusieurs départements, diluant les efforts.  | Pôle Opérations Relations Clients avec une équipe dédiée aux réclamations.          |

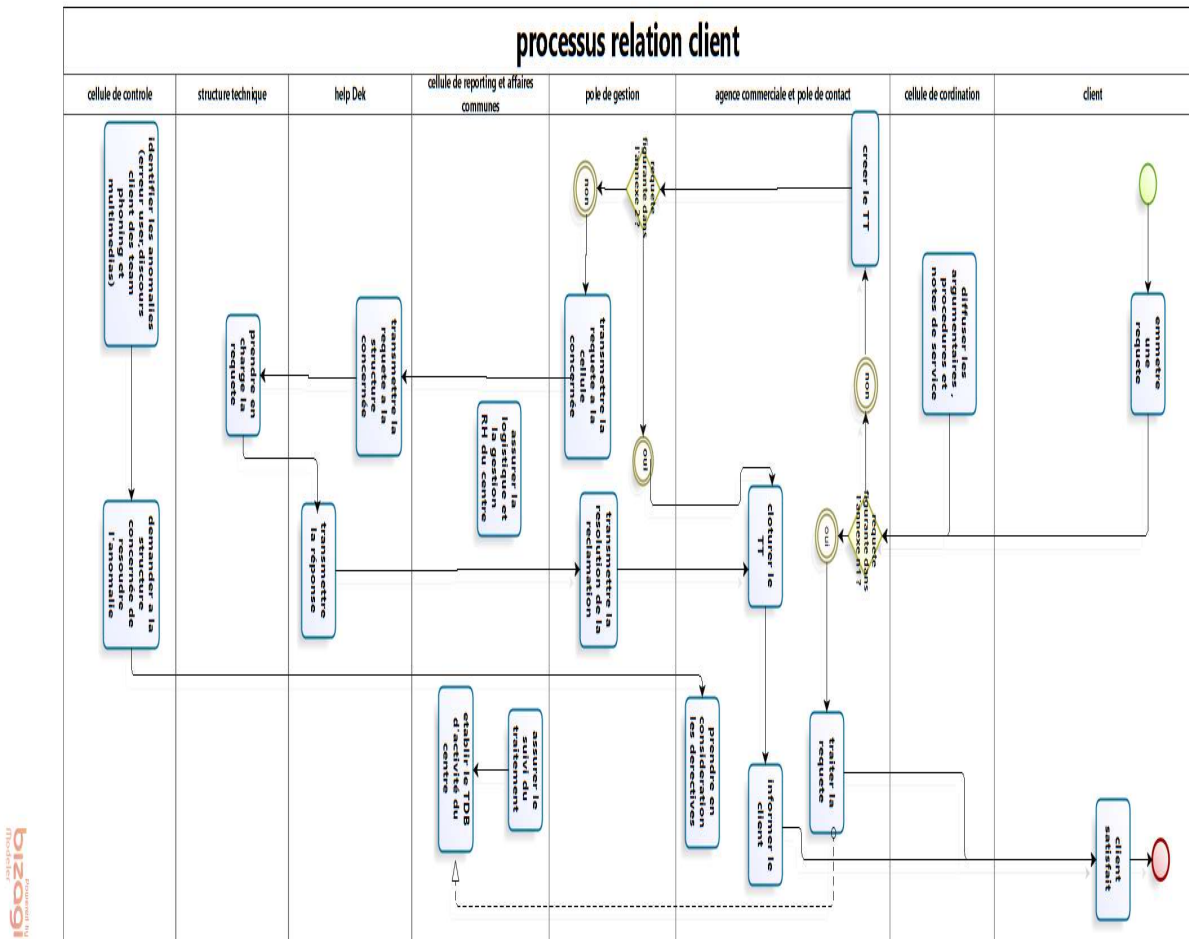
**Source :** Établi par nous même à l’aide des documents interne de l’entreprise ATM Mobilis.

Suite à l'entretien mené avec le sous-directeur de la stratégie, il apparaît que le nouveau organigramme apporte des améliorations incrémentales par une meilleure structuration et clarification des rôles, ainsi qu'un support informatique dédié. En termes d'innovation de rupture, il introduit une orientation client avancée avec des équipes spécialisées pour les interactions et les réclamations, et une gestion spécifique pour les clients VIP et sensibles. Ces changements représentent une évolution significative vers une gestion plus efficace et personnalisée des relations clients.

**CHAPITRE 03 : LES EFFETS TRANSFORMATIFS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA QUALITÉ DE SERVICE CLIENT CHEZ ATM MOBILIS**

De plus, un nouveau modèle de processus de relation client a été créé, basé sur l'optimisation de l'action opérationnelle Relation Client.

**Figure N°27 : Processus relation client (2021).**



**Source :** Document interne de l'entreprise ATM Mobilis.

Le schéma représente un processus de gestion de la relation client, détaillant les différentes étapes et interactions entre les différentes parties impliquées. Le processus commence avec le client qui émet une requête. La cellule de coordination diffuse les argumentaires, procédures et notes de service nécessaires. L'agence commerciale et le pôle de contact créent ensuite un Trouble Ticket (TT) et déterminent si la requête figure dans l'annexe n1. Si oui, la requête est traitée, le client est informé, et le ticket est clôturé. Si la requête ne figure pas dans l'annexe n1, elle est vérifiée pour l'annexe n2. Si elle y figure, le ticket est clôturé, sinon, la requête est transmise à la cellule concernée pour traitement. La cellule de reporting et affaires communes assure la logistique, la gestion des ressources humaines, et le suivi du traitement, établissant

également le tableau de bord des activités. Le Help Desk transmet la requête à la structure concernée et communique la réponse. La structure technique prend en charge la requête pour résolution. La cellule de contrôle identifie les anomalies et demande leur résolution à la structure concernée. Le processus se termine lorsque le client est satisfait.

## **2.2. Changement organisationnel :**

Suite à l'entretien réalisé avec la responsable du contrôle de la relation client, il ressort qu'en 2020 Mobilis a subi un changement (imposé) majeur qui consiste en l'optimisation de l'action opérationnelle Relation Client à travers l'intégration de la nouvelle solution. Cette transformation vise à améliorer l'efficacité, la productivité et la qualité des opérations en adoptant des outils innovants, en automatisant les processus, et en mettant en place des méthodes de travail plus agiles et collaboratives. L'objectif est de créer un environnement de travail plus dynamique, réactif et orienté vers la performance, tout en réduisant les coûts et le temps et en augmentant la satisfaction client.

En effet, parmi les raisons de ce changement figurait la nécessité de changer de fournisseur pour un système de gestion de la relation client (CRM) plus performant afin d'améliorer la collecte et l'analyse des données clients, optimiser les interactions et fournir un meilleur service. L'entreprise souhaite utiliser un seul applicatif intégré pour simplifier les opérations quotidiennes, réduire la complexité et les erreurs, et améliorer la fluidité des processus internes. Cette approche vise à assurer une meilleure coordination entre les départements et faciliter le partage d'informations. Enfin, en augmentant l'efficacité opérationnelle, Mobilis espère réduire les coûts et uniformiser les pratiques de travail.

Cependant, Mobilis a opté pour le NGBSS (New Generation Business Support System) de HUAWEI. Cette plateforme avancée comprend diverses fonctionnalités, dont la gestion des tickets d'incidents. Avant l'intégration de cette nouvelle solution, Mobilis utilisait le système de gestion des tickets appelé Eppix. En intégrant cette solution, Mobilis peut centraliser la gestion des problèmes techniques et les résoudre de manière plus efficace.

Pour créer une comparaison qui montre que le "Trouble Ticket" est meilleur que "Eppix" dans le contexte du service client, voici un tableau mettant en avant les avantages du "Trouble Ticket" par rapport à "Eppix".

**Tableau N°07 : Une comparaison entre TT et Eppix.**

| <b><u>Critère</u></b>         | <b><u>Trouble Ticket</u></b>   | <b><u>Eppix</u></b>   |
|-------------------------------|--|---|
| <b>Définition</b>             | Enregistrement utilisé pour documenter et suivre les demandes de support et incidents clients. | Système ou application dédiée à la gestion des services clients.  |
| <b>Simplicité et clarté</b>   | Un système simple et clair pour le suivi et la gestion des problèmes.                          | Peut être plus complexe en raison de fonctionnalités multiples et intégrées.  |
| <b>Efficacité</b>             | Très efficace pour résoudre les problèmes clients de manière rapide et structurée.             | Peut inclure des fonctionnalités supplémentaires qui ne sont pas toujours nécessaires pour chaque interaction.                                    |
| <b>Spécialisation</b>         | Spécialisé dans la gestion et la résolution des incidents clients.                             | Plus généraliste, couvrant divers aspects de la gestion des clients, ce qui peut diluer l'efficacité pour la résolution de problèmes spécifiques. |
| <b>Traçabilité</b>            | Permet une traçabilité détaillée et un historique complet des incidents et des résolutions.    | Peut ne pas fournir un suivi aussi détaillé pour chaque problème spécifique.  |
| <b>Réactivité</b>             | Conçu pour une réponse rapide et ciblée aux problèmes des clients.                             | Peut nécessiter plus de temps pour naviguer à travers diverses fonctionnalités avant de résoudre un problème spécifique.                          |
| <b>Coût</b>                   | Souvent plus rentable car il se concentre sur une fonction clé et essentielle.                 | Peut être plus coûteux en raison de la gamme étendue de fonctionnalités offertes.   |
| <b>Courbe d'apprentissage</b> | Courbe d'apprentissage généralement plus faible grâce à sa simplicité.                         | Peut nécessiter plus de formation pour utiliser efficacement toutes les fonctionnalités   |

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
| <b>Adoption</b> | Facile à adopter pour les équipes de support en raison de son focus unique. | Peut rencontrer des résistances en raison de sa complexité et de ses multiples fonctions |
|-----------------|---|--|

**Source :** Document interne de l'entreprise ATM Mobilis.

En effet, le choix du NGBSS de HUAWEI permet à Mobilis de bénéficier d'une plateforme intégrée qui offre une vue d'ensemble complète des opérations et des interactions avec les clients. La gestion des tickets d'incidents est une composante clé de cette solution, facilitant la détection rapide des problèmes, le suivi de leur résolution, et l'amélioration de la réactivité face aux incidents techniques.

Avec le NGBSS, toutes les informations relatives aux incidents sont centralisées en un seul endroit, ce qui permet aux équipes de support de travailler plus efficacement et de collaborer de manière plus fluide. Cette centralisation des données contribue également à une meilleure analyse des problèmes récurrents, permettant à Mobilis de mettre en place des mesures préventives et d'optimiser ses processus techniques.

En plus de la gestion des incidents, la plate-forme NGBSS de HUAWEI offre une gamme de fonctionnalités supplémentaires, telles que la gestion des clients, la facturation, et l'analyse des données. Ces outils intégrés permettent à Mobilis d'améliorer la qualité de ses services, d'optimiser ses opérations commerciales, et de mieux répondre aux besoins de ses clients.

Le lancement du changement chez Mobilis a été soigneusement planifié et exécuté par étapes successives, avec des phases pilotes et des formations ciblées pour assurer une transition progressive et sans heurts.

### **2.3. La résistance au changement :**

De ce fait, des difficultés ont été rencontrées lors du changement chez Mobilis. Les principales résistances observées incluent :

#### **- Résistance à la nouvelle organisation et au transfert des employés :**

L'un des principaux défis réside dans la résistance à la nouvelle organisation structurelle, notamment le transfert d'employés, y compris des superviseurs et des responsables, vers d'autres pôles. Ce type de résistance est souvent dû à l'attachement des employés à leurs

anciennes équipes, à leurs routines de travail établies, et à leur zone de confort. Le transfert vers de nouveaux pôles peut être perçu comme une perte de repères, entraînant des sentiments d'insécurité et de stress. Les employés peuvent également craindre une perte de statut ou d'influence dans la nouvelle organisation, ce qui amplifie leur réticence au changement.

**- Résistance aux nouvelles solutions :**

Une autre source de résistance provient de l'introduction de nouvelles solutions. Ces solutions, bien qu'essentielles pour améliorer l'efficacité et la productivité, peuvent perturber les habitudes de travail bien établies. Les employés qui sont habitués à des systèmes et des processus spécifiques peuvent se sentir dépassés par la nécessité d'apprendre et d'adopter de nouvelles solutions. La résistance à ces dernières est souvent alimentée par des doutes quant à leur efficacité et à leur intégration harmonieuse dans les processus existants. Les employés peuvent craindre que ces nouvelles solutions ne soient pas fiables ou qu'elles nécessitent un investissement en temps et en effort pour se former, ce qui peut être perçu comme un obstacle supplémentaire à leur charge de travail quotidienne.

**2.4. La conduite du changement :**

Suite à l'entretien avec la cheffe de département de fidélisation, en ressort que Mobilis a mis en place une stratégie de communication multicanal pour diffuser les informations relatives au changement à tous les employés. Cette stratégie inclut :

**- Réunions en présentiel et virtuelles :**

Des réunions régulières, tant en présentiel qu'en virtuel, ont été organisées pour informer les employés des différents aspects du changement. Ces réunions permettent non seulement de présenter les nouvelles initiatives, mais aussi de créer un espace de dialogue où les employés peuvent poser des questions, exprimer leurs préoccupations et recevoir des clarifications directement des responsables du projet. Les réunions en petits groupes favorisent également une communication plus personnalisée et interactive, facilitant ainsi une meilleure compréhension des enjeux et des bénéfices du changement.

**- Présentations et séminaires :**

Des présentations détaillées et des séminaires ont été tenus pour expliquer les raisons derrière le changement, les objectifs visés, et les étapes du processus. Ces sessions éducatives sont souvent accompagnées de démonstrations pratiques des nouvelles solutions et de

témoignages de membres clés de l'équipe, qui partagent leurs expériences et succès. Cela permet de renforcer la transparence et de montrer concrètement les améliorations apportées par les nouvelles solutions.

- **Supports numériques :**

Mobilis a également investi dans des supports numériques variés pour toucher une audience plus large et faciliter l'accès à l'information. Des newsletters électroniques, des courriels, et des messages sur les plateformes de communication interne (comme intranet, forums, et réseaux sociaux d'entreprise) sont régulièrement envoyés pour tenir les employés informés des dernières avancées et des prochaines étapes. Des vidéos explicatives, des webinaires interactifs et des infographies sont également utilisés pour rendre l'information plus engageante et facile à comprendre.

Cependant, il est important de noter que la messagerie IBM utilisée par Mobilis est très basique et se limite principalement à l'envoi et à la réception d'e-mails. Malgré cette limitation, Mobilis a su tirer parti de cet outil pour diffuser des communications essentielles et maintenir une ligne de communication ouverte avec ses employés.

- **Supports papier :**

En complément des outils numériques, des supports papier tels que des brochures, des affiches et des bulletins d'information sont distribués dans les bureaux et les espaces communs. Ces supports sont conçus de manière attrayante et contiennent des informations essentielles sur les nouvelles procédures, les outils à venir, et les avantages attendus du changement. Ils servent de rappels constants et visibles, assurant que les employés restent informés même s'ils n'ont pas accès aux plateformes numériques.

- **Feedback et suivi :**

Pour assurer une communication bidirectionnelle, Mobilis a mis en place des mécanismes de feedback permettant aux employés de partager leurs avis et suggestions. Des sondages, des boîtes à idées, et des sessions de feedback sont utilisés pour recueillir des retours et ajuster les stratégies en fonction des besoins et des expériences des employés.

Cela montre que Mobilis valorise l'opinion de ses employés et est prêt à adapter son approche pour mieux répondre à leurs attentes.

En conclusion, en utilisant une combinaison de réunions, de présentations, et de supports numériques et papier, Mobilis a suivi plusieurs formations pour s'adapter au changement,

notamment une formation axée sur l'utilisation du logiciel CRM NGBSS via la formalité TT, afin de se familiariser avec ses fonctionnalités et optimiser les opérations de relation client. Cette formation était exigée par Mobilis pour garantir une utilisation efficace des nouvelles solutions. Cela a permis aux employés de passer facilement d'un service à un autre grâce à leur polyvalence (comme passer du pôle support au pôle opérationnel).

## **2.5. La qualité de service client :**

De plus, il a été constaté que pour améliorer la qualité de service client, il est crucial d'aborder cinq aspects en détail :

### **2.5.1. Qualité de gestion des requêtes clients :**

Pour ATM Mobilis, la qualité de gestion des requêtes clients signifie traiter chaque demande rapidement et efficacement. Cela inclut la réception, l'enregistrement et la priorisation des requêtes. En améliorant ces processus, ATM Mobilis a pu s'assurer que les clients reçoivent des réponses précises et en temps opportun, ce qui renforce la confiance et la satisfaction des clients.

### **2.5.2. Qualité de traitement des demandes et réclamations :**

Chez ATM Mobilis, il est essentiel de traiter chaque demande et réclamation de manière rigoureuse et équitable. Cela implique d'identifier le problème, de proposer des solutions appropriées et de suivre jusqu'à la résolution complète. En assurant une réponse efficace et juste, ATM Mobilis a pu réduire les plaintes récurrentes et améliorer l'expérience client.

### **2.5.3. Qualité des interactions :**

La qualité des interactions entre les employés d'ATM Mobilis et les clients est cruciale. Cela englobe la courtoisie, la clarté et la compétence lors des échanges. En formant le personnel à être accueillant, à bien écouter et à fournir des informations utiles, ATM Mobilis a pu améliorer la perception des clients et favoriser des relations positives et durables.

#### **2.5.4. Temps d'attente :**

Réduire le temps d'attente est une priorité pour ATM Mobilis. Les clients n'aiment pas attendre longtemps pour obtenir de l'aide ou des informations. De ce fait ATM Mobilis a opté pour des canaux de communication tels que le chatbots, les réseaux sociaux, e-mail, appli mobile et formulaire en ligne. ATM Mobilis a pu diminuer les temps d'attente, ce qui rend le service plus efficace et les clients plus satisfaits.

#### **2.5.5. Satisfaction du client :**

La satisfaction du client est l'indicateur ultime de la qualité de service chez ATM Mobilis. Elle se mesure par des enquêtes de satisfaction, des retours d'expérience et des taux de fidélisation. En recueillant et en analysant ces données, ATM Mobilis peut identifier les domaines à améliorer et mettre en place des actions ciblées pour augmenter la satisfaction générale des clients.

De ce fait, pour évaluer la satisfaction des clients, il est nécessaire de mesurer trois indicateurs clés :

**a. CSAT: (Customer Satisfaction Score):** Il donne une idée de la satisfaction globale des clients Mobilis.

$$\text{CSAT Score} = (1 \cdot X) + (2 \cdot X) + (3 \cdot X) + (4 \cdot X) + (5 \cdot X) + (6 \cdot X) + (7 \cdot X) + (8 \cdot X) + (9 \cdot X) + (10 \cdot X) / \text{Total client}$$

(X : Nombre de clients)

**b. CES : (Customer Effort Score) :** Il mesure le niveau d'effort fourni par les clients afin que leurs demandes soient traitées et donc connaître le niveau de qualité de service fourni.

$$\text{CES Score} = (1 \cdot X) + (2 \cdot X) + (3 \cdot X) + (4 \cdot X) + (5 \cdot X) / \text{Total clients}$$

(X : nombre de clients)

c. **NPS: (Net Promoter Score):** Il évalue le niveau d'attachement à la marque en identifiant les clients promoteurs des clients détracteurs de Mobilis.

$$\text{NPS Score} = \% \text{ Promoteurs} - \% \text{ Détracteurs}$$

Promoteurs: Note de 9 et 10

Détracteurs Note de 0 à 6

**Tableau N° 08 :** Comparaison des indicateurs de satisfaction client.

**2019 vs 2020 vs 2021**

| <u>Année</u>       | <u>2019</u> | <u>2020</u> | <u>2021</u> |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| <u>Indicateurs</u> |             |             |             |
| <u>CES</u>         | <u>2.4</u>  | <u>2</u>    | <u>4.5</u>  |
| <u>NPS</u>         | <u>-26</u>  | <u>-20</u>  | <u>1.3</u>  |
| <u>CSAT</u>        | <u>80%</u>  | <u>92%</u>  | <u>95%</u>  |

**Source :** Document interne de l'entreprise ATM Mobilis.

Le tableau présente une comparaison des indicateurs de satisfaction client sur trois années : 2019, 2020 et 2021. Les indicateurs comparés sont le CES (Customer Effort Score), le NPS (Net Promoter Score) et le CSAT (Customer Satisfaction Score). Voici l'interprétation des données :

**1. CES (Customer Effort Score) :**

- En 2019, le CES était de 2,4.
- En 2020, il a diminué à 2.
- En 2021, il a considérablement augmenté pour atteindre 4,5.

Interprétation : L'effort requis par les clients a diminué de 2019 à 2020 mais a augmenté de manière significative en 2021.

**2. NPS (Net Promoter Score) :**

- En 2019, le NPS était de -26.
- En 2020, il s'est amélioré pour atteindre -20.

- En 2021, il s'est encore amélioré pour atteindre 1,3.

Interprétation : La volonté des clients de recommander l'entreprise s'est améliorée de manière constante au cours des trois années, passant d'un score négatif en 2019 et 2020 à un score positif en 2021.

### **3. CSAT (Customer Satisfaction Score) :**

- En 2019, le CSAT était de 80%.
- En 2020, il a augmenté à 92%.
- En 2021, il a encore augmenté pour atteindre 95%.

Interprétation : La satisfaction globale des clients a continuellement augmenté au cours de ces trois années.

En résumé, les indicateurs montrent une amélioration globale de la satisfaction client, avec des progrès notables dans le NPS et le CSAT, bien que le CES ait connu une augmentation en 2021, indiquant un effort perçu plus important de la part des clients cette année-là.

## **2.6. Synthèse :**

Le changement organisationnel chez Mobilis, avec l'intégration de la nouvelle solution CRM NGBSS de Huawei, a eu un impact significatif et positif sur l'amélioration de la qualité de service client. Ce changement a permis d'améliorer plusieurs aspects du service client, notamment le temps d'attente, la gestion des requêtes, le traitement des demandes et réclamations, la qualité des interactions, et la satisfaction globale des clients.

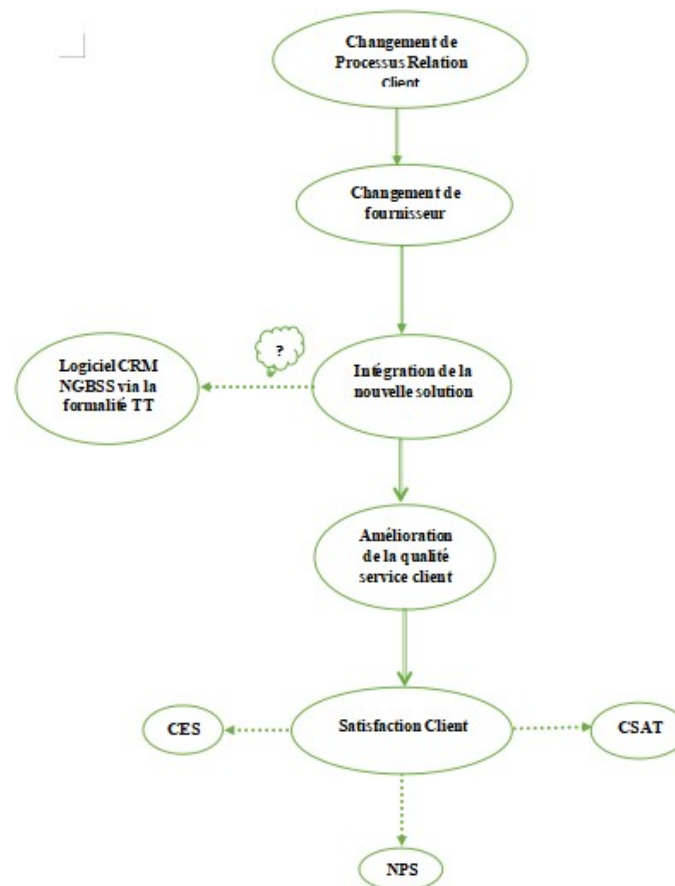
Les principaux indicateurs de performance (KPI) tels que la satisfaction client (CSAT), le score de l'effort client (CES) et le Net Promoter Score (NPS) ont tous montré des améliorations notables. La satisfaction client (CSAT) a continuellement augmenté, indiquant une meilleure perception globale des services. Le score de l'effort client (CES) a montré que les interactions avec Mobilis sont devenues plus faciles pour les clients. Le Net Promoter Score (NPS) a également progressé, révélant une plus grande volonté des clients de recommander les services de Mobilis.

### CHAPITRE 03 : LES EFFETS TRANSFORMATIFS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA QUALITÉ DE SERVICE CLIENT CHEZ ATM MOBILIS

Ces résultats démontrent que le changement organisationnel a conduit à une gestion plus efficace des relations clients, renforçant ainsi la position de Mobilis sur le marché.

Le schéma ci-dessous résume ce qui a été dit :

**Figure N° 28 :** Processus de changement.



**Source :** Établi par nous même.

Le schéma illustre le processus de changement et ses résultats attendus. Tout commence par un changement de processus dans la relation client, suivi d'un changement de fournisseur pour adopter une nouvelle solution CRM. Cette solution, identifiée comme « Logiciel CRM NGBSS via la formalité TT », est ensuite intégrée dans le système. Cette intégration a pour objectif d'améliorer la qualité de service client afin de satisfaire les clients. Cette dernière est mesurée à l'aide de différents indicateurs tels que le NPS (Net Promoter Score), le CSAT (Customer Satisfaction Score) et le CES (Customer Effort Score). En conclusion, il en ressort que le changement mis en place a un effet positif sur l'amélioration de la qualité de service client, aboutissant à une satisfaction croissante des clients.

### **Conclusion du chapitre 03 :**

En conclusion, ces améliorations ont conduit à une satisfaction et une fidélisation accrues des clients, démontrant l'impact positif des changements mis en œuvre. Le succès de cette initiative souligne l'importance de l'innovation et de l'adaptation continue aux besoins des clients dans la but d'atteindre et de maintenir des niveaux élevés de performance et d'efficacité sur le long terme.

En effet, cela confirme que Mobilis est en tête suivi de Djezzy et Ooredoo :

- Mobilis demeure en tête, en termes d'abonnés aux réseaux GSM, 3G et 4G au 31 décembre de 2022, avec 21,09 millions d'abonnés, suivi de Djezzy (15,17 millions) et d'Ooredoo (12,74 millions).
- La part de marché de Mobilis a été estimée à 43,04% au 31 décembre 2022 (42,18% durant la même période de 2021), celle de Djezzy a été évaluée à 30,96% en 2022 (31,04% en 2021) et d'Ooredoo à 25,99% en 2022 (26,78% en 2021).

Mobilis est donc positionnée avantageusement par rapport à ses rivaux, en s'assurant qu'elle reste à la pointe de l'innovation et de la performance dans le secteur de la télécommunication.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines, semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central. En effet, le changement organisationnel est devenu une nécessité pour les entreprises qui souhaitent rester compétitives et offrir une qualité de service client exceptionnelle. Cette dernière, consiste à fournir des services répondant aux attentes des clients de manière cohérente et efficace, en assurant leur satisfaction par une interaction rapide et fiable. En effet, elle est cruciale pour fidéliser les clients et renforcer la réputation de l'entreprise.

Pour répondre aux attentes des clients, dans le secteur des télécommunications, les entreprises doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux évolutions du marché, des technologies et des besoins des consommateurs. Cela implique de développer des capacités de transformation, tant pour les organisations que pour les individus, pour intégrer de nouvelles pratiques, de nouveaux processus et de nouvelles technologies.

Dans notre travail de recherche, nous avons pour but de chercher les éléments de réponses de notre problématique de départ qui est :

**« Dans quelle mesure le changement organisationnel peut-il conduire à une amélioration de la qualité de service client ? »**

À travers notre cadre théorique, nous avons constaté que le changement n'est plus une option, mais une nécessité pour s'adapter aux transformations constantes de l'environnement économique, technologique et social. Les entreprises doivent développer une véritable culture du changement, capable de saisir les opportunités et de s'ajuster rapidement aux nouvelles exigences du marché.

Ainsi que, le changement organisationnel constitue un processus de modifications durable et irréversible, et ce qu'il soit une transformation complète, ou une simple adaptation. Cependant, le changement peut également être accompagné de résistances, notamment de la part des employés qui peuvent être réticents à adopter de nouvelles pratiques et processus. Il est donc nécessaire d'apprendre à bien le gérer, afin d'éviter la résistance qui est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée.

Pour cela les dirigeants des entreprises doivent mettre en œuvre des méthodes de conduite du changement basées sur une bonne communication des objectifs visés, pour assurer la réussite du processus de changement et assurer l'adhésion des membres de l'organisation et leur acceptation du changement.

**Dans le premier chapitre**, nous avons exploré trois sections distinctes. Dans la première section, nous avons largement développé le concept de changement de manière générale, en abordant son historique, ses définitions, ses principaux fondements théoriques, les facteurs qui le motivent, les types de changement. La deuxième section était consacrée à la résistance au changement, nous avons examiné les causes principales de la résistance, les différentes formes qu'elle peut prendre, et les stratégies pour la surmonter. Enfin, dans la troisième section, nous avons examiné la conduite du changement, nous avons exploré les étapes clés pour gérer le changement, la communication avec les parties prenantes et l'évaluation pour assurer la durabilité du changement. Ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie du concept de changement organisationnel, de la résistance qu'il peut rencontrer et des stratégies efficaces pour le gérer et le conduire durablement.

**Dans le deuxième chapitre**, nous avons discuté de l'amélioration de la qualité de service, divisé en trois sections. La première couvre les principes fondamentaux de la qualité et son importance dans les organisations, en examinant les différents aspects tels que la définition, les objectifs, les normes et les indicateurs de performance. La deuxième se concentre spécifiquement sur la qualité de service, en analysant les aspects influençant la qualité de service, comme les attentes des clients, les processus de service, les compétences des employés et les outils utilisés. Enfin, la troisième section propose une analyse spécifique de la qualité de service dans le secteur des télécommunications. Ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie de l'amélioration de la qualité de service, en mettant en avant les principes fondamentaux, les meilleures pratiques et les défis spécifiques liés à ce secteur.

**Pour notre étude de cas**, nous avons effectué un stage pratique dans l'entreprise ATM Mobilis et nous avons mené une étude qualitative basée sur des entretiens avec trois responsables pour déterminer le changement organisationnel majeur dans l'entreprise ATM Mobilis qui pourrait impacter positivement la qualité de service client et l'améliorer.

Grâce à ces entretiens, nous sommes en mesure de confirmer nos hypothèses de travail. Voici les résultats que nous avons obtenus :

**En premier lieu**, nous avons constaté que le changement de processus chez ATM Mobilis, spécifiquement le changement de processus de relation client, qui consiste en l'optimisation de l'action opérationnelle Relation Client à travers l'intégration de nouvelles solutions et en optant pour le NGBSS (New Generation Business Support System) de HUAWEI, a pu réaliser des améliorations notables de la qualité de service client, ce qui a conduit à une

expérience client plus satisfaisante. Ceci nous permet de confirmer la première hypothèse qui stipule que l'optimisation des processus internes chez ATM Mobilis à travers un changement de processus organisationnel, améliore significativement la qualité de service client.

**En second lieu**, les entretiens avec les responsables ont révélé que l'engagement et la participation des employés dans les initiatives de changement ont permis une adoption plus rapide et plus efficace des nouvelles pratiques. Cette implication a non seulement facilité la transition, mais a également renforcé la motivation et la satisfaction des employés, contribuant ainsi à une meilleure qualité de service client. La polyvalence des employés, capable de changer de pôle facilement grâce à la "fusion d'expériences", démontre leur implication active dans le processus de changement organisationnel. Cette capacité d'adaptation et de flexibilité permet d'améliorer la qualité de service client en assurant que les équipes peuvent répondre efficacement à diverses situations. Cependant, la restriction pour les téléconseillers de se réaffecter entre différents pôles indique qu'une implication active et adaptée des employés, incluant des formations spécifiques, est nécessaire pour maintenir et améliorer la qualité de service client dans tous les départements. De ce fait, nous confirmons la deuxième hypothèse qui montre que l'implication active des employés d'ATM Mobilis dans le processus de changement organisationnel est essentielle à l'amélioration de la qualité de service client.

**En dernier lieu**, nous avons déduit que les indicateurs de qualité de service, tels que le temps d'attente, la qualité de gestion des requêtes clients, la qualité de traitement des demandes et réclamation, qualité des interactions, et la satisfaction client ont montré des augmentations notables. Ces améliorations de la qualité de service client ont conduit à une expérience client plus fluide et plus satisfaisante, reflétée par une hausse des indicateurs de satisfaction client tels que le CSAT, le CES et le NPS. Ceci dit, la dernière hypothèse qui avance que l'amélioration des indicateurs de qualité de service client chez ATM Mobilis se traduit par une augmentation significative des indicateurs de satisfaction client est confirmée.

De plus, à partir d'une étude comparative des organigrammes de la relation client avant et après le changement, ainsi que d'une analyse des indicateurs de qualité de service client tirés des résultats d'une enquête réalisée par l'entreprise ATM Mobilis, les conclusions suivantes ont été tirées :

- **Amélioration de l'efficacité du processus** : Le traitement des réclamations est devenu plus rapide et plus fluide, indiquant une optimisation significative des procédures internes.
- **Meilleure communication** : La réduction des erreurs et l'amélioration de la qualité des solutions proposées montrent une communication plus claire et plus efficace entre les équipes et avec les clients.
- **Implication accrue des clients** : La satisfaction des clients a augmenté, démontrant une meilleure compréhension et une réponse plus adaptée à leurs besoins.
- **Optimisation des ressources** : Une utilisation plus efficace des ressources humaines et technologiques a été observée, conduisant à une meilleure performance globale.
- **Augmentation de la qualité des interactions** : Les interactions entre les clients et les agents sont devenues plus professionnelles et satisfaisantes, contribuant à une meilleure expérience client.
- **Renforcement de la satisfaction client** : Les diverses améliorations apportées ont conduit à un renforcement significatif de la satisfaction des clients, ce qui est un indicateur clé de la réussite des changements implémentés.

Ces résultats montrent que les modifications apportées à l'organisation et aux processus de la relation client chez ATM Mobilis ont eu un impact positif sur plusieurs aspects cruciaux de la qualité de service.

Et d'après la comparaison des trois indicateurs de satisfaction client (CES, NPS, CSAT) issus d'une enquête réalisée par l'entreprise ATM Mobilis, les constats suivants ont été faits :

- **Customer Effort Score (CES)** : Une amélioration notable a été observée de cet indicateur qui montre que les clients trouvent désormais plus facile et rapide d'obtenir des réponses et des solutions à leurs problèmes, ce qui réduit l'effort nécessaire de leur part.

- **Net Promoter Score (NPS)** : Un NPS élevé indique que les clients sont non seulement satisfaits des services d'ATM Mobilis, mais aussi enthousiastes au point de recommander l'entreprise à leurs amis et collègues, ce qui reflète une fidélité et une confiance accrues.

- **Customer Satisfaction (CSAT)** : La satisfaction globale des clients, mesurée par le CSAT, a considérablement augmenté. Cette hausse est le résultat de performances améliorées sur plusieurs aspects du service client, incluant les améliorations observées dans le CES et le NPS.

Ces résultats suggèrent que l'intégration de la nouvelle solution a eu un impact positif et significatif sur la qualité globale du service client chez ATM Mobilis.

En résumé, le changement organisationnel, lorsqu'il est bien géré et qu'il implique l'ensemble des parties prenantes, peut avoir un impact positif significatif sur la qualité de service client. L'exemple d'ATM Mobilis le démontre, avec l'intégration réussie du NGBSS qui a permis d'améliorer l'efficacité des processus, la communication et la satisfaction des clients.

Le travail accompli nous a permis d'entrevoir les perspectives futures. En se basant sur cette étude, nous avons pu ressortir les recommandations suivantes, proposées pour ATM Mobilis :

➤ **Culture Organisationnelle :**

Pour encourager l'innovation au sein de Mobilis, il est essentiel de créer un environnement ouvert où les employés se sentent à l'aise pour partager leurs idées sans crainte de jugement. Cela peut être facilité par des sessions de brainstorming régulières et la mise en place de boîtes à idées, permettant aux employés de proposer des suggestions à tout moment.

De plus, la réalisation de petits projets pilotes pour tester ces idées peut aider à identifier les innovations prometteuses. Parallèlement, un programme de reconnaissance et de récompenses doit être instauré pour valoriser les contributions positives. Cela inclut des reconnaissances publiques, des récompenses tangibles comme des primes ou des jours de congé supplémentaires, des mentions spéciales pour les idées mises en œuvre avec succès, et des opportunités de développement professionnel. En combinant ces approches, Mobilis peut créer une culture d'innovation dynamique et motivante.

### ➤ **Un programme de reconnaissance des clients pour Mobilis :**

Afin de récompenser ses clients fidèles et promouvoir le bouche-à-oreille positif, Mobilis peut mettre en place un programme de reconnaissance à plusieurs niveaux, offrant des avantages tels que des offres personnalisées, des invitations à des événements et des cadeaux personnalisés.

L'adhésion au programme peut être basée sur des critères tels que les dépenses mensuelles, l'ancienneté en tant que client, la fréquence d'utilisation des services et les recommandations de nouveaux clients. La communication et la promotion du programme via le site Web, les e-mails, les réseaux sociaux et les points de vente sont cruciales pour son succès. Le suivi des indicateurs clés de performance (KPIs) tels que le taux de rétention des clients, l'augmentation des dépenses et les recommandations de nouveaux clients permet de mesurer l'efficacité du programme et d'apporter des ajustements si nécessaire.

Un programme de reconnaissance des clients bien conçu peut renforcer la fidélité à la marque, améliorer l'image de Mobilis et stimuler sa croissance à long terme.

### ➤ **Une approche itérative d'amélioration continue des processus et des solutions :**

Pour toujours mieux répondre aux besoins changeants des clients, il est important d'adopter une approche itérative d'amélioration continue. Cela signifie que l'entreprise doit régulièrement évaluer ses processus et solutions, identifier les domaines qui peuvent être améliorés, et apporter des ajustements progressifs. Plutôt que d'attendre une mise à jour majeure, des petites améliorations constantes permettent de s'adapter rapidement aux nouvelles attentes des clients. En faisant cela, l'entreprise peut rester agile, réactive, et toujours en phase avec les besoins de ses clients.

**En dépit de cela**, cette étude présente certaines limites, telles que :

- ✓ La confidentialité des informations.
- ✓ Le manque d'encadrement au sein de l'entreprise.
- ✓ La sensibilité du thème abordé.
- ✓ La fiabilité des sources de données.
- ✓ La généralisation des résultats à d'autres contextes.

## **Bibliographie :**

### **Ouvrages :**

- AUTISSER.D, DERUMEZ.I-V, VAS.A et JOHNSON.K-J, *Conduite du changement : concepts clés*, édition Dunod, Paris, 2018.
- AUTISSIER.D et MOUTOT.J, *Pratiques de la conduite de changement*, édition Dunod, Paris, 2003.
- AUTISSIER.D et MOUTOT.M, *Méthode de conduite de changement*, édition Dunod, Paris, 2010.
- BESSIERE.J, *Le management total de la qualité en bibliothèque*, Mémoire d'étude pour l'obtention de diplôme de conservateur de bibliothèque, ENSSIB, Lyon, 1998.
- BAREIL.C et SAVOIE.A, *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*, In *Transformer l'organisation*, sous la direction de Réal Iacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, 2002.
- BAREIL.C, *Gérer le volet humain du changement*, édition Transcontinental, Montréal, 2004.
- Barnard.C, *The functions of the executive*, Harvard University Press, Angleterre, 1938.
- BROSSIER.G et DUSSAIX.A-M, *Enquête et sondage, Méthodes, modèles, applications, nouvelles approches*, édition Dunod, Paris, 1999.
- BRILMAN.J, *Les meilleures pratiques du management : au coeur de la performance*, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- BARAUCHE.J-P, *La qualité de service dans l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1992.
- BELANGER.L, *Le changement organisationnel et le développement*, édition Gaetan Moin, 1994.
- CARMOY.H, *L'entreprise, l'individu, l'état : conduire le changement*, édition Odile Iacob, 2003.
- COLLERETTE.P, DELISLE.G et PERRON.R, *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, édition PUQ, Québec, 2008.
- DURET.D et PILLET.M, *Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma*, édition d'Organisation, Paris, 2005.
- DUFOUR.J-C et MAISONNAS.S, *Marketing et services : du transactionnel au relationnel*, édition Chenelière, Montréal, 2004.
- EIGLER.P et LANGEARD.D, *Servuction, le marketing des services*, édition Ediscience, Paris, 1999.
- ERNOUL.R, *Le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*, édition AFNOR, France, 2013.
- FROMAN.B, *Du manuel qualité au manuel de management : l'outil stratégique*, édition AFNOR, France, 2001.
- FAYOL.H, *Administration industrielle et générale*, édition Dunod, Paris, 1916.
- GROUARD.B et MESTON.F, *L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement*, édition Dunod, Paris, 2003.
- GASQUET.C, SEGOT.J, *Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000*.

- GRONROOS.C, *Strategic management and marketing in the service sector*, Wedish School of Economics and Racine-Administration, Helsingfors, 1982.
- GROUARD.G et MESTON.F, *L'impact de la Structure sur les Performances de l'entreprise*, édition Organisation, Paris, 1998.
- GIONNELONI.J-L et VERNETTE.E, *Etude de marché*, édition Vuibert, Paris, 1995.
- GILLES.T, *La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives*, édition L'Harmattan, Paris, 2005.
- GOLVAN.Y, *Dictionnaire marketing : banque-assurance*, édition Dunod, Paris, 1988.
- HELLIRIEGEL.D, *Management des organisations*, édition des Organisations, Paris, 1992.
- HOROVOTZ.J, *La qualité du service à la conquête du client*, Inter éditions, Paris, 1987.
- HUBERAC.J-P, *Guide des méthodes de la qualité*, édition MAXIMA, Paris, 1999.
- HERMEL.L, *La qualité de service*, édition Afnor, Saint-Denis, 2005.
- HERMEL.L et LOUYAT.G, *La qualité de service*, édition Afnor, Saint-Denis La Plaine Cedex, 2004.
- HERMEL.L, *Bertrand de Quatrebarbes : Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics*, édition d'Organisation, Paris, 1998.
- JAMBERT.P, *L'assurance qualité : les normes ISO 9000 en entreprise*, édition Afnor, Paris, 1997.
- KAMISKE.F et BRAUER.J-P, *Management de la qualité de A à Z*, édition MASSON, Paris, 1994.
- KOTLER.PH et DUBOIS.B, *Marketing management*, édition publi-union, Paris, 2000.
- LANGEARD.E et EIGLIER.P, *La servuction*, édition Mc Graiw-hiel, Paris, 1987.
- LAMBINL.J-J, CHUMMPITAZ.R et MOERLOOS.C, *Marketing stratégique et opérationnel*, édition Dunod, Paris, 2005.
- LAWRENCE.P-R et LORSH.J-M, *Adapter les structures de l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1973.
- MINTZBERG.H, *Structure et dynamique des organisations*, éditions d'Organisation, Paris, 1997.
- RAYLAN.S, *Le management par projet*, édition d'Organisation, Paris, 1998.
- SHIMON.D, *Phycologie du travail et comportement organisationnel*, édition Gaetoir Marin, Lille, 1996.
- SIMON.H, *Administrative behavior*, The Free Press, New York, 1947.
- SASSER.W-E, OLSON.R-P et WYCKOFF.D-D, *Management of service operations*, Allyn and Bacon Inc, Boston, 1978.
- VERDINE.S-M, *Initiation au marketing*, édition d'Organisation, Paris, 2006.
- ZOLLINGER.M et LARMAQUE.E, *Marketing et stratégie de la banque*, édition Dunod, Paris, 2004.

### Les articles et revues :

- BEN KAHLA.K, *Les analyses du changement organisationnel*, article présenté au colloque « la flexibilité : condition de survie » organisé par l'ISCAE, Tunis, 10-11 mars 1999.
- CHABANIS et BENKHALFA.R, *L'INDUSTRIE TELECOM: VERS UN DEVELOPPEMENT NECESSAIRE DU BUSINESS MODEL (CAS ALGERIE)*, in Business Sciences Review, Alger, 2023.
- COLSON.A, *La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action*, In Groupe de projet Ariane, n°13, Septembre 2005.
- Goodrick.E et Salncik.G, *Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births*, In Administrative Science Quarterly (ASQ), London, 1996.
- Revue développement et management des ressources humaines, vol10, n°01, 23/12/2023.
- Revue général de droit international public, 1995, n°01.
- TCHIKAYA.B, *La première conférence mondiale pour le développement*, InRevue général de droit international public, 1995, n°01.
- JAFFRIN.S, *Télécoms et tiers monde*, 18/02/1995.
  
- VALLÉ.A, *Régulation des télécommunication*, Date de publication : 10/02/2000.

### Les travaux universitaires :

- ABDELKRIME.H et GHEBRIOU.F , *L'évaluation de la démarche qualité dans le secteur des services*, Cas de l'Algérienne des Assurances, mémoire de master ,Option : Management des Organisations, Faculté de sciences économiques, 2016.
- AIDOU.D.M-F, *Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel ?*, Cas de l'entreprise Eau Minérale de Saida (E.M.S), Thèse de doctorat, Faculté des sciences économiques, option gestion d'entreprise, Université Mustapha Stambouli, Mascara, 2020.
- CHRISTIANE.B, *De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui*, gestion, vol 3. 1999. Cité par Mr. ZERKHEFAOUI Lyes, le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes Cas : ElectroIndustries, mémoire de Magistère, Faculté des sciences économiques option gestion d'entreprise, Université Mouloud Mammeri, TIZI-OUZOU, 2010.
- Guebailia.H , *L'impact de la qualité des services sur la satisfaction des clients dans les entreprises algériennes*, Cas : Algérie Télécom Mobilis (A.T.M) Guelma, mémoire de master, Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion, Option: Entreprenariat et développement international, , Université du 08 mai 45, Guelma, 2014.
- KAHIL.S, *La dérèglementation du Secteur des Télécommunications en Algérie - diffusion de la Téléphonie Mobile Entre 2000-2011*, Thèse de Doctorat en Sciences Economique, Université Mohamed Ben Ahmed, Oran, 2014.

## **Dictionnaire :**

- Le dictionnaire LAROUSSE
- Le dictionnaire LE ROBERT

## **Rapports et documents administratifs :**

- Statistiques de l'ARPT, 2003.
- Norme ISO 9001 version 2015.

## **La Webographie :**

- <http://www.strategieaims.com>
- <https://www.algeriatelecom.dz/>
- <http://www.larousse.fr/>
- <https://blog.c2-itsm.com/fr/>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/amdec/>
- <https://qualiblog.fr>
- <https://www.appvizer.fr/>
- <https://www.arpce.dz/>,
- <https://www.boutique.afnor.org/>
- <https://www.e-marketing.fr/>
- <https://www.infoqualite.fr/>
- <https://www.iso.org/fr/normes/les-plus-connues/famille-iso-9000/>,
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/changement/>,
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632->
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/service/>.
- <https://www.mecalux.fr/blog/poka-yoke/>
- <https://www.piloter.org/qualite/outils-qualite>
- [www.volle.com/](http://www.volle.com/)
- [www.google.fr/](http://www.google.fr/)
- [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

## **Autres :**

- **Les Journaux :**

- Journal of change Management, vol 4 , n°4, 2004.

## **ANNEXES**

## Guide d'entretien

Cet entretien a pour objectif d'examiner de près les implications du changement organisationnel sur l'amélioration de la qualité de service client au sein de l'entreprise (ATM MOBILIS). Cet entretien vise à explorer les différents aspects du changement et son impact sur les opérations et les engagements envers les clients.

### **PARTIE 1 : Les données personnelles**

- a). Nom et Prénom
- b). Poste occupé
- c). Nombre d'année d'ancienneté

### **PARTIE 2 : Introduction au changement organisationnel**

- a). Est-ce que votre entreprise a subi des changements ?
- b). En quoi consistent ces changements ?
- c). Pouvez-vous nous donner un exemple de solution intégrée pour optimiser l'action opérationnelle ?
- d). Comment ce changement a-t-il été opéré ?  
Imposé :      Volontaire :      Continue :      Proposé :      Dirigé :      Organisé :
- e). Est-ce que la direction est prête à informer de façon transparente toutes les personnes concernées par les changements ?
- f). Comment et par quel moyen ce changement a été communiqué?
- g). Quelles sont les raisons majeures de ces changements ?
- h). Quelles solutions peuvent être mises en œuvre pour faciliter l'adaptation à ce changement ?
- i). De quelle manière ce changement a-t-il été initié ?

**PARTIE 3 : La résistance au changement**

a). Y – a- t'il eu des difficultés lors du changement ?

b). Si oui Quelles sont ces difficultés?

**PARTIE 4 : La conduite du changement**

a). Avez-vous suivez des formations afin de s'adapter au changement ?

b). Quel type de formation avez-vous suivez ?

c). La formation suivie était-elle exigée par votre entreprise ?

**PARTIE 5 : La qualité de service client**

a). Avez-vous remarqué des améliorations dans la qualité de service client ?

b). Comment le CRM NGBSS (via la formalité TT) a contribué à l'amélioration de la qualité de service ?

## Table des matières :

**Résumé général**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**sommaire**

**Introduction générale.....01**

**Chapitre 01 : les dynamiques de la conduite du changement.....07**

**Introduction du chapitre 01 .....08**

**Section 01 : Généralités sur le changement organisationnel.....09**

**1 .Définition.....09**

**1.1.La balance du changement .....09**

**1.2.Éthiques du changement .....11**

**2.Définition du changement organisationnel .....11**

**2.1.Historique du changement organisationnel.....13**

**2.1.1.Première période : fin de la seconde guerre mondiale « croissance et adaptation progressive » .....13**

**2.1.2.Secnde période : années 70 « mort et transformation ou transformation radicale» .....13**

**2.1.3.La troisième période : années 80 « apprentissage et évolution » .....14**

**2.2.Les fondements théoriques du changement organisationnel .....14**

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.1. Approche néo-institutionnelle .....   | 14        |
| 2.2.2. Approche culturelle .....   | 15        |
| 2.2.3. Approche configurationniste .....   | 15        |
| 2.3. Typologies du changement organisationnel .....                                | 16        |
| 2.4. Les facteurs déclencheurs et le processus du changement organisationnel ..... | 18        |
| 2.4.1. Les facteurs déclencheurs du changement organisationnel .....               | 18        |
| 2.4.1.1. Les facteurs externes .....   | 19        |
| 2.4.1.2. Les facteurs internes .....   | 21        |
| 2.5. Le processus du changement organisationnel .....                              | 22        |
| 2.5.1. Le modèle de Lewin .....  | 22        |
| 2.5.2. Le modèle de Collerette .....   | 24        |
| 2.6. Les acteurs du changement .....   | 25        |
| <b>Section 02 : La résistance au changement.....</b>                               | <b>27</b> |
| 1. Définition de la résistance au changement .....                                 | 28        |
| 2. Les facteurs de résistance au changement .....                                  | 29        |
| 2.1. Les résistances liées à l'individu.....                                       | 29        |
| 2.2. Les résistances liées au système social .....                                 | 31        |
| 2.3. Les résistances liées au mode d'introduction du changement .....              | 33        |
| 3. Les différentes formes et phases de la résistance au changement .....           | 34        |
| 3.1. Les formes de résistance au changement .....                                  | 34        |
| 3.2. Les phases de la résistance au changement .....                               | 36        |
| 4. Les conséquences de la résistance au changement .....                           | 38        |
| 5. La gestion de la résistance au changement .....                                 | 39        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Section 03 : La conduite du changement.....</b>                      | <b>41</b> |
| 1.Le concept de la conduite du changement.....                          | 41        |
| 1.2. Définitions de la conduite du changement .....                     | 41        |
| 1.3. Les phases de la conduite du changement .....                      | 42        |
| 1.4. Les modèles de la conduite du changement .....                     | 44        |
| 1.4.1. La conduite du changement « instrumentée » .....                 | 45        |
| 1.4.2. La conduite du changement « psychosociologique » .....           | 45        |
| 1.4.3.La conduite du changement de « gestion de projet » .....          | 45        |
| 1.5. Qui associer à la conduite du changement ?.....                    | 47        |
| 2.La période de la transition.....                                      | 47        |
| 2.1. Les difficultés liées au processus vécu par les membres.....       | 48        |
| 2.2. Les difficultés liées au contenu du changement.....                | 48        |
| 2.3. Les réactions de l’entourage (clients ,pairs ,partenaires).....    | 48        |
| 2.4. Les principes généraux et moyens pour gérer le changement.....     | 49        |
| 2.5. Les mécanismes de gestion de changement pendant la transition..... | 50        |
| 2.5.1. Un groupe de suivi /pilotage du changement.....                  | 50        |
| 2.5.2. Des opérations de bilan provisoire.....                          | 50        |
| 2.5.3. Des moyens d’informations spéciaux.....                          | 50        |
| 2.5.4. Des rencontres éclair.....                                       | 50        |
| 3.Les activités de contrôle et d’évaluation .....                       | 51        |
| 4.L’appropriation du changement.....                                    | 52        |
| <b>Conclusion du chapitre 01 .....</b>                                  | <b>53</b> |
| <b>Chapitre 02 : L’amélioration de la qualité de service.....</b>       | <b>54</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction du chapitre 02.....</b>             | <b>55</b> |
| <b>Section 01 : Généralités sur la qualité.....</b> | <b>56</b> |
| 1.La qualité.....                                   | 56        |
| 1.1.Définitions :.....                              | 56        |
| 1.2.Les caractéristiques de la qualité.....         | 57        |
| 1.3. Les aspects de la qualité.....                 | 58        |
| 1.3.1. La qualité externe.....                      | 58        |
| 1.3.2. La qualité interne.....                      | 59        |
| 1.4. L'évolution de la qualité.....                 | 59        |
| 1.5. Les enjeux de la qualité.....                  | 60        |
| 1.5.1. L'enjeu pour le client.....                  | 60        |
| 1.5.1.1. La satisfaction.....                       | 60        |
| 1.5.1.2. La fidélisation .....                      | 60        |
| 1.5.2. L'enjeu pour le collaborateur.....           | 60        |
| 1.5.2.1. L'appui dans l'action de chacun.....       | 60        |
| 1.5.2.2. L'aide à l'animation managériale.....      | 61        |
| 1.5.2.3. La cohésion .....                          | 61        |
| 1.5.3. L'enjeu pour l'entreprise.....               | 62        |
| 1.5.3.1. L'amélioration du fonctionnement.....      | 62        |
| 1.5.3.2. La différenciation .....                   | 62        |
| 1.5.3.3. Le développement.....                      | 62        |
| 2. Le management de la qualité.....                 | 62        |
| 2.1. Définitions.....                               | 62        |

|  |    |
|--|----|
| 2.2. Les principes de management de la qualité.....                | 63 |
| 2.3. Les méthodes et les outils de management de la qualité.....   | 64 |
| 2.3.1. Les méthodes de management de la qualité :.....             | 65 |
| 2.3.1.1. Les cercles de la qualité.....                            | 65 |
| 2.3.1.2. Le kaizen.....  | 65 |
| 2.3.1.3. Le Benchmarking.....                                      | 65 |
| 2.3.1.4. L'analyse de la valeur.....                               | 65 |
| 2.3.1.5. L'autodiagnostic.....                                     | 66 |
| 2.3.1.6. Le poka-yoké.....   | 66 |
| 2.3.1.7. La méthode 5S.....  | 66 |
| 2.3.1.8. La méthode AMDEC.....                                     | 66 |
| 2.3.2. Les outils de management de la qualité.....                 | 67 |
| 2.3.2.1. la feuille de relevés.....                                | 67 |
| 2.3.2.2. Brainstorming .....                                       | 67 |
| 2.3.2.3. Le vote pondéré.....                                      | 68 |
| 2.3.2.4. La matrice de compatibilité.....                          | 68 |
| 2.3.2.5. Diagramme D'Ishikawa.....                                 | 68 |
| 2.3.2.6. Diagramme de Pareto.....                                  | 69 |
| 2.3.2.7. Le QQQQCP :(Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi)..... | 69 |
| 2.3.2.8. Le logigramme .....                                       | 70 |
| 3.La normalisation.....  | 70 |
| 3.1. Définitions.....  | 70 |
| 3.2. Les normes de management de la qualité.....                   | 70 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Section 02 : La qualité de service.....</b>  | <b>72</b> |
| 1. Le service .....   | 72        |
| 1.1. Définitions .....  | 72        |
| 1.2. Les caractéristiques du service.....   | 73        |
| 1.3. La typologie des services .....  | 74        |
| 1.4. Les différents types de service offerts par les entreprises .....                | 75        |
| 1.5. La fleur de service .....  | 75        |
| 2. Le système de servuction .....   | 76        |
| 2.1. Définitions .....  | 76        |
| 2.2. La place du client dans le processus de servuction .....                         | 78        |
| 3. La qualité de service .....  | 78        |
| 3.1. Définitions .....  | 78        |
| 3.2. Le carré de la qualité .....   | 78        |
| 3.3. Les dimensions de la qualité de service .....                                    | 80        |
| 3.4. La perception de la qualité du service par le consommateur .....                 | 80        |
| 3.4.2. Les attributs du service .....   | 82        |
| 3.4. Les facteurs de la qualité de service .....                                      | 83        |
| 3.5.1. Le point de vue du consommateur .....  | 83        |
| 3.5.2. Le point de vue de prestataire .....   | 84        |
| 3.6. Les sources d'amélioration de la qualité de service .....                        | 86        |
| <b>Section 03 : La qualité de service dans le secteur des télécommunications.....</b> | <b>87</b> |
| 1. Définition des télécommunications .....  | 88        |
| 2. Le mouvement de libéralisation en Algérie .....                                    | 89        |

|  |            |
|--|------------|
| 2.1. Le contexte de libéralisation des télécommunications .....  | 89         |
| 2.2. Les réformes du cadre juridique et réglementaire pour préparer une ouverture progressive du secteur des télécommunications .....                    | 92         |
| 3. L'évaluation de la qualité de service des télécommunications en Algérie.....  | 93         |
| 4. Le Business model des opérateurs de télécommunication .....   | 94         |
| 5. Contraintes liées au modèle économique actuel des opérateurs de télécommunication .....   | 95         |
| 6. Nouvelles pistes de croissances .....   | 98         |
| 6.1. Capitaliser sur son cœur de métier .....  | 98         |
| 6.2. Diversifier l'activité .....  | 98         |
| 7. Démarche globale d'application du nouveau modèle économique.....  | 99         |
| 7.1. La première phase .....   | 99         |
| 7.2. La deuxième phase .....   | 100        |
| 7.3. La troisième phase .....  | 100        |
| <b>Conclusion du chapitre02.....</b>   | <b>102</b> |
| <br>   |            |
| <b>Chapitre 03 :les effets transformatifs de la conduite du changement sur l'amélioration de la qualité de service étude de cas (ATM Mobilis ) .....</b> | <b>103</b> |
| <b>Introduction du chapitre 03.....</b>  | <b>104</b> |
| <br>   |            |
| <b>Section 01 : Présentation de l'entreprise .....</b>   | <b>105</b> |
| 1. Historique et statut.....   | 105        |
| 2. Domaines d'activités.....   | 106        |
| 3. Chiffres clés de d'ATM Mobilis (31/12/2022).....  | 107        |
| 4. Missions et responsabilités exercées .....  | 107        |
| 5. Valeurs d'ATM Mobilis .....   | 108        |
| 6. Objectifs d'ATM Mobilis.....  | 109        |

|   |            |
|---|------------|
| 7. Principes de l'organisation.....   | 109        |
| 7.1. Principe : Typologie des structures organisationnelles .....                     | 109        |
| 7.2. Principe : Mise en place de divisions au sein de l'organisation ATM Mobilis..... | 110        |
| 7.3. Principes de management.....   | 111        |
| 8. Politique qualité ATM Mobilis .....  | 113        |
| 9. Organisation et structure.....   | 114        |
| <br>  |            |
| <b>Section 02 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats.....</b>    | <b>117</b> |
| 1. Méthodologie de recherche .....  | 117        |
| 1.1. L'approche méthodologique retenue.....   | 117        |
| 1.2. Méthode utilisée.....  | 117        |
| 1.3. Outils de recherche .....  | 117        |
| 1.4. Objet de l'entretien.....  | 118        |
| 1.5. Objectif de l'entretien.....   | 118        |
| 1.6. La rédaction de l'entretien.....   | 118        |
| 1.7. L'échantillon de l'étude.....  | 118        |
| 2. Analyse et interprétation des résultats.....                                       | 119        |
| 2.1. Étude comparative.....   | 119        |
| 2.2. Changement organisationnel.....  | 123        |
| 2.3. La résistance au changement.....   | 125        |
| 2.4. La conduite du changement.....   | 126        |
| 2.5. La qualité de service client.....  | 128        |

|  |            |
|--|------------|
| 2.5.1. Qualité de gestion des requêtes clients.....            | 128        |
| 2.5.2. Qualité de traitement des demandes et réclamations..... | 128        |
| 2.5.3. Qualité des interactions.....                           | 129        |
| 2.5.4. Temps d'attente.....                                    | 129        |
| 2.5.5. Satisfaction du client.....                             | 129        |
| 2.6. Synthèse.....   | 131        |
| <b>Conclusion du chapitre 03.....</b>                          | <b>133</b> |
| <b>Conclusion générale.....</b>                                | <b>135</b> |
| <b>Recommandations.....</b>                                    | <b>139</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>                                      | <b>141</b> |
| <b>Annexes.....</b>  | <b>145</b> |

