



جامعة تونس الافتراضية  
Université Virtuelle de Tunis

## **Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME**

Présenté par  
**Youssef BELAID**

Pour l'obtention du  
**Diplôme de mastère professionnel**

**OPTIMISATION DU SYSTEME DE GESTION  
DES CONNAISSANCES A TUNISIANA**

Réalisé à  
**TUNISIANA**

**Soutenu le 18/01/2014**

**Devant le Jury :**

<b>Président</b>	<b>:</b>	<b>Mme</b>	<b>Atidel Hadj Alouane</b>
<b>Rapporteur</b>	<b>:</b>	<b>M.</b>	<b>Helmi Ben Rejeb</b>
<b>Encadreur Organisme d'accueil</b>	<b>:</b>	<b>M.</b>	<b>Adel EL HAMZI</b>
<b>Encadreur UVT</b>	<b>:</b>	<b>M.</b>	<b>Abderrahmen OUESLATI</b>

Année Universitaire : 2013/2014

# Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont beaucoup appris, facilité mon intégration et m'ont aidé pour l'aboutissement de ce mémoire.

Je remercie d'abord *M. Abderrahmen OUESLATI* (encadreur académique) pour la qualité de son encadrement.

Je remercie également *M. Adel EL HAMZI* (Chef du Département Projets & Opérations Commerciales), pour son aide précieuse et ses conseils prodigués au cours de ce Projet.

Je remercie ma famille, toujours présente et disponible.

Enfin, je tiens à rendre hommage au corps administratif de **l'Université Virtuelle de Tunis**, à mes collègues à Tunisiana et à tous ceux qui ont participé, de près ou de loin, à la concrétisation de ce projet.

## Résumé

Le présent travail, effectué à TUNISIANA, s'inscrit dans le cadre du Projet de fin d'études pour l'obtention du Diplôme de Mastère professionnel MOME à l'UVT.

Le projet s'intitule "Optimisation du système de gestion des connaissances à Tunisiana". Il est matérialisé par une Base de Connaissance destinée aux Conseillers Commerciaux et Conseillers Clients de Tunisiana, **consiste en une série d'améliorations sur les méthodes de réflexion, de collecte, de conception, et de partage de la connaissance.**

**Mots clés :** Gestion des Connaissances - Optimisation - Base de Connaissances - Gestion du changement - Amélioration Continue.

## Abstract

This work, realized in TUNISIANA, is a part of the Project of the end of studies for the obtaining of the Diploma of MOME professional master's.

The project is entitled "Optimization of the knowledge management system in Tunisiana ". It's concretized by a Knowledge base intended for the Sales and Customers advisors de Tunisiana, and consists in improvements on the methods of knowledge reflection, collection, design, and sharing.

**Key words:** Knowledge management - Optimization - Knowledge Base - Change Management - Continuous improvement.

## ملخص

تم إنجاز هذا العمل في شركة تونيزيانا للإتصالات، وذلك ضمن إطار مشروع نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماجستير المهني في التحديث الأمثل للمؤسسات.

"تحسين نظام إدارة المعرفة بتونيزيانا"، مشروع يهدف إلى الترفيع في جودة قاعدة المعارف الموجهة لمرشدي الحرفاء و المرشدين التجاريين، و يتمثل في سلسلة من التحسينات على أساليب التفكير و تجميع المعلومات، إضافة إلى طرق تصميم و نشر المعارف إلى المستعملين.

كلمات مفاتيح : تحسين إدارة المعرفة- قاعدة المعارف- إدارة التغيير- التحسين المستمر

« Tunisiana a une bonne image, une image de qualité, d'innovation qu'il faut garder... Il faut qu'on continue à faire la différence par la qualité, l'innovation, et par la façon dont on sert le Client ».

**Yves Gauthier, Directeur Général, 2007**

# Table des matières

## Table des matières

REMERCIEMENTS .....	I
TABLE DES MATIERES .....	IV
LISTE DES FIGURES .....	V
INTRODUCTION GENERALE .....	3
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU PROJET .....	5
1.1 CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DES CONNAISSANCES .....	6
1.2 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE .....	11
1.3 DECOMPOSITION DE LA PROBLEMATIQUE .....	15
1.4 OBJECTIFS D'AMELIORATION.....	16
1.5 INTERVENANTS ET PARTENAIRES .....	17
CHAPITRE 2 : REALISATIONS.....	19
2.1 PERIMETRE ET LIMITES DU PFE.....	20
2.2 AUDIT DE L'EXISTANT .....	22
2.2.1 ENQUETE DE SATISFACTION .....	22
2.2.2 WORKSHOPS QUALITATIFS.....	27
2.2.3 RECHERCHES ET BENCHMARKING.....	28
2.4 ACTIONS D'AMELIORATION.....	36
2.4.1 METHODES .....	36
2.4.2 CONTENU .....	37
2.4.3 OUTIL .....	43
CHAPITRE 3 : CONTRAINTES .....	50
3.1 LA LOGIQUE ORGANISATIONNELLE.....	51
3.2 LA DIFFICULTE DE LA GESTION DU CHANGEMENT .....	52
3.3 LA DEPENDANCE VIS-A-VIS DES PRESTATAIRES EXTERNES.....	54
CHAPITRE 4 : ÉTAPES SUIVANTES ET VISION A LONG TERME.....	55
4.1 ÉTAPES SUIVANTES.....	56
4.2 VISION A LONG TERME .....	57
CONCLUSION GENERALE .....	60
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	61

# Liste des figures

Figure 1.	Apports du Knowledge Management .....	10
Figure 2.	Positionnement du Service Développement Opérationnel .....	12
Figure 3.	Illustration du réseau de Vente Directe de Tunisiana.....	14
Figure 4.	Illustration de la répartition des rôles entre les différents intervenants sur la gestion des connaissances .....	18
Figure 4.	Distinction entre les besoins et le mode de prise en charge .....	21
Figure 5.	Points d'évaluation de l'enquête de satisfaction .....	23
Figure 6.	Echelle de notation de l'enquête de satisfaction .....	23
Figure 7.	Récapitulatif de la satisfaction moyenne par item .....	24
Figure 8.	Répartition de la satisfaction détaillée par item .....	25
Figure 9.	Satisfaction détaillée par item – Eléments de Forme .....	26
Figure 10.	Satisfaction détaillée par item – Eléments de Fond .....	27
Figure 11.	Exemples de Packs Smartphones (captures écran) .....	32
Figure 12.	Exemple d'un Ancien Pack Smartphone et d'un Pack Clé 3G.....	33
Figure 13.	Exemples de Supports 3G (captures écran).....	38
Figure 14.	Exemples de Supports Fixe-Fibre (captures écran).....	39
Figure 15.	Exemples de Comparatifs (Mobile WIFI).....	41
Figure 16.	Exemples de Comparatifs (Forfaits internet pour les Postpayés).....	42
Figure 17.	Aperçu sur la nouvelle rubrique « Supports de Formation » .....	43
Figure 18.	Aperçu sur la nouvelle rubrique Opérations Commerciales (espace d'ajout).....	45
Figure 19.	Aperçu sur la rubrique « Scripts ».....	46
Figure 20.	Nouvelle structure des Articles (capture écran) .....	47
Figure 21.	Structure de la nouvelle rubrique Documents Qualité (capture écran).....	48

« L'expérience Client fera la différence.

Nous devons être sûrs que nous continuons à battre nos concurrents dans chaque élément de l'expérience :

De la vente au détail à l'activation, à l'expérience du réseau, à nos services et offres, à notre service client...

Ceci fera toujours notre différence. »

**Ken Campbell, Directeur général, 2013**

# **Introduction générale**



# Introduction générale

Depuis l'invention de la téléphonie fixe en 1876 par Graham Bell, le monde de la télécommunication a connu des avancées technologiques cadencées. En effet, l'architecture des réseaux de télécommunication a été profondément bouleversée avec l'apparition du concept des réseaux mobiles et de la norme GSM qui, depuis sa création, continue à être la plus utilisée à l'échelle planétaire avec un nombre d'opérateurs et d'abonnés sans cesse croissant.

Depuis le temps où avoir une ligne GSM relevait du parcours du combattant, nous sommes arrivés au point où ce sont les opérateurs qui doivent déployer des trésors d'imagination pour séduire leurs clients. Pour avoir sa place au soleil, Tunisiana a adopté une approche qualité qui se base essentiellement sur l'amélioration continue de ses services et la satisfaction du client quelque soit le point de contact auquel il s'adresse. Cet objectif est plus que jamais d'actualité vu que Tunisie Télécom, depuis sa privatisation partielle en avril 2006, a adopté un programme de mise à niveau très élaboré qui s'inspirait directement des meilleures pratiques sur le marché et spécialement de celles appliquées à Tunisiana.

L'entrée sur le marché d'Orange, opérateur ayant une licence universelle (mobile, fixe, 3G) a encore intensifié la concurrence sur le marché. Un marché à trois opérateurs et à 125% de taux de pénétration<sup>1</sup> implique une concurrence intense, et avec le temps des offres et des services qui finissent par se ressembler pour le client. La qualité de service et la performance commerciale de l'entreprise vont donc fortement dépendre de la compétence et de la maîtrise de ses équipes commerciales et de celles du service client.

Le client ne peut percevoir cette qualité qu'à travers les points de contacts que sont le centre d'appels et les boutiques, et ces deux points de contact ne peuvent être performants que s'ils disposent de l'information nécessaire au moment opportun. D'où l'importance des systèmes de gestion des connaissances et de la mise en place d'outils adéquats tels que les bases de connaissances, utilisées essentiellement pour l'activité commerciale et pour les besoins d'assistance du service client.

C'est ainsi que nous avons donc lancé cette démarche d'amélioration. Dans le présent mémoire c'est la gestion des connaissances à Tunisiana qui sera étudiée, afin de dresser l'état des lieux et les différentes actions nécessaires pour l'améliorer et en faire un avantage compétitif qui permet de se distinguer de la concurrence.

---

<sup>1</sup> Le taux de pénétration du marché mesure la couverture du marché par un produit / service donné. Chiffres de Novembre 2013.

En vue de rendre compte de manière fidèle et analytique du travail effectué pendant les neuf mois consacrés à ce projet, il est utile d'envisager le cadre du Projet : Une refonte totale de l'outil de la gestion de connaissances de Tunisiana. Ce projet de refonte a été entamé au sein d'une équipe pluridisciplinaire, car transverse, impliquant plusieurs directions et touchant à divers aspects de la gestion des connaissances.

Mon rôle dans ce projet était, d'un côté, de représenter et d'assurer la prise en considération des besoins spécifiques des utilisateurs de la Base des Connaissances appartenant à la Direction Commerciale (conseillers commerciaux, chargés des grands comptes, etc.), et de l'autre côté de participer aux réflexions et aux décisions prises en groupe pour les parties génériques de la Base de Connaissances.

La problématique est la suivante : Dans quelle mesure l'optimisation de la gestion des connaissances permet-elle l'amélioration de la performance commerciale et le renforcement de la qualité de service offerte aux clients ?

Cette problématique se déclinera comme suit :

- ❖ Quel rôle pour la gestion des connaissances dans l'activité commerciale ?
- ❖ Quels sont les impacts sur les objectifs de vente et de service en cas de défaillance des processus de gestion des connaissances ?
- ❖ Comment identifier des pistes d'amélioration et les concrétiser ?

Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique de la gestion connaissances ainsi que les parties prenantes dans ce projet.

Dans la deuxième partie, nous allons détailler les réalisations effectuées, qui comprennent l'audit de l'existant et le lancement d'une série d'améliorations.

La troisième partie a comme objectif de dresser les difficultés ayant accompagné ce projet, et leur impact sur les réalisations actuelles et les décisions futures.

Pour finir, nous présenterons les étapes suivantes et la vision à long terme.

# **Chapitre 1 : Présentation du projet**

## 1.1 Cadre conceptuel de la gestion des connaissances

Un célèbre proverbe africain dit « Un vieillard qui meurt c'est une bibliothèque qui brûle ». Un proverbe qui est toujours d'actualité car à l'époque d'internet, des réseaux sociaux et des technologies numériques, l'accès à l'information et surtout à la connaissance est toujours aussi difficile. Non pas en raison de sa rareté mais plutôt à cause de la surabondance des informations reçues en continu et à l'éparpillement des données.

Cette surabondance peut donner l'illusion de la connaissance sans pour autant fournir la valeur ajoutée attendue dans les contextes voulus et les délais souhaités, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur le bon fonctionnement des organisations et sur leurs capacités à s'adapter à leur environnement et aux besoins de ses clients.

Afin de cadrer ce travail, nous allons donc définir la gestion des connaissances, expliciter la différence entre donnée, information et connaissance, donner un aperçu sur les formes de la connaissance, et pour finir, dresser les apports de la gestion des connaissances dans l'entreprise. C'est essentiellement cette dernière qui sera concrétisée par la suite à travers les différents travaux menés au cours de ce projet.

Cette partie ayant pour objectif un cadrage théorique, elle sera par conséquent enrichie par les travaux et les réflexions des grands auteurs et experts ayant contribué au domaine de la gestion des connaissances.

### 1.1.1 Définition de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances a de multiples définitions et il est difficile de se prononcer fermement pour l'une ou l'autre. Ceci dit, la définition la plus complète nous semble être la suivante<sup>2</sup> :

*« La gestion des connaissances (en anglais Knowledge Management) est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-*

---

<sup>2</sup> Source : Wikipédia

*même (ex : marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (ex : intelligence économique) en vue d'atteindre l'objectif fixé. »*

Une autre approche<sup>3</sup> intéressante peut être la suivante :

*« Il y a deux sortes de savoir : nous connaissons un sujet, ou nous savons où trouver de l'information à son sujet. ».*

Le fait de savoir où trouver l'information sur un sujet donné constituera l'un des grands axes d'optimisation que nous traitons à travers ce projet, ce qui revient concrètement à ce que les différents utilisateurs de la Base de Connaissances sachent où trouver l'information dont ils ont besoin pour bien mener leurs activités quotidiennes en assurant la qualité et les délais.

Il est à noter que la Gestion des Connaissances n'est pas une question de technologies. Les réseaux, systèmes d'information et moyens de communications sont essentiellement des outils de stockage, de transmission et de partage de la connaissance.

Nous reviendrons à cette notion dans les parties qui vont suivre pour démontrer son impact sur la conduite de ce projet d'amélioration.

### **1.1.2 Différence entre Donnée, Information et Connaissance**

Afin d'explicitier la différence entre ces trois termes, nous adopterons la définition<sup>4</sup> suivante :

*« Donnée, information et connaissance sont des termes proches mais très différents.*

*Une donnée est un élément brut non interprété, alors qu'une information apporte une valeur ajoutée par la mise en contexte d'une donnée et la compréhension des relations entre plusieurs données.*

*En revanche, la connaissance va plus loin dans la compréhension d'une situation ou d'un fait. Elle permet d'analyser les conséquences d'une information, et d'extrapoler l'évolution de la situation ou la reproduction d'un fait par l'apparition de nouveaux paramètres. En plus, la connaissance s'inscrit dans un processus*

---

<sup>3</sup> Samuel Johnson. 1709-1784

<sup>4</sup> Source : M. Ahmed el Gazzeh, Cours « Veille et intelligence économique »

*d'accumulation des connaissances individuelles et collectives. Elle se nourrit et fait avancer le système de connaissances existantes. »*

### **1.1.3 Les formes de la connaissance**

Deux grandes formes de connaissances sont généralement reconnues et définies<sup>5</sup> comme suit :

*« **La connaissance tacite** : est le domaine du savoir-faire non exprimable par des mots. Il s'agit principalement des compétences, intuitions, secrets de métiers... que les individus ont acquis durant leur expérience au sein ou en dehors de l'entreprise. D'après I. Nonaka, c'est la connaissance la plus importante pour initier la création de nouvelles connaissances. Ce type de connaissance peut prendre deux formes différentes : technique (savoir-faire, pratiques...) ou cognitives (perceptions, croyances...).*

***La connaissance explicite** : est le domaine du savoir qui passe par la formalisation avec les mots. Cette dernière est transférable par le vecteur oral ou écrit. Il s'agit d'informations concernant les processus, les projets, les clients, les fournisseurs... En d'autres termes, ce sont des documents, rapports ou études sous des supports variés (papier, électronique, images...) qui peuvent être collectées et partagées dans le cadre d'un système d'informations. »*

### **1.1.4 Apports de la gestion des connaissances dans l'entreprise**

Cette dernière rubrique traitera du rôle de la gestion des connaissances dans l'entreprise, présentera quelques chiffres sur son impact ainsi que l'apport attendu par sa mise en place.

Le rôle de la gestion des connaissances est défini comme suit<sup>6</sup> :

*« **Le Knowledge management** se concentre sur les aspects internes et le capital intellectuel propre à l'entreprise. La gestion des connaissances permet à l'entreprise*

---

<sup>5</sup> Source : I. Nonaka, L'entreprise du savoir, Editions de l'organisation, Harvard Business Review, 1999

<sup>6</sup> Source : Gilles Balmisse, Gestion des connaissances, Vuibert, 2002

*de mieux appréhender ses forces et faiblesses. Cette prise de conscience d'elle-même permet à l'entreprise de mobiliser au mieux ses ressources pour réagir aux indications fournies par la veille. »*

Dans ce qui suit nous citerons quelques chiffres sur l'impact de la gestion des connaissances dans les entreprises :

- ❖ *« Le travailleur du savoir passe jusqu'à 30% de son temps à chercher des données. »<sup>7</sup>.*
- ❖ *« Les managers passent 2h/jour à rechercher de l'information 50 % de l'information trouvée n'a pas d'utilité »<sup>8</sup>.*
- ❖ *« L'employé moyen d'Intel perd une journée par semaine à chercher des personnes avec l'expertise ainsi que l'information pertinente pour accomplir son travail »<sup>9</sup>.*
- ❖ *« Seuls 44% des utilisateurs au sein de l'entreprise trouvent les fichiers (internes) qu'ils recherchent, comparés aux 86% des utilisateurs d'internet »<sup>10</sup>.*
- ❖ *« Si HP savait ce que HP sait nous serions 3 fois plus profitables »<sup>11</sup>.*

Pour finir, nous donnerons un aperçu sur les objectifs recherchés à travers l'amélioration de la gestion des connaissances :

Selon Peter Drucker, grand théoricien du management :

*« La connaissance est notre source de richesse. Appliquée aux tâches que nous savons déjà faire elle est productivité. Appliquée aux tâches nouvelles elle devient innovation. »<sup>12</sup>.*

---

<sup>7</sup> Étude du Butler Group

<sup>8</sup> Cabinet Accenture, Survey 1000 middle managers US/UK – Jan 2007

<sup>9</sup> Laurie Buczek, Enterprise Social Media Program Manager, Intel

<sup>10</sup> Étude de l'entreprise Forrester

<sup>11</sup> Lew Platt – Ancien CEO de HP)

<sup>12</sup> Peter Drucker, Management challenges of the XXIst Century-1999

Selon les études des Cabinets KPMG Consulting et Arthur Andersen, les apports recherchés à travers la gestion des connaissances sont essentiellement le développement des compétences, de la réactivité et des délais de réponse, ainsi que l'amélioration de la satisfaction des clients.

Ce dernier objectif nous semble assez logique car on constate généralement qu'une entreprise avec des employés compétents, réactifs, et performants ont plus de facilité pour satisfaire et fidéliser leurs clients.

Un aperçu sur les apports recherchés par les entreprises à travers le Knowledge Management est fourni ci-après.

*Figure 1. Apports du Knowledge Management*

	<b>KPMG Consulting</b>	<b>Arthur Andersen</b>
Pérenniser et développer les compétences, valoriser l'expertise des salariés	<b>80%</b>	<b>95%</b>
Accroître la satisfaction et la fidélité des clients	<b>83%</b>	
Optimiser la performance, améliorer la productivité, accroître le revenu	<b>78%</b>	<b>87%</b>
Améliorer la prise de décision, la réactivité, réduire les délais de réponse	<b>86%</b>	
Impulser une dynamique de changement, et d'amélioration, impulser de nouvelles façons de travailler	<b>71%</b>	<b>87%</b>
Améliorer la connaissance de l'environnement (veille)		<b>82%</b>
Innover, créer de nouvelles opportunités de business, accroître le développement de nouveaux produits	<b>66%</b>	



## **1.2 Présentation de l'entreprise**

### **1.2.1 Présentation générale de Tunisiana**

Tunisiana S.A est une société anonyme de droits Tunisiens au capital de 359.172.00 Dinars Tunisiens dont le siège social est situé à l'immeuble Zénith, les Jardins du Lac, Tunis. Tunisiana est le nom commercial du 1<sup>er</sup> opérateur privé de la téléphonie mobile en Tunisie, lancé le 27/12/2002 après l'octroi et la signature de la licence en Mai 2002. Il s'agit d'un projet ambitieux et valorisant avec son caractère social et son impact sur la société, les habitudes de vie et de travail vue sa contribution dans l'économie Tunisienne par la création de 1900 emplois directs et de plus de 7 000 emplois indirects.

Acteur essentiel du secteur des nouvelles technologies, Tunisiana s'appuie sur les progrès rapides de la technique pour développer des services adaptés, innovants et de qualité. Aujourd'hui Tunisiana est un opérateur universel qui répond à tous les besoins de ses clients, qu'ils soient sur la téléphonie mobile, la Data 3G, la Fibre Optique (lancée en juillet 2013), ou l'ADSL et la téléphonie Fixe (lancée en novembre 2013).

Leader sur le marché, Tunisiana détient aujourd'hui 55% des parts de marché avec plus que 7 millions d'abonnés. Le réseau Voix 2G couvre actuellement 99,4% de la population, celui de la voix/data 3G en couvre 72,8% et atteindra les 93% au début de l'année 2014.

### **1.2.2 Organigramme**

Tunisiana compte environ 1900 employés et se divise en 9 directions :

- ❖ Direction Juridique et régulation
- ❖ Direction des Projets Stratégiques
- ❖ Direction des Ressources Humaines
- ❖ Direction des Services Clients
- ❖ Direction Commerciale (B2C)

- ❖ Direction Commerciale (B2B)
- ❖ Direction Financière
- ❖ Direction Technologique
- ❖ Direction Relations Opérateurs, Qualité et Gestion de Projets

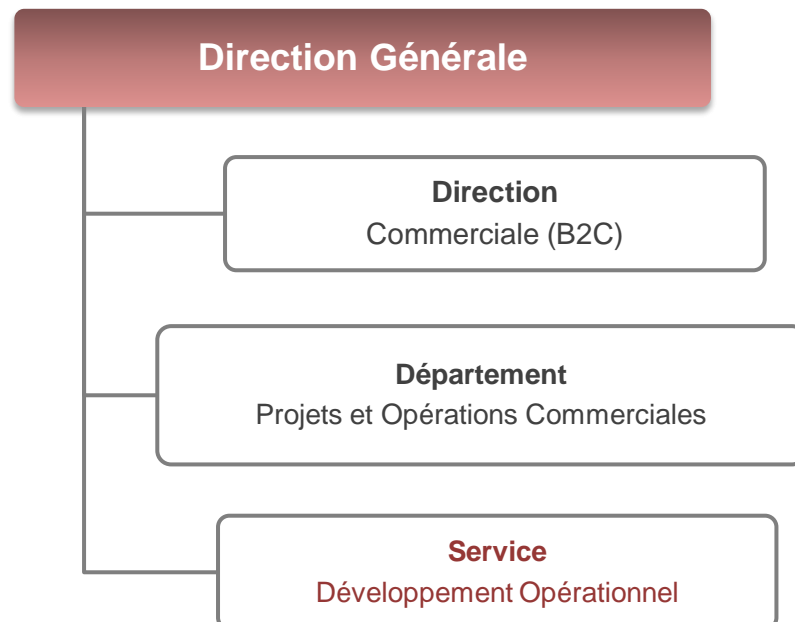
### 1.2.3 Service d'accueil

#### Le Service Développement Opérationnel

Le Service Développement Opérationnel est l'entité de la Direction Commerciale chargée du support aux ventes, de l'intégration des outils de travail chez les opérationnels, de la rédaction du contenu spécifique à l'activité Commerciale, du reporting commercial, ainsi que de la mise en place d'actions d'amélioration et de l'optimisation de la gestion des connaissances.

Le Service Développement Opérationnel est positionné comme suit :

Figure 2. Positionnement du Service Développement Opérationnel



#### 1.2.4 Présentation du Réseau de Vente de Tunisiana

Le réseau de vente Directe de Tunisiana est constitué de **70 Boutiques** réparties sur tout le territoire, et composé de Franchises et de Boutiques Propres.

Il nous a semblé pertinent de faire la précision car le réseau est de vente est le principal bénéficiaire des améliorations que nous avons faites sur la Base de Connaissances. De plus, certaines améliorations ont été spécifiques aux Franchises vu que leurs problématiques d'accès sont différentes des Boutiques Propres, notamment pour l'accès aux Scripts et aux Documents Qualité.

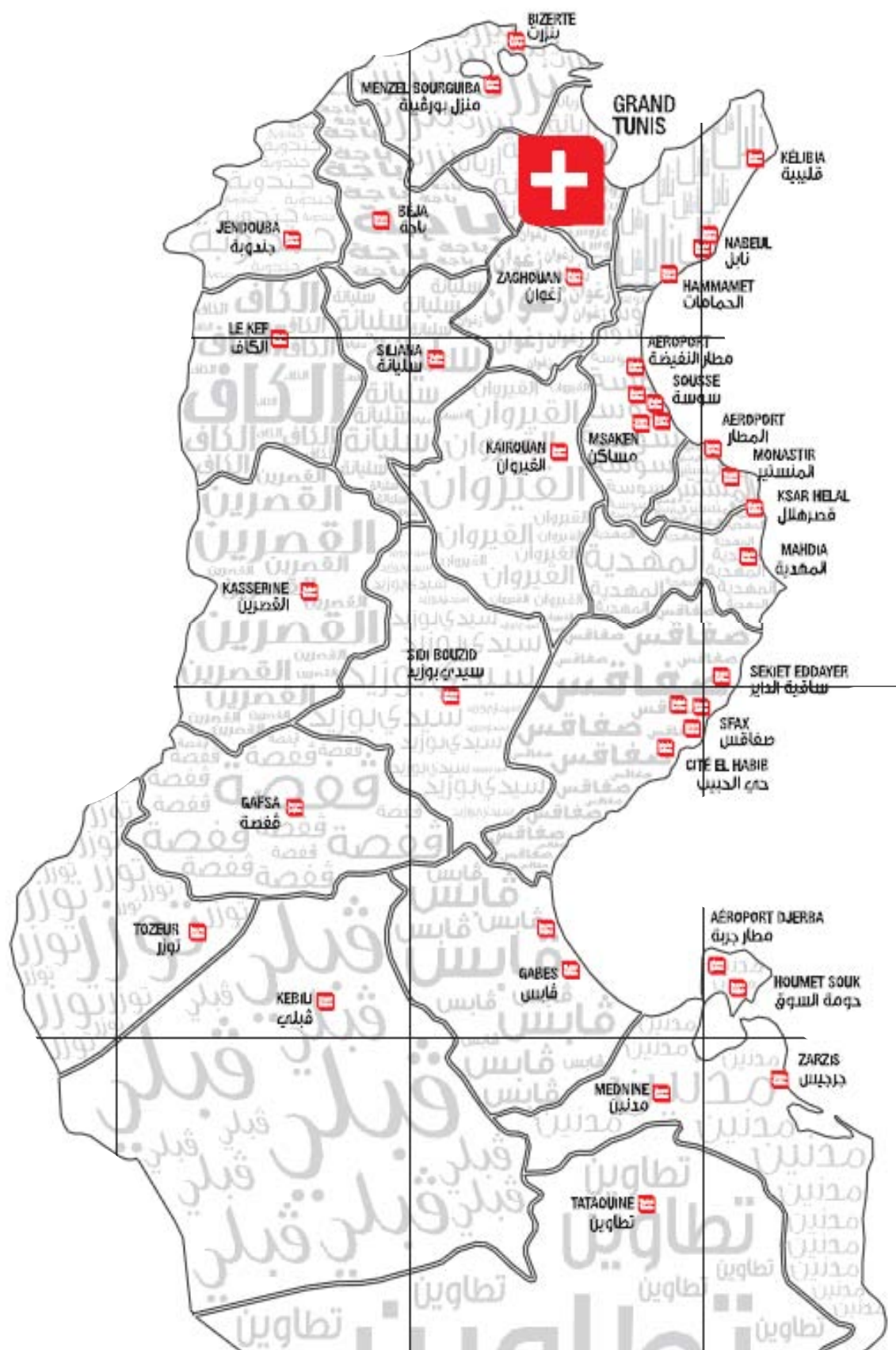
Les Boutiques de Tunisiana, qu'elles soient en propre ou franchisées, assurent la commercialisation de tous les type de produits ou services fournis par Tunisiana, qu'ils soient destinés au marché résidentiel ou entreprises, et qu'ils concernent les produits de téléphonie fixe, la fibre optique, le mobile ou la Data 3G.

La 2<sup>ème</sup> composante du réseau de vente de Tunisiana sont les chargés grands comptes, qui gèrent un portefeuille d'entreprises dont ils assurent l'expansion et la fidélisation. Les chargés grands comptes sont au nombre de 35 personnes et sont tout aussi concernés par l'accès et l'utilisation de la Base de Connaissances.

Les chargés grands comptes, assurent la commercialisation de tous les produits et services (fixe, fibre optique, mobile, Data 3G), mais ont comme clientèle exclusive les entreprises, et plus spécifiquement les grandes entreprises.

En complément de la vente directe, Tunisiana dispose d'un réseau de vente indirect, composé d'environ 1000 Points de vente et Espaces Tunisiana. Ce réseau, bien que faisant partie de la force de vente de Tunisiana, n'est pas utilisateur de la Base de Connaissance, il ne sera donc pas inclus dans le cadre de nos travaux.

Figure 3. Illustration du réseau de Vente Directe de Tunisiana



## 1.3 Décomposition de la problématique

### 1.3.1 Insatisfaction par rapport à la Base des Connaissances Principale

La plus grande motivation pour le lancement de ce projet d'amélioration a été une grande insatisfaction constatée au niveau des utilisateurs de la Base de Connaissance, appelée KMS<sup>13</sup>, et son impact sur la vente, la qualité de service et le traitement des demandes client.

### 1.3.2 Multiplication des sources d'information

En plus de l'insatisfaction par rapport à la Base de Connaissance KMS, nous constatons une multiplication des sources d'information et un éparpillement des données entre plusieurs bases :

- ❖ **La Base des connaissances KMS** : Base de connaissances historique, censée contenir toutes les informations relatives aux offres et aux services de Tunisiana, utilisées par les Conseillers Client, les Chargés Grands Comptes, les Conseillers Commerciaux.
  
- ❖ **La Base de connaissances VAS** : Base de connaissances orientée vers la 3G et contenant les différentes manipulations/configurations à faire sur les Smartphones et les Clés 3G, ainsi que la documentation commerciale relative à ces mêmes produits. Base accessible aux Conseillers Client, les Chargés Grands Comptes, les Conseillers Commerciaux.
  
- ❖ **La Base Qualité** : Base Documentaire contenant tous les documents qualité de l'entreprise (Processus, Procédures, Instructions de travail, Formulaires, etc.). Cette documentation est quotidiennement utilisée par les commerciaux dans leur activité, que ce soit lors de la vente (ex : Formulaires), comme support de formation (ex : Instructions de travail), ou d'information (ex : Procédures). Cette base est accessible à tout le personnel de Tunisiana (donc inaccessible aux Franchises).

---

<sup>13</sup> KMS = Knowledge Management System

La multiplication des sources de données rend l'accès à l'information compliqué, génère une perte de temps et augmente le risque d'erreur, d'où la nécessité d'une gouvernance claire et optimisée pour prendre en considération les différents besoins et de centraliser l'accès à l'information.

### **1.3.3 Absence de stratégie pour la Gestion des Connaissances**

Ce que l'on constate à première vue est un pilotage au jour le jour, sans stratégie claire permettant d'anticiper et d'orienter l'évolution de la Base de Connaissances. Ce fonctionnement au quotidien fait que la Base de connaissances devient encombrée d'informations, les nouveautés s'ajoutent de jour en jour, et le portail devenant de moins en moins convivial et intelligible. L'information étant parfois introuvable malgré l'organisation faite et les rubriques répartissant les catégories d'information.

## **1.4 Objectifs d'amélioration**

A l'entame de ce projet, la tâche s'est avérée conséquente car il n'y a pas eu un, mais plusieurs objectifs d'amélioration.

### **1.4.1 Objectif d'amélioration des méthodes**

L'amélioration visée sur les méthodes consiste en l'optimisation des méthodes de collecte, de conception, et de partage de la connaissance. Cet objectif est primordial et conditionne le succès et la durée dans le temps du reste des améliorations.

### **1.4.2 Objectif d'amélioration du fond**

L'amélioration du fond est essentiellement la revue des modes d'édition et de livraison du contenu. La quantité d'information, l'exhaustivité et la réponse au besoin de l'utilisateur font partie de cet objectif.

### **1.4.3 Objectif d'amélioration de la forme**

Cet objectif consiste à revoir les façons de faire pour l'affichage, la consultation et l'accès à l'information. Il englobe notamment les améliorations visuelles sur les supports et les documents, ainsi que les modalités d'affichage et de recherche.

## **1.5 Intervenants et partenaires**

### **1.5.1 La Direction des Services Client**

La Direction des Services Client est l'administrateur historique de la Base de Connaissance (KMS). Elle est responsable de l'édition, de la mise à jour du contenu, et de la diffusion des nouveautés et lancements. C'est donc un des principaux acteurs de la Gestion des Connaissances et notre premier partenaire dans cette démarche.

### **1.5.2 La Direction Commerciale**

Représentée dans ce projet par notre Service, l'équipe « Développement Opérationnel », qui est l'entité chargée du support aux ventes, de l'intégration des outils de travail chez les opérationnels, de la rédaction du contenu spécifique à l'activité Commerciale, du reporting commercial, ainsi que de la mise en place d'actions d'amélioration et de l'optimisation de la gestion des connaissances.

Concrètement, j'étais en charge de toutes les actions relatives à ce projet concernant la partie commerciale, de l'étude des besoins et de l'état des lieux jusqu'à l'identification des améliorations nécessaires et de leur mise en place, de la communication sur ces actions de leur évaluation en post-lancement.

### **1.5.3 La Direction des Systèmes d'information**

La Direction des Systèmes d'information est notre fournisseur interne, qui s'occupe des développements informatiques et des différents choix techniques nécessaires pour répondre aux besoins fonctionnels. C'est donc un partenaire très important dans le cadre de ce projet.

La représentation qui suivra illustre la répartition des rôles de chaque entité concernée la gestion des connaissances.

Figure 4. Illustration de la répartition des rôles entre les différents intervenants sur la gestion des connaissances





## **Chapitre 2 : Réalisations**

## 2.1 Périmètre et limites du PFE

Le projet d'optimisation de la gestion des connaissances à Tunisiana est un projet transverse impliquant trois directions : la Direction des Services Client, la Direction des Systèmes d'information, ainsi que la Direction Commerciale.

J'ai eu pour mission de représenter la Direction Commerciale dans ce projet, ce qui impliquait un travail en équipe pour les actions et améliorations globales, et un travail individuel sur les parties spécifiques à l'activité commerciale.

### **Limites du PFE et différenciation avec le projet global de Tunisiana**

Pour mieux cadrer ce Projet de Fin d'études et le différencier du projet global de gestion des connaissances de Tunisiana, il m'a paru opportun de préciser que la gestion des connaissances, et plus spécifiquement la base de connaissances KMS, est un portail utilisé par plusieurs communautés d'utilisateurs. Nous citons à titre d'exemple : les conseillers clients (centre d'appel), les conseillers commerciaux (boutiques), les chargés des grands comptes, les différentes équipes de Back Office (commerciales ou du service client), etc.

Ceci implique un projet global qui touche à ces différentes communautés dans le sens où toute solution adoptée ou modification à faire sur l'outil doit prendre en considération les besoins de toutes ces populations. Ces évolutions transverses sont donc étudiées et décidées en groupe, groupe constitué essentiellement des trois entités présentées en détail au début de ce rapport à savoir les équipes Support de la Direction Commerciale, de la Direction des Services Client et la Direction des Systèmes d'information.

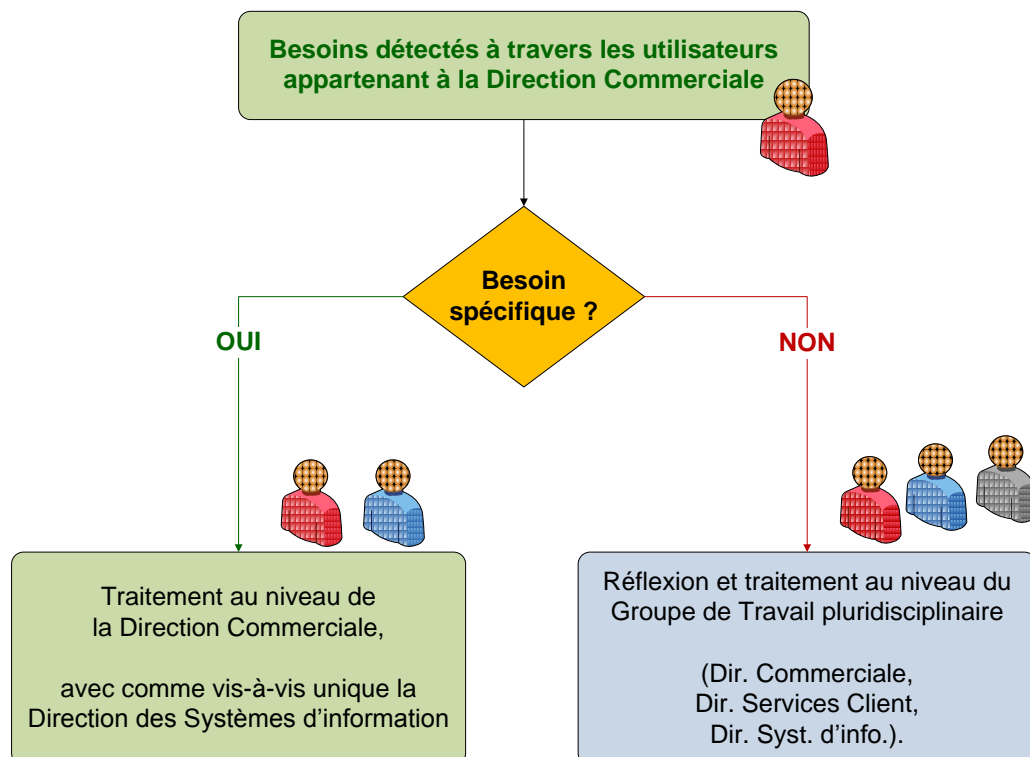
Dans le cadre de ce projet global, il y a des besoins et des améliorations spécifiques à certaines entités qui peuvent être traitées directement sans dépendre de l'avancement global du projet.

C'est notre cas ici avec les différents besoins détectés parmi les utilisateurs de la base de connaissances appartenant à la Direction Commerciale. Ces besoins ont été pris en charge à notre niveau pour l'expression des besoins fonctionnels (en l'occurrence par moi-même), et mises en production en collaboration avec la Direction des Systèmes d'information. Ceci se fait sans passer par les réunions de groupe car le besoin est spécifique et sa mise en place est indépendante de l'avancement global.

Pour mieux expliciter les types de besoins détectés, nous ferons la distinction suivante :

- ❖ **Besoins spécifiques** : détectés à travers les utilisateurs appartenant à la Direction Commerciale, et ayant pour cible ces mêmes utilisateurs.
  - ⇒ Ces besoins sont généralement faisables à notre niveau et sont moins longs à mettre en place que les besoins génériques.
  - ⇒ **C'est l'objet de ce PFE, ils seront détaillés dans la partie « 1.1 Audit de l'existant », ainsi que dans la partie « 2.1 Actions d'amélioration ».**
  
- ❖ **Besoins génériques** : détectés à travers les utilisateurs appartenant à la Direction Commerciale, mais dont la cible peut être plus large que la Direction Commerciale (conseillers clients, autres).
  - ⇒ Ces besoins sont discutés en groupe et rajoutés à la liste des besoins génériques qui généralement prennent plus de temps à être mis en place car plus complexes ou nécessitant la mise en place d'un nouvel outil.
  - ⇒ **Ces besoins ne sont pas couverts dans le cadre de ce PFE, et par conséquent ne seront pas cités dans ce rapport.**

Figure 4. Distinction entre les besoins et le mode de prise en charge



## **2.2 Audit de l'existant**

### **2.2.1 Enquête de satisfaction**

#### **2.2.1.1 Contexte et cible**

Afin d'adopter une démarche scientifique, nous avons entamé nos travaux par une enquête de satisfaction. Cette enquête avait comme objectif d'évaluer l'état de satisfaction des utilisateurs (conseillers commerciaux) par rapport à l'outil principal de gestion des connaissances, appelé en interne « KMS ». Ainsi que de dégager des pistes d'amélioration.

Cette enquête a ciblé tous les conseillers commerciaux de Tunisiana, qu'ils soient affectés à des Franchises ou à des Boutiques Propres. Soit environ 330 personnes, dont 210 ont répondu au questionnaire. (Taux de réponse de 63%).

Le mode d'administration de ce questionnaire est un fichier Excel permettant la notation relative à la satisfaction et la saisie des commentaires, envoyé et retourné par e-mail par les répondants.

#### **2.2.1.2 Mode de calcul**

L'enquête déroulée a porté sur l'évaluation de deux aspects principaux de la Base de Connaissances : Le fond et la forme.

Suite à une première réflexion, une brève étude qualitative menée sous forme d'entretiens individuels avec des conseillers commerciaux m'a permis de dégager et de confirmer les principaux critères d'évaluation de la Base de Connaissances.

Les points évalués sont mentionnés ci-après :

Figure 5. Points d'évaluation de l'enquête de satisfaction

Le Fond	La Forme
1. Simplicité d'utilisation	1. Apparence générale
2. Facilité de la recherche	2. Caractère utilisé
3. Rapidité du résultat de la recherche	3. Animations
4. Pertinence de l'information	4. Organisation des onglets
-	5. Organisation des bannières

Pour la notation, nous avons utilisé une échelle de Likert en 5 niveaux : avec 5 niveaux de satisfaction.

Le choix d'une échelle impaire permet d'avoir un niveau central avec une satisfaction neutre. En effet, nous voulions mesurer la satisfaction, sans forcer les aux répondants à prendre obligatoirement position sur tous les points (comme c'est le cas pour les échelles paires).

Le fait d'être neutre indique que l'utilisateur est indifférent par rapport à l'item en question, ce qui nous facilite l'identification du plan d'action succédant à l'enquête, dans le sens où il n'y aura pas d'action requise, ou que les améliorations apportées sur ces items n'amélioreront pas forcément la satisfaction des utilisateurs.

Figure 6. Echelle de notation de l'enquête de satisfaction

Appréciation	Valeur
Très satisfait	5
Satisfait	4
Neutre	3
Pas satisfait	2
Pas du tout satisfait	1

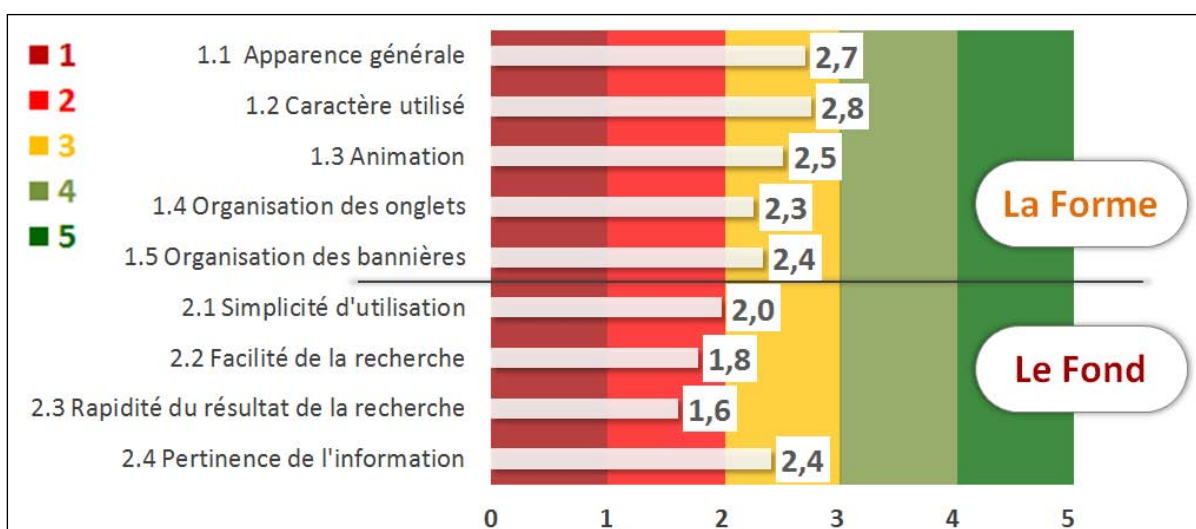
D'un autre côté, le fait d'avoir deux niveaux de satisfaction des deux côtés, nous permet de déterminer avec exactitude l'état des lieux. C'est donc tout naturellement que les items avec une très forte insatisfaction seront priorités par rapport à ceux ayant une insatisfaction moyenne.

### 2.2.1.3 Résultats – Satisfaction Globale

Le récapitulatif des résultats de l'enquête est fourni ci-après. Comme nous pouvons le constater, tous les éléments relatifs à la forme se situent au niveau de la moyenne. Ceux relatifs au fond sont par contre moins appréciés par les utilisateurs.

On remarque aussi qu'il n'y a aucun élément qui se distingue par une appréciation positive.

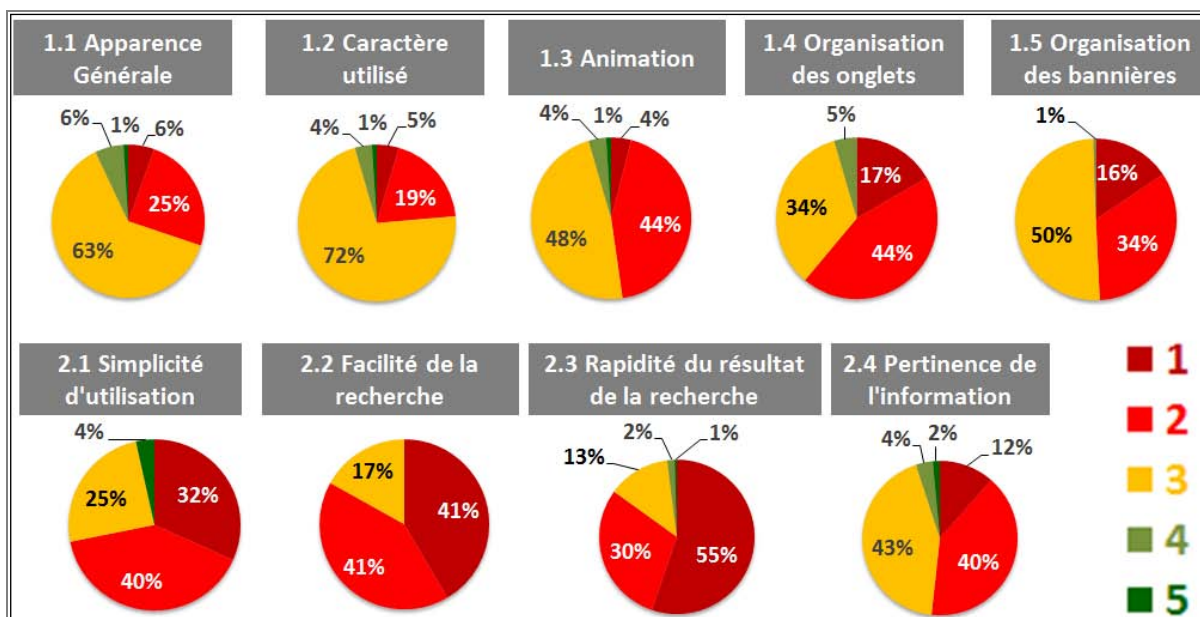
Figure 7. Récapitulatif de la satisfaction moyenne par item



La répartition des notes de satisfaction reflète les difficultés relatées par les utilisateurs, qui sont essentiellement relatives à la difficulté d'utilisation et de recherche de l'information, causée essentiellement par la lenteur du moteur recherche et la non exhaustivité des résultats fournis.

Une analyse détaillée de chaque élément sera fournie dans les deux parties qui vont suivre : 2.2.1.4. Résultats-Satisfaction par rapport à la forme, et 2.2.1.5. Résultats-Satisfaction par rapport au fond.

Figure 8. Répartition de la satisfaction détaillée par item



#### 2.2.1.4 Résultats – Satisfaction par rapport à la forme

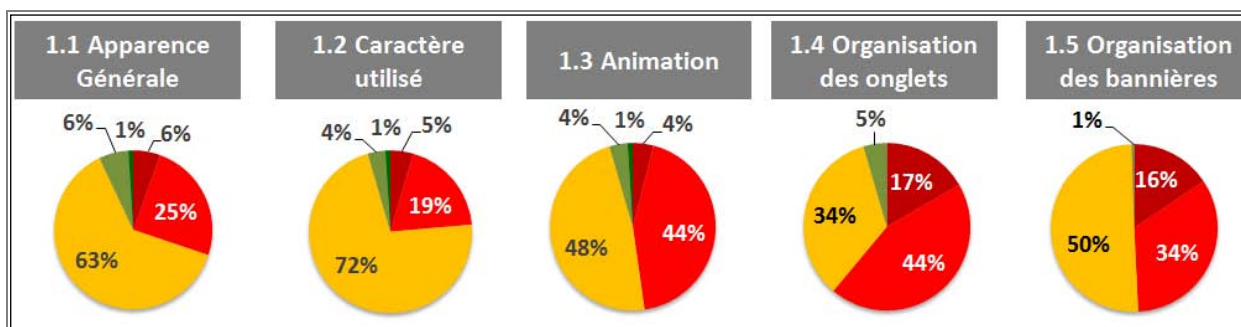
Pour la majorité des items relatifs à la forme, on constate une domination de l'appréciation « Neutre ». C'est spécialement le cas pour « 1.1 Apparence générale » et « 1.2 Caractère utilisé ».

Ceci peut s'expliquer par des attentes assez peu élevées et une certaine indifférence vis-à-vis de la forme du moment qu'elle ne gêne pas l'utilisation et le bon fonctionnement de l'outil.

Les éléments de forme qui peuvent complexifier l'utilisation sont surtout les items « 1.4 Organisation des onglets » et aussi « 1.5 Organisation des bannières », où l'organisation, parfois assez peu intuitive, ne facilite pas l'usage du portail et par conséquent est peu appréciée des utilisateurs.

L'item « 1.3 Animation » est aussi peu apprécié car les animations sont parfois jugées trop présentes et peuvent gêner l'utilisation vu qu'il y a trop d'éléments qui bougent sur la page.

Figure 9. Satisfaction détaillée par item – Eléments de Forme



### 2.2.1.5 Résultats – Satisfaction par rapport au fond

Pour les items relatifs au fond, on note clairement une très grande insatisfaction dans la majorité des items. Ceci s'explique essentiellement parce que la recherche de l'information est la principale fonction d'un outil de gestion des connaissances.

Cette fonction étant défaillante, elle implique alors une grande frustration et une perte de temps considérable dans le traitement des demandes clients.

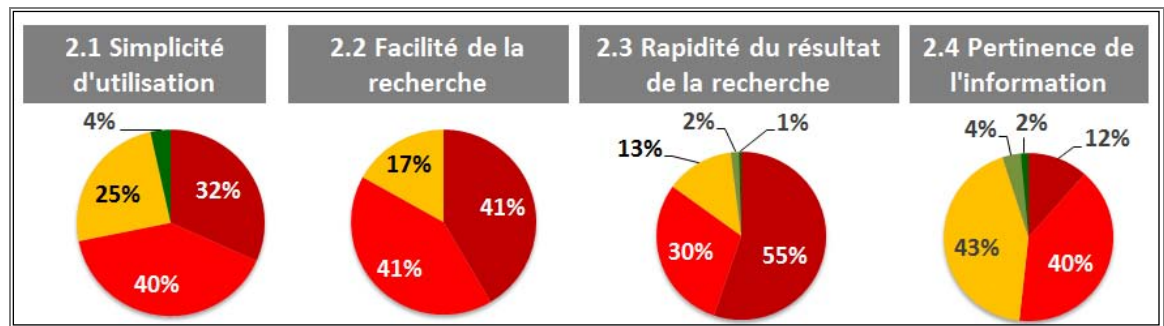
Indépendamment du temps de réponse réel de l'outil, le temps nécessaire pour la recherche est fortement ressenti par les conseillers ayant le client face à eux à l'attente d'une réponse immédiate, et toute lenteur est difficilement supportée car le client finit par s'impatienter ce qui complique encore le traitement de sa demande.

Cette frustration est donc compréhensible vu la difficulté du contact permanent avec les clients, à laquelle s'ajoute un outil lent et très peu convivial.

On constate donc que cet outil, pourtant indispensable, commence à être de plus en plus déserté au profit d'autres sources d'informations, pas toujours fiables (consultation d'un collègue, e-mails, recherche internet, etc.), et ce essentiellement à cause de son utilisation chronophage et peu conviviale comme démontré dans les résultats qui ont précédé.



Figure 10. Satisfaction détaillée par item – Eléments de Fond



### 2.2.1.6 Améliorations & attentes

En plus de l'évaluation notée, les répondants ont eu la possibilité d'ajouter des commentaires pour détailler leurs réponses ou pour proposer des améliorations.

Ces commentaires ont permis de mieux comprendre et interpréter les scores de satisfaction de chaque item de l'enquête, et ont été une mine d'informations sur divers aspects relatifs à l'outil, avec des détails difficilement perceptibles par les administrateurs ou l'équipe technique. Il en a donc découlé quelques améliorations rapides qui ont été directement mis en place dès la fin de l'enquête.

Ces verbatim, analysés conjointement aux résultats de l'enquête, nous ont permis de délimiter les grandes orientations et de mieux cadrer le déroulement des workshops qualitatifs qui ont suivi.

## 2.2.2 Workshops Qualitatifs

Partant des résultats de l'enquête et des verbatim associés, j'ai donc organisé une série de workshops qualitatifs avec les représentants de la force de vente de Tunisiana : les Conseillers Commerciaux et les Chargés des Grands Comptes.

Ces workshops étaient organisés en groupes de six personnes chacun, et ayant comme objectif de cerner de plus près les besoins et les contraintes métier, et de générer des idées d'amélioration issues du vécu terrain.

L'apport de ces workshops a été très riche, me permettant d'être en contact direct avec les utilisateurs, de comprendre leurs besoins et leurs attentes, et de cerner les réalités du terrain qui ne sont pas forcément déductibles par analyse des chiffres.

Ces workshops m'ont notamment permis de pallier au déficit de chiffres que j'ai rencontré sur la Base des Connaissances KMS, le module de Reporting étant défaillant et donc ne répondant pas au besoin pour pouvoir analyser les statistiques d'utilisation.

### **2.2.3 Recherches et Benchmarking**

Suite à la finalisation de la collecte des données terrain (enquête et workshops), un effort d'analyse a été déployé de ma part pour mieux m'imprégner des différents besoins, contraintes et spécificités de l'activité commerciale ainsi que des meilleurs moyens pour y intégrer et fiabiliser la gestion des connaissances.

#### ***2.2.3.1 Veille technologique***

C'est dans cette optique que j'ai effectué une série de recherches et de comparatifs avec d'autres industries, afin de comprendre les différences et les similitudes, ainsi que pour déterminer les spécificités de l'édition et l'usage du contenu, en différenciant celui orienté vers le web et celui dédié à des bases de connaissances internes.

Ces recherches ont eu essentiellement comme sources le site de partage SlideShare ainsi que les Forums et les sites de consultants spécialisés en Gestion des Connaissances. Les détails seront fournis dans la partie Bibliographie.

#### ***2.2.3.2 Analyse des Spécifications initiales***

Ces recherches m'ont également conduit à l'analyse des spécifications fonctionnelles faites auparavant pour la mise en place de l'outil existant. Cette analyse m'a permis de comprendre moult aspects de l'outil. Il s'est avéré que

certaines fonctions où nous avons recensé des anomalies ont été mal conçues dès le départ. C'est notamment le cas de l'affichage des articles et de la disposition des rubriques.

La revue des spécifications a également montré que certaines fonctions, aujourd'hui inexistantes malgré le besoin manifesté, ont été demandées mais non mises en place suite à des contraintes techniques, soit pour l'interconnexion avec d'autres systèmes ou bien à cause de limitations sur l'outil lui-même.

### ***2.2.3.3 Présentation de Fournisseurs***

Les opérateurs télécoms sont souvent prospectés par les fournisseurs de solutions informatiques. C'est dans ce cadre que nous avons reçu l'équipe de Microsoft Tunisie pour son outil SharePoint, et du représentant d'Oracle pour son outil InQuira.

Ces deux présentations ont été fort intéressantes, mais elles sont survenues assez tôt dans notre processus d'amélioration. En effet, notre conviction était que même si notre outil actuel présentait beaucoup de lacunes, le changement de l'outil informatique à lui seul n'était pas la solution et un travail de fond est nécessaire sur les méthodes d'organisation et de présentation de l'information.

### **2.3.1 Expression des Besoins de la Direction Commerciale**

Suite aux différents travaux effectués au préalable (enquête de satisfaction, workshops, tournées terrain, etc.). Nous sommes passés à la rédaction de l'expression des besoins relative à la gestion des connaissances spécifique à l'activité commerciale.

La collecte des besoins des différents utilisateurs s'est faite selon une démarche participative à travers laquelle nous avons essayé de recenser le maximum d'informations de la part des concernés (Conseillers Commerciaux, Chargés Grands Comptes), en notant au passage leurs contraintes métier et leurs propositions pour simplifier la tâche de recherche d'information et par conséquent améliorer la qualité de service et faciliter leur vécu face au client.

Etant donné que je représentais la Direction Commerciale dans un projet transverse, c'est donc tout naturellement que je me suis concentré sur l'étude des besoins des utilisateurs de la Base de Connaissances appartenant à la Direction Commerciale.

Il s'agit donc de la force de vente de Tunisiana, composée par :

- ✓ Les Conseillers Commerciaux : population sédentaire travaillant dans les Boutiques, dont le nombre avoisine les 400 utilisateurs.
- ✓ Les Chargés de Grands Comptes : population mobile, vis-à-vis de Tunisiana avec les Grandes Entreprises, composée de 35 personnes.

Nous précisons ici qu'il s'agit de la force de vente interne à Tunisiana. Le Réseau de Vente Indirect, composé d'environ 1000 Points de Vente et Espaces Tunisiana, n'est pas concerné par ce projet vu que les dits points de vente ne sont pas utilisateurs de la Base de Connaissances.

L'étude des besoins de ces deux populations citées ci-haut nous garantit donc une couverture exhaustive des besoins relatifs à la Direction Commerciale. Les autres besoins spécifiques, tels que ceux relatifs à la Direction des Services Client, sont gérés par une entité dédiée au sein de cette même direction.

Les utilisateurs à la Direction Commerciale (conseillers commerciaux et chargés grands comptes) diffèrent de ceux du Service Client par leur orientation vers la Vente, ce qui implique certains besoins spécifiques tels que l'utilisation des

Formulaires Commerciaux, la nécessité d'avoir un état complet sur les Packs et les Handsets, ainsi que d'autres besoins qui seront détaillés par la suite.

En analysant les besoins des Conseillers Commerciaux et des Chargés Grands Comptes, nous avons dégagé les axes suivants :

- ❖ La disponibilité des documents de travail et supports commerciaux.
- ❖ Un outil simple et convivial avec une interface aérée.
- ❖ Un moteur de recherche rapide et fiable.
- ❖ Une organisation claire des rubriques.

Nous allons citer quelques exemples des besoins détectés, essentiellement ceux relatifs aux besoins commerciaux, le reste figure dans un document (interne) dédié à cet effet.

### ***2.3.1.1 Anciennes Offres / Anciennes Promotions***

Malgré l'arrêt de leur commercialisation, certains clients continuent à détenir des anciennes offres. Le besoin est d'avoir l'information concernant ces offres pour pouvoir traiter leurs demandes et réclamations.

De même pour les promotions, où les Conseillers Commerciaux ont besoin d'avoir l'information complète concernant les anciennes promotions, afin de pouvoir traiter les réclamations des clients qui surviennent après la fin de la période de promotion.

### ***2.3.1.2 Packs Smartphones en cours***

Pour faciliter la vente, les Conseillers Commerciaux et les Chargés Grands Comptes ont besoin d'avoir l'information complète sur les Packs & Handsets proposés à la vente actuellement par Tunisiana et les gratuités/bonus associés et ce dans une rubrique dédiée. Le portefeuille de Packs et Smartphones étant très large et variable d'un modèle à l'autre et d'une offre à l'autre, il ne peut donc faire l'objet d'un support de communication destiné au client. Le conseiller commercial ou le chargé grands comptes doit être capable de proposer un choix de quelques modèles très rapidement.

Suite à la détection de ce besoin, nous avons préparé un support commercial dédié à cet effet. Mais faisant face à des contraintes d’affichage sur la Base de Connaissances KMS, nous l’avons inséré sur la Base de Connaissances VAS où il est régulièrement mis à jour selon les nouveautés. Cette dernière comporte déjà les différentes manipulations et configurations techniques à faire sur les Smartphones, ce qui fait qu’elle réunit d’un côté l’aspect vente ainsi que l’aspect assistance.

Faisant suite à la publication de ce support la Base de connaissances VAS, nous avons choisi quelques affiches de Packs Smartphones que nous avons déployé sur les écrans LCD disponibles dans nos Boutiques. L’objectif étant de promouvoir les ventes de Packs Smartphones, et ce en les communiquant aux clients en attente dans les Boutiques, ce qui facilitera la vente une fois le client au guichet.

Figure 11. Exemples de Packs Smartphones (captures écran)

The figure displays four promotional posters for smartphone packs, arranged in a 2x2 grid. Each poster features a central image of the device and lists the included services and the price in DT.

- FUJITSU STYLISTIC M532:**
  - Tablette Stylistic M532
  - + 3 mois Forfait 2Go gratuits
  - + SIM Gratuite pré
  - + Kit Accessoires (Souris, Clavier, Etui, Dock)
  - 1 199 DT**
- BLACKBERRY 9860 TORCH:**
  - BlackBerry 9860 Torch
  - + Service BB Gratuit (12 mois)
  - Engagement 24 mois
  - Min facture 50 DT
  - 319 DT**
- iPad Mini Wifi 4G 16Go:**
  - ipad Mini Wifi 4G 16Go
  - + 3 mois Forfait 2Go gratuits
  - + Une ligne Carta Uno Gratuite
  - 1 109 DT**
- SAMSUNG S4:**
  - Samsung S4
  - + 12 mois de Forfait internet gratuits (2 Go)
  - + 1 000 SMS pendant 12 Mois
  - + Micro-SIM en cadeau
  - Engagement 24 mois
  - Min facture 150 DT
  - 299 DT**
  - Prix Hors Pack = 1349 DT

### 2.3.1.3 Anciens Packs Smartphones

Les Conseillers Commerciaux ont besoin d'avoir l'information complète sur les anciens Packs et Smartphones et Clés 3G qui ne sont plus proposés à la vente mais dont les gratuités/bonus sont toujours d'actualité.

Le besoin est de pouvoir traiter les demandes et surtout les réclamations des clients qui surviennent après la fin de la commercialisation du Pack en question. Exemple : Un Pack proposé à la vente pendant un mois avec un Bonus sur 6 mois.

Un support commercial a aussi été préparé pour répondre à ce besoin. Faisant face à la même contrainte d'affichage, nous avons placé ce support sur la Base de Connaissances VAS où il est régulièrement mis à jour à chaque fin de commercialisation d'un Pack Smartphone.

Figure 12. Exemple d'un Ancien Pack Smartphone et d'un Pack Clé 3G

**NOKIA LUMIA 900**

8 MP  
Windows 7  
16 Go

Nokia Lumia 900  
+  
3 mois forfait internet  
Evolution gratuits  
(Flexi pour les BC)  
+  
1 000 SMS

**1 199 DT**

**PACK BUSINESS**

Nokia Lumia 900  
+  
3 Mois Forfait internet  
Evolution Gratuits  
(Flexi pour les BC)  
+  
1 000 SMS

**Date FIN = 22/11/2013**

abonnement 24 mois  
facture 100 DT

**199 DT**

Lancé le 15/08/2013

**Promo Clé 0 DT (fin 31/12/2012) - au lieu de 79 DT**  
Clé E3131 Pré

**Un Pack de 79 DT et 80 DT de gratuités**

Labonné paye **79DT** et bénéficie des gratuits :

- 5 mois gratuits forfait Flexi 30J au lieu de 1 mois  
Valeur = **75DT** (3 x 25DT)
- 300 SMS Gratuits au lieu de 150 SMS  
Valeur = **5 DT**

**Clé remboursée !**

Avec le forfait Clé Flexi 30 jours, l'abonné bénéficie de 10Go/mois et de l'illimité le soir

#### **2.3.1.4    *Accès aux Documents Qualité***

Dans le cadre de nos travaux, nous avons détecté que nos Boutiques Franchisées n'avaient pas accès aux Formulaires et aux différents documents qualité nécessaires à l'activité commerciale. Actuellement les Franchises doivent demander les formulaires à leurs collègues des Boutique Propres ou aux équipes Support, d'où une perte de temps et le risque d'utilisation de documents périmés ou non validés par le Service Qualité, avec tout ce que cela implique comme erreurs, retards et traitements non conformes, et ayant comme conséquence ultime l'insatisfaction du client.

Un travail est en cours sur ce besoin et sera détaillé ultérieurement (voir la partie Actions d'amélioration / Outils).

#### **2.3.1.5    *La création d'un Annuaire Commercial interne***

Parmi les besoins détectés, figure la création d'un Annuaire interne regroupant les coordonnées de l'ensemble des entités qui interagissent dans le Processus Commercial.

Cet annuaire est différent de l'Intranet de l'entreprise dans le sens où il n'est pas porté sur l'aspect Administratif, mais sur l'aspect commercial et les différents vis-à-vis commerciaux qui ne sont pas forcément en contact entre eux mais qui peuvent avoir besoin de se contacter s'il y a un besoin ou une réclamation client qui nécessite la coordination de plusieurs Services.

Nous pouvons citer comme exemples : Les coordonnées des Chargés Grands comptes, celles des Conseillers Commerciaux, les Distributeurs, et aussi celles des Chefs de Secteurs de la vente indirecte (vis-à-vis des points de vente), etc.

L'objectif principal est de faciliter le traitement de la demande du client même s'il s'adresse à un autre canal de vente que celui où il a acquis son offre, ou différent de celui qui le prend en charge habituellement.



### 2.3.1.6 *Reporting*

Ce besoin, très spécifique, n'est pas relatif aux utilisateurs mais plutôt à l'équipe « Développement Opérationnel », représentant la Direction Commerciale dans ce projet.

Dans le cadre de l'amélioration continue, un Reporting détaillé est nécessaire pour pouvoir mesurer les différentes utilisations de la Base de Connaissances et faire les analyses nécessaires.

Ci-dessous quelques exemples :

- ❖ Nombre de consultations par Article.
- ❖ Nombre de consultations par Entité (Direction, Département, Service).
- ❖ Nombre de consultations par Utilisateur.
- ❖ Nombre de requêtes sans résultats dans le moteur de recherche.
- ❖ Les mots clés sans résultats dans le moteur de recherche.
- ❖ Le temps de réponse des requêtes sur le moteur de recherche.

Suite aux investigations faites, notamment avec les équipes techniques, certains besoins se sont avérés plus complexes que prévu à mettre en place. Nous citons l'exemple du problème d'accès aux Documents Qualité (ce point sera détaillé ultérieurement dans ce document), ce qui nous a obligé à lancer des actions d'améliorations distinctes vu la transversalité des concernés et la nécessité d'effectuer certains travaux préliminaires avant de passer à l'amélioration proprement dite de cette rubrique sur KMS.

N'ayant pas de visibilité sur les délais et les modalités d'une refonte totale, les besoins ont donc été détaillés dans une logique de l'amélioration de l'outil actuel. Les améliorations réalisées seront détaillées dans la partie qui va suivre.

## **2.4 Actions d'amélioration**

### **2.4.1 Méthodes**

#### ***2.4.1.1 Adaptation au Besoin des utilisateurs***

Ces différentes actions (enquête, workshops, recherches), ont démontré le gap existant entre l'outil et les modes de fonctionnement actuels d'un côté, et l'évolution des besoins des utilisateurs de l'autre, et ont accentué la nécessité de se rapprocher au maximum des utilisateurs pour mieux cerner leurs besoins et contraintes d'usage. C'est donc tout naturellement que les travaux qui ont suivi cette phase de découverte ont été influencés par cet état d'esprit.

Concrètement cela s'est traduit par un contact permanent avec les conseillers ainsi que leurs responsables, en prenant soin de tester les nouveaux supports de formation avant de les diffuser, de faire faire des essais par les utilisateurs sur les nouveaux modules à implémenter sur la Base de Connaissances, et d'essayer de collecter les avis d'un petit échantillon si une consultation à grande échelle s'avère difficile, faute de temps ou de disponibilité.

#### ***2.4.1.2 Rapprochement entre la Vente et le Support***

L'une des initiatives majeures destinées à rapprocher les équipes de Support Commercial et ceux du Marketing de la force de vente a été le « Programme des Tournées Terrain ».

Ce programme avait pour objectif de visiter les boutiques et de passer une journée avec les commerciaux dans leurs activités quotidiennes. Un exercice qui a été fort utile pour noter le fonctionnement quotidien dans les Boutiques, les demandes et réactions des clients. Il a également permis de voir l'utilisation réelle des différents outils, ainsi que les besoins souvent non exprimés par les conseillers car assez lourds à mettre par écrit.

Le contact direct a permis aux conseillers de s'exprimer plus librement, et de donner leurs avis sur les différentes actions entreprises au niveau des équipes Support. Ces visites ont aussi été un test grandeur nature permettant de confronter les efforts faits pour améliorer les outils, les processus et les différents supports, à la difficulté et à l'intensité de l'activité commerciale assurée par les conseillers.

Il en est ressorti des points de satisfaction, notamment concernant certaines améliorations faites sur la Base de Connaissances VAS (les supports commerciaux qui seront évoqués ultérieurement), mais aussi des pistes d'amélioration diverses, tel que l'optimisation des certains processus assez lourds, ainsi que divers dysfonctionnements dans le fonctionnement interne de l'entreprise qui pénalisant le conseiller et le client (retards de traitement, etc.).

### **2.4.1.3 Consultation externe**

En plus des efforts déployés en interne par l'équipe projet, il nous a été opportun de lancer une consultation externe pour être appuyés avec un expert maîtrisant le domaine du Knowledge Management.

Cette démarche a eu pour but de se familiariser avec les meilleures pratiques du domaine de Knowledge Management, et un support méthodologique pour la démarche d'amélioration de la gestion des connaissances.

Ceci se traduit concrètement par :

- ❖ L'évaluation des modes de fonctionnements de façon objective à travers une vision externe à l'entreprise.
- ❖ La définition des modalités d'une organisation idéale des données.
- ❖ Une formation sur la « Boîte à outils » du Knowledge Management.
- ❖ Une aide pour le choix et l'intégration d'un éventuel nouvel outil de gestion des connaissances.
- ❖ Et de façon plus générale, l'insertion de la gestion des Connaissances dans un contexte orienté vers le futur et centré sur l'humain (aspect social).

## **2.4.2 Contenu**

### **2.4.2.1 Documentation commerciale**

En partant des différents besoins exprimés par les commerciaux et en considérant les priorités de l'entreprise, différents documents ont été élaborés afin de servir comme supports aux formations et comme documents commerciaux par la suite.

Ces documents sont différents des articles (fiches produit) déjà existants sur la Base de Connaissances, d'un côté par l'aspect visuel (illustration graphique et peu de texte), ainsi que par leur orientation générale tournée vers la vente. Ceci donne concrètement des supports attractifs que le commercial peut afficher face au client (contrairement aux articles texte, pas très vendeurs) et peut même les imprimer pour fournir une copie papier au client si besoin.

Nous citons à titre d'exemple :

### Les Supports 3G

Afin de renforcer la compréhension des Offres 3G lancées en juillet 2012, nous avons préparé des supports récapitulant les différentes offres associées à la 3G (Smartphones, Clés 3G, Forfait Internet Mobile, etc.). Et ce pour les différents segments de clients, soit les résidentiels (B2C) ou les Business (B2B).

Figure 13. Exemples de Supports 3G (captures écran)

**Offres Business**  
 Activation & suivi - www.eddenyalive.com - \*124#

Start Evolution 1Go de+

FB f FB+

**Offres Pré - Forfaits internet**  
 Activation & suivi - www.eddenyalive.com - \*124#

Pré-payés	Offre	Renouvellement automatique	Facturation
Forfaits Flexi	Flexi 2j	NON	Compte Recharge + Bonus (Bonus sur recharge pour toutes les offres pré-payés et bonus sur conso et bonus sur conso Pour les Awal Pré)
	Flexi 7j		
	Flexi 30j		
	2DT	5DT	10DT
	500Mo	700 Mo	2Go
Forfait Combiné	1Go internet à 20T Suite Conso de 70T (Voix, SMS,...)		NON (variable jusqu'à la fin du mois de l'achat)

**Business Post - Forfaits Facebook**  
 Activation & suivi - www.eddenyalive.com - \*124#

Business Postpayés	Offre	Renouvellement automatique	Facturation
Forfait Facebook Plus	4DT/mois/2Go Avec accès aux vidéos sur Facebook (Dailymotion, Youtube)	OUI (calendrier)	Sur facture
Forfait Facebook	2DT/mois/Illimité Sans accès aux vidéos		

**PACKS CLES PREPAYES**

E3131 - 21 Mb  
 1 mois de forfait Clé Flexi payé d'avance  
 + 150 SMS  
**79 DT**  
 Clé = 54 DT  
 + 1 Forfait = 25 DT

E367 - 21 Mb  
 2 mois de forfait Clé Flexi payés d'avance  
 + 300 SMS  
**119 DT**  
 Clé = 69 DT  
 + 2 Forfaits = 50 DT

## Les Supports Fixe & Fibre

Toujours dans la logique d'accompagnement des grands lancements de Tunisiana, tels que la Fibre Optique (juillet 2013), et le Fixe/ADSL (novembre 2013), nous avons travaillé sur des supports de formation récapitulant les Offres Commerciales d'un côté, ainsi que les parcours à faire sur les différents outils de travail par les commerciaux. Ceci a été nécessaire vu la complexité relative du produit et la multiplication des actions nécessaires pour finaliser la prise de commande.

Ces documents ont été déclinés en différentes versions selon les offres et les segments des clients (B2C – Pro – B2B).

Figure 14. Exemples de Supports Fixe-Fibre (captures écran)

### La BOX de Tunisiana



**Important!**

A sa première utilisation, lorsque la Box Tunisiana est connectée à une ligne ADSL, elle réalise automatiquement un upgrade (c'est-à-dire télécharger le dernier [firmware](#)) qui lui permet de prendre en compte l'ensemble des clés 3G commercialisées par Tunisiana.

**Lorsque la Box n'est pas connectée en ADSL ou FTTH :**  
Tant que la Box n'est pas connectée à l'ADSL, l'upgrade ne se fait pas. Ce qui fait que la Box ne supporte qu'un nombre limité de clé à savoir : Alcatel et Huawei E3131, E367.

**Une fois la Box est connectée en ADSL ou FTTH :**

- L'upgrade se déclenche automatiquement (et il est désactivé quand la Box est en 3G). → La Box supporte ainsi toutes les clés 3G Tunisiana
- Les paramètres VoIP seront provisionnés. → L'utilisateur peut faire des appels Voix avec la 3G.

**Le discours à tenir vis-à-vis des clients ayant une clé Tunisiana E3256; E3236 et réclamant le fait qu'elle ne fonctionne pas dans la Box :**  
« Mr/ Mme, Tunisiana garantit le fonctionnement du mode 3G de sa Box avec toutes ses clés 3G tant que la connexion ADSL a été activée et donc le upgrade effectué. Vu que votre Box n'a pas été encore connectée en ADSL, elle est pour le moment compatible qu'avec un nombre limité de clés ; votre clé n'en fait pas partie ».

## FORFAITS Tunisiana BOX – HOME

ADSL + Avantages Tunisiana / N° 71

**Promo\***

ADSL Home 1P

Frais ADSL Tunisie Télécom non inclus	Forfait 11,9 <sup>DT</sup>	Forfait 16,9 <sup>DT</sup>	Forfait 21,9 <sup>DT</sup>	Forfait 26,9 <sup>DT</sup>
<b>Débit</b>	<b>2 Méga</b>	<b>4 Méga</b>	<b>8 Méga</b>	<b>20 Méga</b>
Prix pack <b>ANNUEL</b>	119 <sup>DT</sup>	169 <sup>DT</sup>	219 <sup>DT</sup>	269 <sup>DT</sup>
Prix pack <b>SEMESTRIEL</b>	59,5 <sup>DT</sup>	84,5 <sup>DT</sup>	109,5 <sup>DT</sup>	134,5 <sup>DT</sup>
<b>Points MERCI</b>	1 000 points	2 000 points	3 000 points	5 000 points
<b>Forfait Mensuel Voix</b> <i>(accordé sur la ligne Mobile Tunisiana)</i>	30 Min / mois (On Net)	45 Min / mois (On Net)	1 H / mois (On Net)	2 H / mois (On Net)
<b>A fournir au client</b>	1 Clé 3G E3131 avec 50% de remise + 3 mois forfait gratuits + SIM Data gratuite + 1 Pack Sécurité Internet gratuit pendant 3 mois + 5 Adresses e-mail gratuites			

\*Jusqu'au 31/12/13

### 2.4.2.2 Comparatifs Concurrentiels

La concurrence devient de plus en plus agressive notamment sur les gratuités et les offres illimitées (voix et internet), nous avons reçu plusieurs feedbacks des conseillers pour avoir des comparatifs concurrentiels afin de répondre aux objections des clients, qui deviennent de plus en plus avertis, qui étudient les offres de la concurrence qui exigent des offres semblables de Tunisiana.

Connaitre les offres de Tunisiana, même très bien, ne suffit plus pour les conseillers. Il fallait donc passer à nouvelle dimension et enrichir encore plus nos supports de formation et notre Base de Connaissances.

Suite aux premières analyses effectuées, nous avons constaté que l'effet Communication prime sur les qualités intrinsèques du produit des concurrents : les affiches/pubs intègrent toujours des mots clés (moins cher, illimité, gratuit, etc.), alors qu'une comparaison point par point a démontré que les produits de Tunisiana restent meilleurs, moins chers, et répondent mieux au besoin, et ce sur différentes cibles et différents produits. Ceci se manifeste surtout pour les gratuités annoncées par nos concurrents, qui sont souvent conditionnées par des durées d'engagement assez longues qui déplaisent au consommateur Tunisien.

A partir de ce constat, nous avons démarré un travail de tri et d'organisation des différentes informations dont nous disposons pour aboutir à des Supports ayant la logique suivante :




- ❖ Un tableau avec comparatif point par point des attributs de chaque offre. (prix, durée d'engagement, minimum de consommation, volume des gratuités attribuées).
- ❖ Une 2<sup>ème</sup> partie avec les arguments les plus pertinents de chaque offre, c'est-à-dire le résumé du comparatif détaillé en quelques arguments clés que le commercial pourra utiliser pour répondre aux objections des clients, pour promouvoir l'offre en question face à son équivalent chez la concurrence.

Des exemples de ces comparatifs sont fournis ci-après, avec des échantillons relatifs aux Clients Résidentiels (B2C) et aux Clients Business (B2B).

Figure 15. Exemples de Comparatifs (Mobile WIFI)

### Mobile WIFI – Packs

Modèles	E586				E5331			E5832				
Débit	21Mbps				21 Mbps			7.2 Mbps				
Prix du forfait	35 <sup>dt</sup>		30 <sup>dt</sup>		35 <sup>dt</sup>			30 <sup>dt</sup>		25 <sup>dt</sup>		
Volume (Go)	-				-			10 Go				
Illimité	24h/24h				24/24			23h à 8h				
Validité	30j				-			30j				
Prix Pack TTC	Offre Prépayé	Engagement			Offre Prépayé	Engagement			Offre Prépayé	Engagement		
		Sans	12 Mois	24 Mois		Sans	12 Mois	24 Mois		Sans	4 Mois	12 Mois
Gratuité	169 <sup>dt</sup>	169 <sup>dt</sup>	99 <sup>dt</sup>	0 <sup>dt</sup>	-	179 <sup>dt</sup>	-	79 <sup>dt</sup>	169 <sup>dt</sup>	139 <sup>dt</sup>	188 <sup>dt</sup>	299 <sup>dt</sup>
Prix Routeur	134	139	99	0	-	179 <sup>dt</sup>	-	79 <sup>dt</sup>	139	114	89	49

### Mobile WIFI – Packs

Avantages Tunisiana



**Un Pack pour tous les segments**  
Pas d'offre Prépayée chez TT



**Un meilleur Débit**  
Grâce à son Mobile WIFI plus performant, Tunisiana offre un débit de 21 Mbps contre seulement 7,2 Mbps chez Orange



**Un Volume illimité 24H/24H**  
Contre seulement 10 Go et l'illimité de 23H à 8H chez Orange



**Un Mobile WIFI plus abordable**  
Pour les Packs avec Engagement, le Routeur MIFI de Tunisiana offre un meilleur rapport Prix/Volume/Débit que chez TT et Orange



**Internet + Wifi + SMS !**  
En plus de la connexion illimitée et du Wifi, le Routeur MIFI de Tunisiana permet d'envoyer des SMS !

Figure 16. Exemples de Comparatifs (Forfaits internet pour les Postpayés)

### Post payés – Forfaits Internet Mobile

Post-payés	Tunisiana		Orange (forfaits Optima)		Tunisie Telecom (Formi Post + Post-payés)	
	Tarif	volume	Tarif	volume	Tarif	volume
<b>Offres</b>						
<b>PAYG</b>	NA	NA	5 millimes	Par palier de 10 Ko	5 mill	Par palier De 10 Ko
<b>Forfait journalier</b>						
<b>Forfait Hebdo</b>						
<b>Forfait Mensuel</b>	10 TND	2Go	5 TND	350Mo	5 TND	500 Mo
	20 TND	5Go	25 TND	Illimité (3Go)	20 TND	6 Go*
<b>Facebook Plus</b>	4TND	2Go				
<b>Facebook</b>	2TND	Illimité				

### Post payés – Gratuités Internet Mobile

**Avantages  
Tunisiana**



**Les Gratuités offertes par Orange sont conditionnées par un minimum Facture élevé**

Tunisiana n'offre pas de gratuités Internet mais Orange conditionne ses gratuités par un minimum facture mensuel important (50DT, 100DT, 150DT)



**L'illimité chez Orange est limité à 3Go**

L'option illimité d'Orange coûte 25dt et est limitée à 3Go. Pour 20dt dépensés, Tunisiana offre 5Go d'internet.



**Un réseau de qualité supérieure**

Tunisiana n'offre pas de gratuités à ses abonnés forfaits bloqués mais offre en revanche une meilleure qualité de réseau que ses concurrents à prix abordable, avec un débit qui reste constant le soir contrairement à celui d'Orange qui se dégrade à cause du Bridage, soit une meilleure expérience de navigation



## 2.4.3 Outil

### 2.4.3.1 Rubrique "Supports de Formation"

Parmi les besoins détectés, nous avons travaillé sur la mise en place d'une rubrique « Supports de Formation » sur KMS. Cette rubrique regroupe tous les supports de formation, qu'elles soient effectuées en salle avec un formateur (le support est disponible en cas de besoin de détail après la formation). Et aussi tous les Guides d'utilisation relatifs aux outils de travail et aux opérations assez complexes où le commercial risque de ne pas avoir tous les détails en mémoire.

Ce besoin tire sa pertinence du fait que, les commerciaux étant géographiquement distants, la planification de sessions de formations devient donc assez lourde vu la logistique nécessaire, et a des impacts sur la production (indisponibilité des conseillers dans les boutiques).

La formation pour les commerciaux se limite donc aux grands lancements et aux outils complexes qui sont difficiles à appréhender de manière individuelle.

Cette rubrique contribue également à faciliter l'intégration des nouveaux commerciaux, surtout pour les nouvelles Boutiques ouvertes où tous les commerciaux sont nouveaux et de ce fait ne trouvent pas forcément l'assistance d'un commercial plus expérimenté pour leurs premiers pas.

Figure 17. Aperçu sur la nouvelle rubrique « Supports de Formation »

Titre	Type support formation	Sous t
Guide d'utilisation - Recherche QC sur CRM et KMS v0.1	DV	
Guide d'utilisation du mobile wifi 2	DV	
Guide Utilisation STC-Chargement Cartes Antivirus	DV	

### **2.4.3.2 Rubrique "Opérations Commerciales"**

Les « Opérations commerciales », parfois appelées « Actions Trade », font partie du cœur du dispositif de vente et d'animation commerciale de Tunisiana. Concrètement il s'agit d'opérations de Trade Marketing réalisées sur terrain (foires, universités, gares, etc.), ayant pour objectif d'assurer la présence de Tunisiana au plus près de ses clients, et ce pour la vente, l'organisation de jeux, de tournois sportifs, etc.

Ces opérations donnent souvent lieu à des jeux/tirages au sort où les clients peuvent gagner différents lots tels que des bonus, des téléphones, des clés 3G, etc.

L'action étant réalisée sur terrain, par conséquent l'attribution des cadeaux ne peut être faite à l'instant et se fait généralement dans la Boutique la plus proche du lieu de l'animation.

Le besoin pour les conseillers commerciaux était donc d'avoir les détails relatifs à ces opérations commerciales (lieu, planning, cadeaux à attribuer) pour pouvoir traiter la demande du client qui se présente en Boutique avec un coupon cadeau. Cela fait gagner du temps lors du diagnostic et assure une bonne image de Tunisiana concernant la bonne coordination entre les différents services commerciaux, surtout lorsque le client se présente à la Boutique longtemps après la fin de l'opération en question.

Concrètement, il s'agit d'une rubrique avec des fiches détaillées, où le conseiller peut rechercher et consulter les détails des différentes opérations commerciales en cours ou finalisées, tout en ayant la possibilité de consulter la fiche produit relative à l'offre/produit mis en avant lors de l'animation.

Figure 18. Aperçu sur la nouvelle rubrique Opérations Commerciales (espace d'ajout)

Accueil > Foires Et Operations Commercials

### Ajout Opération Commerciale

Titre \*

Date début \*   Date d'expiration \*

Lieu \*

Offre commerciale

Tirage Au Sort

Supports Com

Support Com (PJ) \*

Planning

Planning (PJ) \*

Quick Codes

### 2.4.3.3 Améliorations diverses

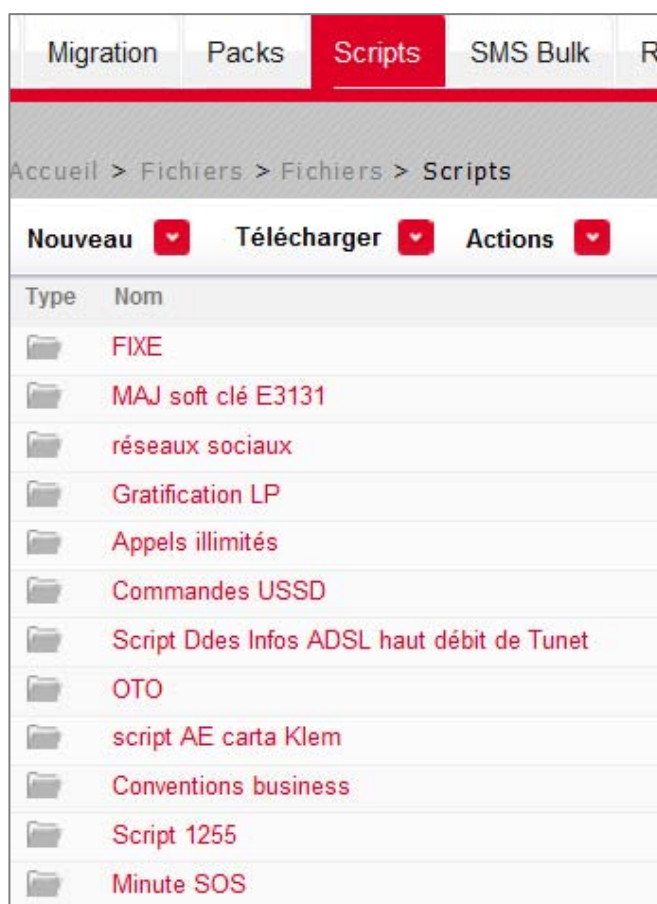
#### L'accès aux Scripts

Afin d'harmoniser le discours client dans les différents points de contact, des Scripts sont préparés à l'attention des conseillers client et conseillers commerciaux de Tunisiana. Concrètement il s'agit de documents texte avec les questions types qui peuvent être posées par les clients sur des points spécifiques ou génériques et les réponses standard que tient Tunisiana face à ces questions.

C'est dans le cadre de l'analyse des résultats de l'enquête de satisfaction déroulée au début de cette démarche d'amélioration que nous avons détecté un problème d'accès à ces Scripts par plusieurs de nos Boutiques et par conséquent l'impossibilité de les utiliser dans le cadre approprié.

Ce problème étant aléatoire, il nous a fallu un certain temps pour détecter l'origine de l'anomalie ainsi que les Boutiques concernées et résoudre définitivement ce problème d'accès. Aujourd'hui, toutes les Boutiques ont accès à cette rubrique et l'instruction est de nouveau donnée pour s'y référer.

Figure 19. Aperçu sur la rubrique « Scripts »



### L'affichage des articles

Les offres et services de Tunisiana s'enrichissent d'un jour à l'autre, créant avec le temps une multitude de détails qui viennent s'ajouter aux anciens, et rendant les fiches produit sur le KMS très longues et assez fastidieuses à lire pour les conseillers.

D'où l'idée de transformer les articles statiques en des mini-fiches avec des rubriques rétractables. Le conseiller peut alors consulter directement la partie dont il a besoin sans avoir à parcourir tout le texte pour pouvoir se situer, ainsi il peut par exemple aller à la partie « Facturation » pour vérifier le prix des différentes options

d'un service donné, ou alors consulter la partie « Règles de gestion » pour connaître le traitement adéquat à respecter pour l'opération en question.

Cette amélioration a été mise en place et vivement appréciée par les conseillers vu sa convivialité et la facilité de parcourir les articles.

La nouvelle structure des articles se présente comme suit :

Figure 20. Nouvelle structure des Articles (capture écran)

The screenshot displays a web interface for an article titled "Nouvelle Offre Amigos". The interface is organized into several sections:

- Titre :** Nouvelle Offre Amigos
- Concept :** Tunisiana lance une nouvelle offre Amigos qui remplacera l'option Amigos
- Rubrique :** OFFRES > AMIGOS -
- Date de lancement :** jeudi 21 mars 2013
- Fichiers joints :**
  - [2ème liste White list amigos.xlsx](#)
  - [FAQ Offre amigos.docx](#)
  - [USSD Amigos.xlsx](#)
  - [USSD Promo Amigos.xlsx](#)
  - [WhiteListe Amigos 2012-12.csv](#)
- Cible** [input field]
- Règles de gestion** [input field]
- Concept détaillé** [input field]
- Quik codes :**
  - ⌘ 6751-Réc Num Illimité Amigos - DV
  - ⌘ 6751-Réc Num Illimité Amigos - DSC
  - ⌘ 6750-Info Num Illimité Amigos - DV
  - ⌘ 6750-Info Num Illimité Amigos - DSC
  - ⌘ 6168-Demande Info Offre Amigos - DSC
  - ⌘ 6168-Demande Info Offre Amigos - DV

#### 2.4.3.4 Rubrique "Documents Qualité"

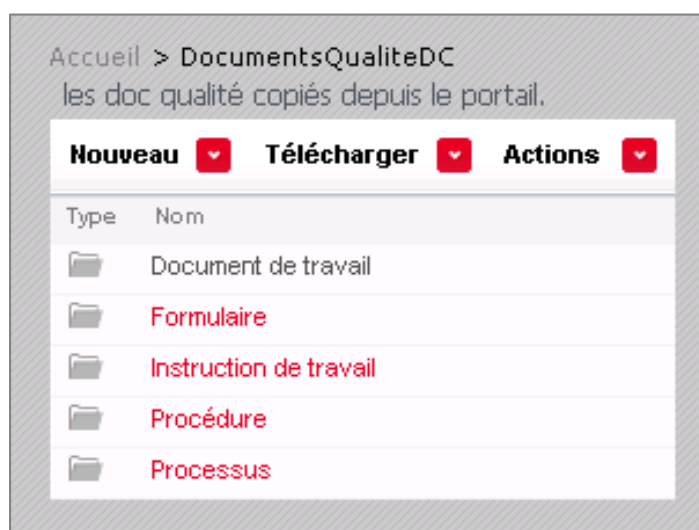
Tunisiana a toujours été soucieuse de la qualité de ses services, et une orientation qualité ne peut se faire sans la documentation qualité qui va avec.

L'enquête de satisfaction, ainsi que les workshops qui ont suivi, ont démontré un problème d'accessibilité aux différents documents qualité pour les Franchises.

La résolution de ce problème d'accès s'est avérée assez complexe, dans le sens où elle fait appel à d'autres outils et à d'autres vis-à-vis que ceux du KMS, impliquant notamment l'équipe Qualité (qui assure l'entretien de la Base de documents Qualité) ainsi que des équipes techniques diverses pour pouvoir d'un côté assurer la résolution de l'anomalie technique via une solution de contournement, et de l'autre pour faire une amélioration sur la disposition des documents en question afin de faciliter leur exploitation par les commerciaux.

Un développement spécifique est en cours et la mise en production est prévue pour début janvier 2014.

Figure 21. Structure de la nouvelle rubrique Documents Qualité (capture écran)



#### 2.4.3.5 Ajout d'un module de Reporting (en cours).

On ne peut parler d'amélioration continue sans faire des mesures et des analyses. Parmi les défaillances détectées sur l'outil existant figure le module de reporting, très limité et inadapté aux besoins d'analyse de l'utilisation et de consultation des différentes rubriques du KMS.

Cet handicap a été assez impactant notamment au début du projet faute de pouvoir compléter la dimension analytique qui nous permettrait d'avoir une image exhaustive

de l'état des lieux, de quantifier l'utilisation que font les commerciaux de l'outil, des rubriques les plus et aussi les moins consultées.

Ceci nous a donc amené à multiplier les rencontres avec les utilisateurs afin de pallier à ce manque de données quantitatives par plus de détails qualitatifs. Cette tâche a été assez réussie dans l'ensemble mais plus fastidieuse car nécessitant plus de temps et d'efforts notamment pour organiser encore plus de rencontres avec les utilisateurs.

Plusieurs tentatives ont été faites afin d'optimiser ce module, mais vu les résultats toujours non concluants, nous avons décidé de demander l'intégration d'un nouveau module qui répondra aux différents besoins exprimés. Ce module, étant payant et nécessitant l'intervention d'un intégrateur externe, est pour le moment en attente du lancement du prochain lot de demandes prévu en janvier 2014.

## **Chapitre 3 : Contraintes**



## **3.1 La logique organisationnelle**

### **3.1.1 Multiplication des parties prenantes**

La Base de connaissance est administrée principalement par deux entités fonctionnelles (mise à jour du contenu), et une entité technique (développement informatique).

Chacune de ces entités appartient à une direction distincte, avec des priorités et des contraintes différentes selon le métier.

La Direction des Service Client est l'administrateur historique de la Base de Connaissances et elle réussit assez bien cette mission malgré les différentes contraintes métier. Mais avec le temps on perçoit un impact sur la représentativité des autres métiers, car le contenu est essentiellement destiné aux Conseillers Clients œuvrant dans le Centre d'appel.

Les métiers de la vente (Conseillers Commerciaux et Chargés Grands Comptes) ont été quelque peu marginalisés car, même si les trois quarts du contenu sont les mêmes pour tous, il y a des spécificités qui doivent être prises en compte pour chaque métier ayant recours à la Base de Connaissances. Notre rôle était donc de représenter la Direction Commerciale et les besoins spécifiques aux métiers de la Vente.

La Direction Technique étant notre fournisseur interne, elle avait donc aussi son mot à dire sur les choix techniques induits par les besoins fonctionnels. Car les besoins métier impliquaient parfois la mise en place de fonctionnalités qui ne pouvaient être implémentées faute de temps, de budget ou d'expertise.

### **3.1.2 Impact sur la prise de décisions**

Le groupe de travail se compose de trois parties prenantes, sans sponsor identifié pour le projet, et sans autorité formelle d'une partie sur une autre. Ceci impliquait donc un recours systématique au consensus.

Un consensus pas toujours facile à trouver car, indépendamment des priorités parfois divergentes, l'aspect qualitatif de la gestion des connaissances fait que les

avis se multiplient sans pour autant pouvoir se prononcer sur le bienfondé de l'un ou de l'autre.

Ceci implique beaucoup de temps et d'énergie consommés dans les discussions avant d'aboutir à des décisions qui font avancer le projet.

Toutefois, et malgré les besoins et les priorités différentes, un mode de fonctionnement consensuel a -petit à petit- été instauré.

Il consiste à faire des améliorations par petits lots : chaque partie prenante prépare la liste des améliorations qu'elle souhaite mettre en place en les classant par priorité, ensuite ces points sont débattus au cours d'une réunion où une 2<sup>ème</sup> priorisation est faite selon un mix des besoins des uns et des autres. La liste finale est prise en charge par la Direction des Systèmes d'information pour implémentation, suite à quoi les fonctionnalités demandées sont mises en production et communiquées aux Conseillers.

Une fois ce cycle achevé, nous recommençons le même processus (liste de besoins, réunion de priorisation, implémentation technique, etc.).

## **3.2 La difficulté de la Gestion du changement**

### **3.2.1 Le poids des habitudes**

L'édition et la mise à jour des informations ont été -pendant longtemps- faites par la Direction des Services Client, en gérant tout le contenu y compris celui destiné aux Commerciaux. Il a donc été difficile d'intégrer le groupe de travail car cela a été perçu comme intrusion de notre part dans le périmètre du Service en question.

Cette attitude défensive, parfois agressive, a persisté et a retardé le lancement des actions d'amélioration, les équipes en question voulant toujours avoir la main sur toutes les modifications et évolutions à faire sur la Base de Connaissances.

### 3.2.2 La résistance au changement

La résistance au changement est définie<sup>14</sup> comme suit :

*« La résistance au changement : expression d'un malaise au sein de l'organisation et non pas d'une irrationalité des acteurs.*

*Deux niveaux de résistance peuvent exister :*

- ✓ *Le niveau de l'individu*
- ✓ *Le niveau de l'organisation »*

Ce que nous avons constaté comme résistance au cours de projet se situe essentiellement au niveau des individus. Une résistance qui peut s'expliquer comme suit :

- ✓ *« L'incertitude liée la situation nouvelle*
- ✓ *Le risque perçu de ne pas pouvoir répondre aux exigences de la nouvelle fonction et de développer de nouvelles compétences*
- ✓ *Le changement de groupe de travail*
- ✓ *Le risque perçu de la perte d'avantages, de privilèges*
- ✓ *Le changement de statut au sein de l'entreprise*
- ✓ *L'affectation de la situation du pouvoir (autonomie de décision, accès à certaines ressources...) »*

Dans notre cas, nous avons constaté que l'inquiétude de perdre un statut quelque peu privilégié, avec ce qu'il comporte comme avantages et autonomie de décision et de choix du contenu, a été assez bloquante au début des travaux et a nécessité beaucoup d'efforts pour dissiper les doutes et rapprocher les points de vue afin de concentrer les efforts sur l'amélioration de l'outil et non sur les conflits inter-directions.

---

<sup>14</sup> Cours « Gestion du Processus de Changement », Professeur Jamil Chaabouni, 2<sup>ème</sup> année du Mastère MOME-UVT.

Toujours selon le même cours, « *il y a plusieurs stratégies à mettre en œuvre pour contrecarrer la résistance au changement. Ces stratégies doivent être contingentes en rapport avec le niveau de résistance :*

- ✓ *La communication*
- ✓ *La participation*
- ✓ *La facilitation*
- ✓ *La négociation*
- ✓ *La manipulation*
- ✓ *La coercition »*

Dans notre cas ci-présent, nous avons eu recours à quatre stratégies parmi les six : communication, participation, facilitation, et négociation.

La manipulation n'étant pas une vertu à encourager, elle n'a donc pas été de mise. Quant à la coercition, elle n'a pas non plus été utilisée vu l'absence de contrôle direct ou hiérarchique sur le groupe de travail.

### **3.3 La dépendance vis-à-vis des prestataires externes**

La résolution des anomalies ainsi que les évolutions demandées ont nécessité plus de temps que prévu pour être réalisées. Ce délai est dû en partie à l'absence de personnes dédiées et spécialisées dans le développement informatique de ce type d'applications en interne. Ce qui fait que nous dépendons d'un prestataire externe pour le développement de chaque lot d'améliorations.

Ce mode de fonctionnement, quoi que assez peu coûteux pour l'entreprise, s'avère assez contraignant car il offre peu de flexibilité dans les travaux et nécessite une formalisation assez poussée des besoins et des spécifications des développements à faire sur l'outil, d'où un impact certain sur les délais d'avancement.

## **Chapitre 4 : Étapes suivantes et vision à long terme**

## **4.1 Étapes suivantes**

### **4.1.1 Renforcement de l'activité de Gestion des Connaissances à la Direction Commerciale**

A travers ce parcours, nous nous sommes rendus à l'évidence qu'une bonne gestion des connaissances est une activité assez chronophage, et qui nécessite une organisation spécifique et des ressources dédiées pour être bien faite.

Ceci nous amène donc à réfléchir sur des moyens à mettre en place pour faire aboutir les changements que nous voyons nécessaires pour faire évoluer la Base de Connaissance.

Il sera donc nécessaire d'avoir des personnes dédiées à cette activité, travaillant selon des méthodes rigoureuses pour la rédaction, ainsi qu'une charte éditoriale à respecter pour garantir la qualité et l'intelligibilité des informations fournies aux utilisateurs.

Ces changements viennent d'être proposés et sont actuellement en cours d'étude par la direction.

### **4.1.2 Revue de la stratégie globale de la Gestion des Connaissances**

Le volet stratégie comporte deux volets, le 1<sup>er</sup> étant une prise de conscience au niveau du Management de l'importance et de la criticité de la Gestion des Connaissances, et de décider en conséquence de l'attribution des moyens et ressources nécessaires à cette activité. Cet aspect est similaire à l'engagement de la direction pour une démarche qualité.

Le 2<sup>ème</sup> volet est le besoin d'avoir une vision globale, qui aboutirait à la création d'une entité centrale qui sera chargée de l'amélioration continue de la gestion des connaissances. Cette entité doit être forte pour pouvoir gérer et centraliser tous les travaux relatifs à la gestion des connaissances (collecte de l'information, les différentes bases de connaissances, les projets en cours, etc.).

Cette revue est donc confiée aux soins des Managers concernés qui vont, par leur soutien, clarifier les lignes directrices et les modes de fonctionnement à adopter pour mettre en place un processus d'amélioration continue indépendant de la logique organisationnelle dans le sens où il sera surtout orienté client.

### **4.1.3 Acquisition d'une nouvelle plateforme**

Au début de ce projet, nous étions persuadés que le principal handicap à l'amélioration de la gestion des connaissances était l'outil utilisé qui était assez limité et n'offrait pas les fonctionnalités nécessaires pour répondre au besoin des utilisateurs.

Au fil du temps, et à travers les différents travaux engagés et présentés dans ce rapport (enquête, analyses, entretiens), nous nous sommes rendus compte qu'il y avait avant tout un problème de méthodologie, et qu'un changement immédiat de l'outil résoudrait uniquement une partie du problème, celle concernant l'usage. Les données de fond resteraient toujours aussi inadéquates au besoin des utilisateurs.

C'est ainsi que nous avons pris la décision d'engager une série d'amélioration sur l'outil actuel d'un côté, et sur nos méthodes de travail de l'autre. L'acquisition d'un nouvel outil est donc reportée le temps de faire les optimisations nécessaires, et aussi d'étudier la possibilité de faire des synergies avec d'autres outils tels que le CRM ou le Site Web de l'entreprise.

## **4.2 Vision à long terme**

### **4.2.1 Base de Connaissance Globale avec Profils spécifiques**

Parmi les améliorations que nous souhaitons mettre en place, nous avons comme objectif de lancer une Base de Connaissances Globale avec des profils spécifiques. Ainsi un conseiller Commercial aura un profil adapté à ses besoins spécifiques, de même pour un conseiller client ou un chargé grand compte.

Cette même base sera connectée au site web de l'entreprise permettant aux clients d'y accéder directement et de rechercher l'information dont il a besoin. Cette vision s'inscrit dans notre stratégie de dématérialisation de la relation et d'accompagnement des habitudes d'utilisation de nos clients, de plus en plus tournées vers le Web et la mobilité.

Concrètement, cela peut être fait à travers des outils de gestion de connaissances très sophistiqués, qui permettent à travers un seul outil de centraliser toute la connaissance nécessaire, et de définir les accès selon le profil.

Pour un article donné, une Clé 3G par exemple, cela donnera une fiche produit avec les informations relatives à l'offre, au prix, etc. Cette partie sera visible par tout le monde (clients et conseillers).

Dans le même article, il y aura, -en plus des informations sur l'offre et le prix- une partie avec les procédures internes et les instructions relatives aux opérations à faire par le conseiller, et cette partie ne sera pas visible par les clients.

Le tout est donc dans un seul article, et des accès partiels seront donc à définir par l'administrateur selon le profil de l'utilisateur (conseiller, client, etc.).

#### **4.2.2 Une version Mobile (Smartphones et Tablettes)**

En plus de l'utilisation classique depuis leurs postes de travail, les commerciaux et chargés des grands comptes pourront utiliser la Base de Connaissances en mobilité pendant leurs prospections chez les clients, et ce en cas de besoin d'informations ou pour extraire des fiches commerciales qu'ils pourront transmettre directement par e-mail aux clients.

#### **4.2.3 Une logique de partage des meilleurs pratiques**

Le dernier volet que nous visons à long terme serait de mettre en place une démarche participative permettant le partage des meilleurs pratiques entre les différentes communautés d'utilisateurs, ce qui permettra un enrichissement continu de la Base de connaissances et une amélioration du niveau d'expertise des différents utilisateurs à travers des connaissances issues de la pratique quotidienne des différents métiers.



## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Dans l'ensemble, ce travail nous a permis, et pour la première fois, d'avoir une visibilité complète sur la chaîne de gestion des connaissances chez Tunisiana. Ce projet qui, il faut le rappeler, n'est pas encore finalisé, a atteint la majorité de ses objectifs et a surtout permis d'engager une démarche d'amélioration continue, qui vient d'être instaurée et qui ne demandera que peu de temps pour être bien rôdée.

Nous considérons que les objectifs spécifiques à la Direction Commerciale, (*résolution des anomalies, mise en place d'améliorations de fond*) ont été atteints. Les objectifs de groupe (*méthodes de collecte et diffusion des connaissances, gouvernance et la définition d'une stratégie*), nécessitent par contre un certain effort pour être finalisés, selon une démarche qui s'apparente plus à la gestion du changement qu'à la gestion de connaissances.

Ce projet de fin d'études était à la hauteur de son statut et m'a permis une vraie initiation dans le monde de la gestion de projet. Il m'a également permis de découvrir le métier et l'activité du Développement Opérationnel, de travailler pour la première fois sur un projet transverse de grande envergure, et de contribuer à l'optimisation du dispositif de gestion de connaissances à Tunisiana. Tout ceci est bien sûr accompagné par certaines contraintes et une charge de travail assez conséquente, mais qui, avec du recul, s'avèrent indissociables de ce type de projets.

Au terme de ce travail, il semble intéressant de mettre en évidence les questions actuelles qui se posent sur l'avenir du secteur des télécommunications, la saturation du marché, la volatilité des clients et les mutations que connaît l'activité. Au centre de cette question se trouve naturellement l'amélioration continue de la qualité du service offert aux clients et par conséquent l'adaptation que doit faire l'entreprise de ses méthodes et processus afin d'assurer sa croissance et la satisfaction de ses clients.

# Références bibliographiques

1. <http://vertone.com/>, site de Conseil en Management et Stratégie, (2012). « Base de Connaissances : trois règles d'or pour marquer des points ».
2. Professeur Jamil Chaabouni, 2<sup>ème</sup> année du Mastère MOME-UVT (2012-2013). Cours « Gestion du Processus de Changement ».
3. M. Ahmed El Gazzeh, 1<sup>ère</sup> année du Mastère MOME-UVT (2011-2012). (2011), Cours « Veille et intelligence économique ».
4. M. Taha Chebbi, 3<sup>ème</sup> année de Maitrise en Management, Université Centrale (2010). Cours « Systèmes d'information ».
5. Nicolas Bournez Desvigne, (2013). « Management de l'information et des connaissances ». <http://fr.slideshare.net/IEAM-Paris/131222-management-delinformationetdesconnaissancesieam>
6. Martin Dugage, (2011). « Knowledge Management, the network is the company ». <http://fr.slideshare.net/mrouldug/ihedn-110318-frv10>
7. Gilles Balmissé, (2008). « Base de connaissances et Centre d'appels ». [http://fr.slideshare.net/gbalmissé/base-de-connaissances-et-centre-dappels-presentation?from\\_search=4](http://fr.slideshare.net/gbalmissé/base-de-connaissances-et-centre-dappels-presentation?from_search=4)
8. Gilles Balmissé, (2008). « Les nouvelles bases de connaissances dans les services clients ». [http://fr.slideshare.net/gbalmissé/les-nouvelles-bases-de-connaissances-dans-les-services-clients-presentation?from\\_search=7](http://fr.slideshare.net/gbalmissé/les-nouvelles-bases-de-connaissances-dans-les-services-clients-presentation?from_search=7)
9. Cecil Dijoux, (2009). « Entreprise 2.0 : gestion de la connaissance, innovation et productivité ». [http://fr.slideshare.net/ceciil/entreprise-20-gestion-de-la-connaissance-innovation-et-productivité?from\\_search=1#](http://fr.slideshare.net/ceciil/entreprise-20-gestion-de-la-connaissance-innovation-et-productivité?from_search=1#)