

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC Alger

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

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**« L'impact de l'approche processus sur la
satisfaction des clients titulaires de la carte
EDAHABIA »**

Etude de cas : Algérie Poste

Elaboré par :

M. Mohamed Hichem ZEMOUR

Encadré par :

**Amel MEZOUAR
Maître de conférences A
à l'EHEC**

**6ème Promotion
Juin 2019**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC Alger

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

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**« L'impact de l'approche processus sur la
satisfaction des clients titulaires de la carte
EDAHABIA»**

Etude de cas : Algérie Poste

Elaboré par :

M. Mohamed Hichem ZEMOUR

Encadré par :

Amel MEZOUAR

**Maître de conférences A
à l'EHEC**

**6ème Promotion
Juin 2019**

Remerciement

Tout d'abord, je tiens à remercier dieu de m'avoir donné la volonté, la puissance et surtout la patience pour élaborer ce travail.

A mes parents qui ont crus en moi.

*J'adresse mes vifs remerciements à mon encadreuse Madame **MEZAOUR Amel** pour son aide et ses conseils, pour son accompagnement permanent tout au long de cette année.*

*Je tiens à remercier aussi mon promoteur au sein d'Algérie Poste Monsieur. **BENMERIEM Idir** pour toute l'aide et les directions qu'il m'a portées et pour son amabilité.*

Notre reconnaissance s'adresse aussi à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Que dieu vous bénissent.

Résumé :

L'importance de la qualité de services et de la satisfaction clients dans un environnement aussi évolutif que celui-ci, poussent les entreprises à améliorer leurs produits et services de façon permanente, et les obligent à consacrer une partie importante de leur temps et de leurs ressources afin de garantir une qualité de plus en plus en adéquation avec les besoins en perpétuelle changement des clients. Ceci peut être réalisé par l'application d'un des principes fondamental du management de la qualité « l'approche processus ».

Notre intérêt s'est porté sur la relation qui existe entre l'approche processus (son application et son amélioration) et la satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA chez Algérie Poste. Le but étant de démontrer cette relation cachée, notre problématique apparaît d'elle-même, **l'approche processus contribue-t-elle à une meilleure satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA chez Algérie Poste ?**

Pour apporter des réponses à cette question, dans ce présent travail nous avons réalisé une étude portant d'une part sur la satisfaction des clients détenteurs de la carte EDAHABIA (en utilisant un questionnaire distribué auprès de 50 individus) et d'autre part auprès des employés de la Direction Générale (en utilisant un questionnaire distribué auprès de 30 cadres). Les résultats de cette enquête nous ont démontré que les utilisateurs de la carte EDAHABIA ne connaissent pas tout les services qu'offre cette carte et se plaignent du délai de réception ainsi que de l'utilisation par rapport à l'alimentation et au dysfonctionnement des GAB. Du côté de la Direction Générale d'Algérie Poste, les employés ne connaissent pas le processus de la carte EDAHABIA et n'utilisent pas les outils du management de la qualité.

L'approche processus est la clé de la maîtrise de la qualité de services, ceci va engendrer à coup sûr une satisfaction des clients.

Mots clés : satisfaction clients, approche processus, qualité de services

ملخص:

إن أهمية جودة الخدمة ورضا العملاء في مثل هذه البيئة القابلة للتطوير تدفع الشركات إلى تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار، مما يجبرهم على قضاء جزء كبير من وقتهم ومواردهم من أجل ضمان جودة أكثر فأكثر تماشياً مع احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار، يمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة "نهج العملية".

كان اهتمامنا بالعلاقة بين نهج العملية (تطبيقه وتحسينه) ورضا العملاء الحاصلين على البطاقة الذهبية لدى بريد الجزائر، والهدف من ذلك هو إظهار هذه العلاقة الخفية، وهي إشكالية بحد ذاتها، هل يساهم نهج العملية في تحقيق رضا العملاء الذين يحملون البطاقات الذهبية لدى بريد الجزائر بطريقة أفضل؟.

لتقديم إجابات على هذا السؤال ، قمنا في هذا العمل بإجراء دراسة من ناحية على رضا العملاء الحاملين لبطاقة الذهبية (باستخدام استبيان تم توزيعه على 50 فرداً) وعلى الجانب الآخر موظفو الإدارة العامة (باستخدام استبيان موزع على 30 مسئول تنفيذي). أظهرت لنا نتائج هذا الاستطلاع أن مستخدمي بطاقة الذهبية لا يعرفون كل الخدمات التي توفرها هذه البطاقة و يشكون من تأخر التحصل عليها وكذلك الاستخدام فيما يتعلق التزويد النقدي و خلل أجهزة الصراف الآلي.على جانب الإدارة العامة لبريد الجزائر، لا يعرف الموظفون عملية بطاقة الذهبية ولا يستخدمون أدوات إدارة الجودة.

نهج العملية هو المفتاح لإتقان جودة الخدمات وبذلك رضا العملاء.

الكلمات المفتاحية: نهج العملية، جودة الخدمة، رضا العملاء.

Abstract:

The importance of quality of service and customer satisfaction in such a scalable environment drives companies to continually improve their products and services, forcing them to spend a significant portion of their time and resources in order to guarantee a quality more and more in line with the constantly changing needs of customers. This can be achieved by applying one of the fundamental principles of quality management "the process approach".

Our interest was in the relationship between the process approach (its application and its improvement) and the satisfaction of the customers holding the EDAHABIA card at Algeria Post. The aim being to demonstrate this hidden relationship, a problematic note arises of itself: **does the process approach contribute to a better satisfaction of the customers holding the EDAHABIA card at Algeria Post?**

To provide answers to this question, in this work we have carried out a study in one hand on the satisfaction of the customers holding the EDAHABIA card (using a survey distributed to 50 individuals) and on the other hand to employees of Algeria Post (using a survey distributed among 30 executives). The results of this survey showed us that the users of the EDAHABIA card do not know all the services offered by this card and complains about the delay of reception as well as the use with regard to the money supply and the dysfunction of the ATMs. . On the side of the General Direction of Algeria Post, employees do not know the process of the EDAHABIA card and do not use the tools of quality management.

The process approach is the key to mastering the quality of services; this will generate suddenly customer satisfaction.

Key words: customer satisfaction, process approach, quality of services.

Liste des tableaux :

Chapitre	Tableau	Titre	Page
02	01	Distinction entre mesure stratégique et mesure managériale	51
03	02	Répartition des clients selon le sexe	75
	03	Répartition selon l'âge des clients	76
	04	Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	76
	05	Répartition des revenus mensuels des clients interrogés	77
	06	Répartition des délais de réception de la carte EDAHABIA	78
	07	Répartition de l'utilisation de la carte	79
	08	Répartition des prestations de la carte EDAHABIA connus par les personnes sondées	80
	09	Répartition des raisons de non-utilisation de la carte EDAHABIA	81
	10	Répartition de l'utilité de la carte	82
	11	Répartition des problèmes d'utilisation de la carte	83
	12	Répartition des fréquences d'utilisation de la carte EDAHABIA	84
	13	Répartitions des fréquences d'utilisation de la carte sur le Net	85
	14	Satisfaction des clients par rapport à la carte EDAHABIA	86
	15	Répartition des employés selon le sexe	87
	16	Répartition des employés selon l'âge	87
	17	Répartition des employés selon le nombre d'années au sein d'Algérie Poste	88
	18	Répartition des employés selon la position hiérarchique	88
	19	Répartition des employés selon l'expérience au poste	89
	20	Répartition de la connaissance du processus de la carte par les employés	90
	21	Opinion des employés sur l'impact de l'approche	90

	processus sur l'amélioration de la qualité de service	
22	Opinion des employés concernant le suivi des étapes d'une approche	92
23	Opinion des employés concernant l'amélioration des processus d'Algérie Poste	92
24	Amélioration appliqué au processus selon les employés	93
25	Répartition de l'utilisation de l'outil des questions par les employés	94
26	Répartition de l'utilisation de l'outil des 5M par les employés	95
27	Répartition de l'utilisation de l'outil PDCA par les employés	95
28	Opinion des employés concernant la période d'observation après l'amélioration du processus	96
29	Opinion des employés concernant l'aide de l'anticipation des besoins clients à l'amélioration des processus	96
30	Représentation de la meilleure façon de cerner les besoins clients selon les employés	97
31	Opinion des employés sur l'amélioration des processus de la carte EDAHABIA	98

Liste des Schémas :

Chapitre	Schéma	Titre	Page
01	01	Caractéristiques de la satisfaction clients	10
	02	Visions classiques de la satisfaction	11
	03	Droite de la satisfaction	12
	04	Différente vision de la droite de la satisfaction	12
	05	Relation entre satisfaction et profit	13
	06	Mesure de satisfaction clients	15
	07	Processus d'écoute	16
	08	De la qualité désiré a la qualité réalisée	17
	09	La mesure de satisfaction	18
02	10	L'interaction entre les trois types de processus	35
	11	Cartographie des processus	36
	12	Représentation graphique d'un processus	37
	13	Le cycle PDCA et le système management qualité	43
	14	L'approche processus et les niveaux de management	47
	15	Diagramme d'ISHIKAWA	53
	16	Anticipation des besoins clients	55
	17	Organigramme de la direction générale d'Algérie Poste	63
	18	Organigramme de la Direction de la Normalisation et de la Qualité	69
	19	Cartographie des processus concernant La carte EDAHABIA	71
	20	Répartition des clients selon le sexe	75
	21	Répartition selon l'âge des clients	76
	22	Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	76
	23	Représentation des revenus mensuels des clients interrogés	77
	24	Représentation des délais de réception de la carte EDAHABIA	78
	25	Répartition de l'utilisation de la carte	79
	26	Représentation de la répartition des prestations de la carte connus par les personnes sondées	80

27	Représentation des raisons de non-utilisation de la carte EDAHABIA	82
28	Répartition de l'utilité de la carte	82
29	Répartition des problèmes d'utilisation de la carte	83
30	Représentation des fréquences d'utilisation de la carte EDAHABIA	84
31	Représentation des fréquences d'utilisation de la carte EDAHABIA sur le net	85
32	Représentation de la satisfaction des clients par rapport à la carte EDAHABIA	86
33	Répartition des employés selon le sexe	87
34	Répartition des employés selon l'âge	87
35	Répartition des employés selon le nombre d'années au sein d'Algérie Poste	88
36	Répartition des employés selon la position hiérarchique	88
37	Répartition des employés selon l'expérience au poste	89
38	Répartition de la connaissance du processus de la carte par les employés	90
39	Opinion des employés sur l'impact de l'approche processus sur l'amélioration de la qualité de services	91
40	Opinion des employés concernant le suivi des étapes d'une approche processus	92
41	Opinion des employés concernant l'amélioration des processus d'Algérie Poste	92
42	Amélioration appliquée au processus selon les employés	93
43	Répartition de l'utilisation de l'outil des questions par les employés	94
44	Répartition de l'utilisation de l'outil des 5M par les employés	95
45	Répartition de l'utilisation de l'outil PDCA par les employés	95
46	Opinion des employés concernant la période d'observation après l'amélioration du processus	96

47	Opinion des employés concernant l'aide de l'anticipation des besoins clients à l'amélioration des processus	96
48	Représentation de la meilleure façon de cerner les besoins clients selon les employés	97
49	Opinion des employés sur l'amélioration des processus de la carte EDAHABIA	98

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
CCP	Compte Courant Postal
CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
DDR	Division de la Direction Réseau
DNQ	Direction de la Normalisation et de la Qualité
ISO	Organisation International de Normalisation
GAB	Guichet Automatique de Billets
TPE	Terminal de paiement Electronique
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication

Liste des annexes :

Annexe	Intitulé	Page
01	Organigramme de la direction générale d'Algérie Poste	115
02	Chèque CCP	116
03	Carte EDAHABIA	116
04	Prestation mandat	117
05	Guichet Automatique de Billets	118
06	Terminal Paiement Electronique	118
07	Contrat carte de retrait Algérie Poste	119
08	Questionnaire destiné aux clients d'Algérie Poste titulaires de la carte EDAHABIA	120
09	Questionnaire destiné aux employés d'Algérie Poste liés au processus de la carte EDAHABIA	124

Sommaire

Introduction Générale	02
<i>Chapitre 01: Généralité sur l'approche processus</i>	06
<u>Section01</u> : Définition et concepts de l'approche processus	08
<u>Section02</u> : L'approche processus et le mode du management	15
<u>Section03</u> : L'interaction de l'approche processus et de la satisfaction clients	24
<i>Chapitre02 : La satisfaction clients</i>	34
<u>Section01</u> : Définition de la satisfaction clients.....	36
<u>Section02</u> : les mesures de satisfaction clients.....	43
<u>Section03</u> : l'interaction de la satisfaction client et de la qualité des services publics	53
<i>Chapitre03 : l'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients d'Algérie Poste</i>	58
<u>Section01</u> : présentation de l'organisme d'accueil.....	60
<u>Section02</u> : Méthodologie de travail	72
<u>Section03</u> : Analyse des résultats de l'apport de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaire de la carte EDAHABIA	74
Conclusion Générale	108

Introduction Générale

Face à l'évolution de l'environnement économique caractérisée par une accélération des changements, et une évolution des attentes et des exigences des clients « Roi », les entreprises sont de plus en plus ouvertes à garantir un niveau de qualité d'un produit ou d'un service toujours en adéquation avec les contraintes de l'environnement et donc du client.

Le management par la qualité s'impose comme la solution incontournable pour la pérennisation des entreprises et la satisfaction des attentes de leurs clients.

Pour pouvoir rester au contact de l'environnement ou le client est un élément très important, il va falloir le satisfaire, cela en restant attentif à ses besoins, voir même les anticiper en mettant en place différents moyens et méthodes.

Dorénavant, la maîtrise de la qualité intrinsèque du produit ou du service fournis n'est plus suffisant, l'entreprise devra se focaliser de façon plus rigoureuse et plus systématique sur la qualité de ses propres structures et de son propre fonctionnement, cela à travers l'adoption d'une approche processus qui met mieux en valeur la satisfaction des clients et ainsi de toutes les parties prenantes internes ou externes à ce dernier.

Pour toute entreprise, il est nécessaire de disposer d'une stratégie, d'objectifs et de processus clairement définis. En optimisant ces derniers, la finalité est d'améliorer en continu les résultats de l'entreprise, autrement dit, l'amélioration de la satisfaction de ses clients. Cela veut dire que cette satisfaction passe certainement par le suivi d'une approche tournée vers les processus.

C'est en se référant à la norme ISO 9001, que plusieurs entreprises certifiées dans le monde sont obligées de mettre en place une démarche de management par les processus. Pour beaucoup de ces entreprises ce fut la découverte de cet outil de modélisation et de management.

La norme ISO 9001 rend la mise en place de l'approche processus plus explicite, l'approche processus est maintenue et renforcée par cette dernière.

Plusieurs études ont été faites pour appréhender le lien existant entre le management par les processus et la satisfaction des clients. Les résultats divergent, certains chercheurs affirment qu'il existe une corrélation positive entre ces deux variables, d'autres prouvent le contraire.

A notre niveau, nous allons longer notre recherche et notre étude de cas sur **L'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients**. En focalisant nos efforts afin de démontrer ceci par rapport aux clients détenteurs de la carte EDAHABIA chez Algérie Poste.

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, il repose sur les raisons suivantes :

- Notre spécialisation dans le domaine du « management et entrepreneuriat », qui a une relation avec le sujet étudié.
- L'intérêt porté au module « management de la qualité » durant ces deux dernières années.
- Notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans le domaine de la qualité et de sa relation avec la satisfaction client.
-

L'intérêt de notre recherche est de connaître l'importance de l'approche processus comme étant l'un des éléments centraux du système management qualité, en essayant de voir comment peut-elle aider les entreprise à atteindre le niveau souhaiter de satisfaction des clients.

Notre recherche s'est portée sur Algérie Poste qui est considéré aujourd'hui comme étant un prestataire de services postaux incontournable. Pour la réalisation de ce présent mémoire, nous avons effectué un stage pratique au niveau de la Direction Générale d'Algérie Poste, Bab Ezzouar, Alger.

Sur la base de tout ce qui a été évoqué précédemment, la problématique de notre sujet de recherche sera la suivante :

L'approche processus contribue-t-elle à une meilleure satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA chez Algérie Poste ?

Afin d'éclaircir notre thème et répondre à notre question de recherche, nous avons soulevés les interrogations ci-dessous en essayant d'y répondre :

- Qu'en est-il du système management de la qualité au service de la satisfaction client ?
- Es ce que l'amélioration des processus de la carte EDAHABIA a une influence sur la qualité de service de cette carte ?
- Y'a-t-il un impact significatif de l'approche processus sur la satisfaction des clients ?

En vue de répondre à cette problématique, un certain nombre d'hypothèses ont été défini dont l'objet est de fournir un cadre de réflexion à notre recherche, la validation de toute ou une partie de ces hypothèses énoncées, nous permettra de répondre à notre question fondamentale. Les hypothèses de recherche sont les suivantes :

Hypothèse 01 : L'approche processus contribue indirectement sur la satisfaction des clients.

Hypothèse 02 : L'amélioration des processus de la carte EDAHABIA influe directement sur la qualité de service de celle-ci.

Hypothèse 03 : La qualité de service de la carte EDAHABIA a un impact direct sur la satisfaction des utilisateurs de cette carte.

Afin de répondre à la problématique, nous avons jugé pertinent d'adopter une méthode descriptive analytique.

Notre travail de recherche vise à analyser la performance de l'application de l'approche processus et son retour direct et indirect sur la satisfaction des clients détenteurs de la carte EDAHABIA.

Notre valeur ajoutée sera de déterminer l'impact réel de l'application et l'amélioration de l'approche processus sur la satisfaction des clients détenteurs de la carte EDAHABIA chez Algérie Poste.

Pour accomplir ce travail, le présent mémoire s'articule autour de deux chapitres théoriques et un chapitre pratique, une introduction générale et une conclusion générale.

Le premier chapitre, celui-ci est subdiviser en trois sections, la première est consacrée à la présentation de l'approche processus et de ses concepts. La deuxième section mettra l'accent sur la place qu'occupe l'approche processus au sein du monde du management.

Enfin, la troisième section mettra en avant l'impact de l'approche processus sur la satisfaction clients.

Deuxième chapitre, nous allons donner en premier lieu une définition de la satisfaction clients, nous parlerons ensuite des mesures nécessaires à cette satisfaction, pour finir par présenter la relation entre la qualité de services et la satisfaction clients.

Nous terminerons par un **troisième chapitre**, où la première section présentera l'organisme d'accueil Algérie Poste, la deuxième section destinée à mener une enquête sur terrain et pour cela, nous avons commencé par la présentation du terrain de notre investigation empirique, ensuite la démarche méthodologique adoptée pour mener notre recherche, pour finir avec l'analyse et l'interprétation des résultats de cette étude.

Pour conclure, une synthèse des résultats s'avère nécessaire pour résumer les données obtenues lors de notre analyse, il s'agit ainsi de présenter une liste de recommandations et de suggestions suite aux problèmes détectées lors du traitement des résultats.

Chapitre 01 :
Généralités sur l'Approche
Processus

Introduction du premier chapitre

L'entreprise est un ensemble complexe, en interaction permanente avec un environnement en perpétuels changements. Elle est composée d'un enchevêtrement d'activités déployées à travers différentes fonctions s'étalant sur différents niveaux hiérarchiques, il est donc difficile d'analyser et de gérer un ensemble aussi complexe.

Cependant, des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent, ces processus permettent de simplifier le pilotage de la qualité au niveau de l'entreprise. Diviser quelque chose de complexe (l'entreprise) en choses plus petites (les processus) ainsi de mieux appréhender les difficultés, de les identifier et d'agir dessus.

L'objet de ce chapitre sera donc en premier lieu, de définir l'approche processus ainsi que ces concepts clés, ensuite nous allons démontrer la place qu'occupe l'approche processus au sein du management et du management de la qualité, pour au final essayer de cerner l'impact d'une telle approche sur la satisfaction des clients.

Section 01 : Définition et concepts de l'approche processus

Dans cette section, nous allons présenter l'approche processus, sa définition et son origine, les différents types, ainsi que la cartographie des processus, pour finir avec l'intérêt d'une telle approche.

01) Définition et origine de l'approche processus :

1.1 Définition :

L'approche processus est un axe centrale de la norme ISO 9001, cette norme a largement contribué à promouvoir sa nécessité et qui l'a défini de la façon suivante : « L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus »¹.

Pour d'autres auteurs comme Hans BRANDENGURG et Jean-Pierre WOJTYNA, « L'approche processus est une méthode d'analyse ou de modélisation. Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus »².

Mais aussi selon Michel CATTAN, l'approche processus « Consiste à considérer l'organisme comme un ensemble de petits organismes qui contribuent à réaliser un même produit ou un même service »³.

P.LONGIN et H.DENET rappellent eux aussi que : « l'approche processus dans l'entreprise est transversale aux structures fonctionnelles. Elle constitue une vision du fonctionnement de l'entreprise par séquences d'activités »⁴

Si nous voulions donc faire une synthèse des différentes notions et définitions qui nous sont offertes par la littérature, on pourrait dire que l'approche processus consiste à considérer l'entreprise comme un système composé de sous-systèmes (processus). En effet cette approche conduit l'entreprise à s'organiser autour des activités qui traverse ses différentes

¹ CATTAN (M), IDRISSE (N) et KNOCKAERT (P), *maîtriser les processus de l'entreprise*, édition d'organisations, 6ème édition, Paris, 2008, P.22.

² BRANDENBURG (H) et WOJTYANA (J.P), *l'approche processus mode d'emploi*, édition d'organisation, Paris, 2003, P.15.

³ CATTAN (M), *guide des processus*, édition AFNOR, 2ème édition, la plaine-saint, 2008, P.12.

⁴ LONGIN (P) et DENET (H), *Construire votre qualité*, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2008, P.12.

fonctions dans le but de produire un produit ou un service et donc c'est une approche qui mène vers une organisation transversale bâtie sur l'identification des processus et la détermination de leurs interactions.

Pour ajouter à cela, nous allons finir avec une autre définition de H.BRANDEBURG et J.P.WOJTYNA concernant le processus, ces derniers l'ont défini comme étant « un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. »¹.

Il est clair donc, que le processus en lui-même est système d'activités qui utilise des ressources, des capacités et des compétences variées pour transformer des éléments entrants en éléments sortants.

1.2 L'origine de l'approche processus :²

Il est difficile de situer dans le temps l'origine du concept processus mais notre expérience, qui repose sur presque deux décennies de travaux sur la qualité, situe l'origine des processus vers le début des années 80 au moment de la mise en œuvre de la qualité de façon généralisée dans les grandes entreprises.

De cette époque, on retiendra l'explosion des entreprises japonaises, la qualité de leurs produits et monsieur Deming le « pape » américain de la qualité « prêté » aux Japonais par le gouvernement américain après la guerre.

On retiendra également la volonté des directions générales des grandes entreprises de mettre en place la qualité à tous les niveaux de l'entreprise, par la création de « cercles de qualité ».

Cependant, certaines entreprises ont fait évoluer leurs cercles de qualité vers des groupes qualité transversaux.

Ces groupes, qui ont porté des noms différents ont généralement constaté :

- qu'il y avait des problèmes ou dysfonctionnements entre entités pour lesquels aucune responsabilité transversale ne permettait de trouver facilement une solution, car les structures verticales avaient érigé de véritables murs entre les différentes entités ;
- qu'il n'y avait pas de langage commun mais des « vocabulaires entité » qui causaient des problèmes de communication entre elles ;

¹ BRANDENBURG (H) et WOJTYANA (J.P), *l'approche processus mode d'emploi*, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2003, P.51.

² Ibid, P.45.

- qu'il y avait des problèmes liés au management des entités, aux procédures non homogènes mais surtout aux relations entre les différentes entités ;
- que ce qui manquait presque toujours était la définition d'un « BUT » partagé.

02) Les trois catégories de processus :

Afin de faciliter l'identification des processus, il peut être utile de les classer en grandes familles :¹

2.1 Les processus de réalisation (ou opérationnel) :

Les processus de réalisation ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client. Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée. Ces Processus sont mis en œuvre pour répondre aux besoins du client et lui fournir le produit ou le service attendu.

2.2 Les processus support (ou de soutien) :

Les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués. Ce type de processus donc ne crée pas de valeur directement perceptible par le client, mais y contribue fortement.

2.3 Les processus de pilotage (ou de management) :

Les processus de pilotage ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations (venant des processus ou de l'extérieur) en directives.

Les entrées des processus de pilotage proviennent, en grande partie, des processus de réalisation, sous forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de résultats financiers, mais aussi sous forme de remontée de problèmes. Une autre partie des entrées vient de l'extérieur, dont notamment des clients (besoins, satisfaction...) et des autres parties prenantes (salariés,

¹ BRANDENBURG (H) et WOJTYANA (J.P), 2ème édition, op.cit, pp.54-56.

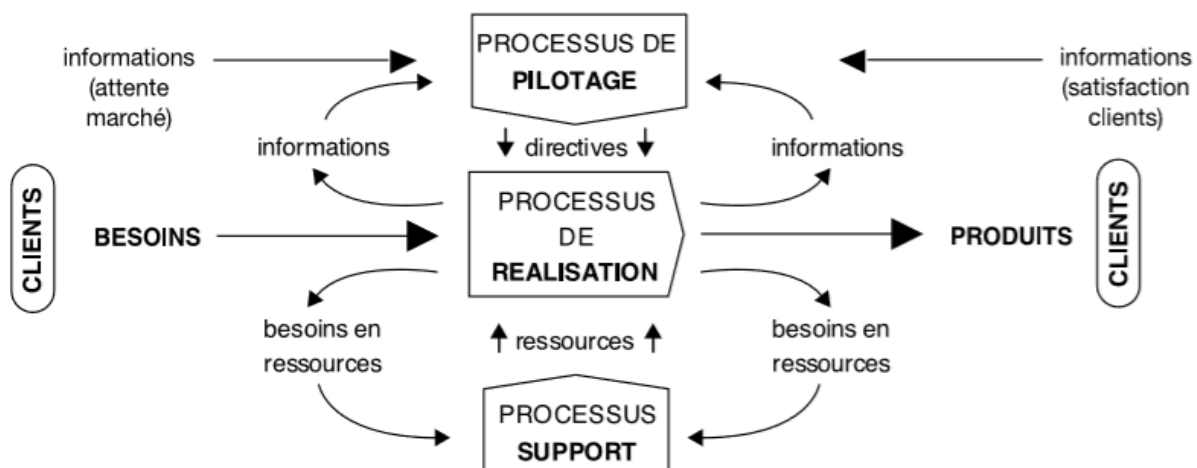
actionnaires, maison mère, partenaires, réglementation...). Les sorties peuvent avoir des formes multiples : objectifs, consignes d'organisation, plans d'action.

Ces types de processus peuvent différencier d'une entreprise à une autre en fonction de son activité de base. Chaque entreprise a son cas bien particulier pour distinguer ces différentes catégories de processus.

2.4 L'interaction entre les trois types de processus :

Le schéma ci-dessous symbolise l'interaction entre les trois types de processus :¹

Schéma n°10 : l'interaction entre les trois types de processus



Source : BRANDENBURG (H) et WOJTYANA (J.P), 2ème édition, op.cit, P.56.

Comme nous avons pu voir, les trois types de processus sont dans une perpétuelles interaction et ce afin d'arriver aux objectifs tracés par l'entreprise au préalable.

Etant donné que le processus de réalisation est le centre même de toute la démarche processus de l'entreprise, et qui est directement lié à la satisfaction des clients, ce dernier met en œuvre les ressources qu'il reçoit principalement des processus support pour transformer les éléments d'entrée à savoir les besoins clients, en produit sortant notamment en but d'arriver à leur satisfaction. Tout cela est piloté par les processus de pilotage qui récupèrent les informations des processus de réalisation et qui les transforment en directive pour s'assurer du bon déroulement des opérations.

¹ BRANDENBURG (H) et WOJTYANA (J.P), 2ème édition, op.cit, P.56.

03) La cartographie des processus :

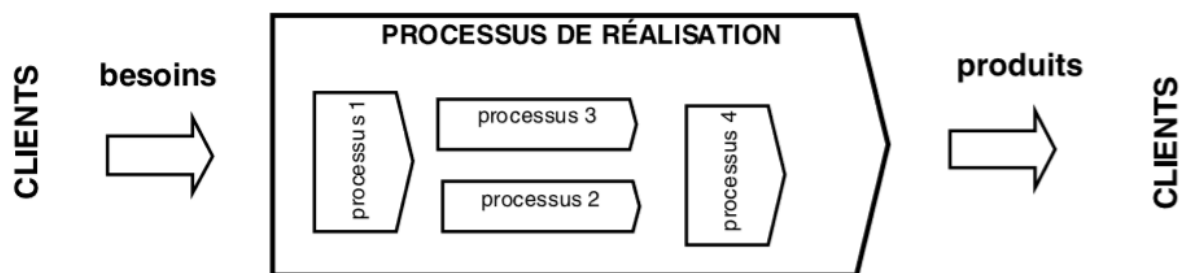
« La cartographie est une représentation des liens existants entre les différents processus de l'organisme »¹

La cartographie donc représente de manière schématique et dans un cadre logique et cohérent, l'ensemble des macros-processus que l'entité met en œuvre. Elle offre une vue globale du fonctionnement d'une entreprise et permet de visualiser et distinguer l'ensemble de ses processus ainsi que leurs interactions.

Le résultat de l'identification des processus doit donc être clair, compris par un grand nombre d'acteurs et facilement partageable.

Le schéma ci-dessous représente de façon générale la constitution d'une cartographie des processus :

Schéma n°11 : Cartographie des processus



Source : BRANDENBURG (H) et WOJTYANA (J.P), 2ème édition, op.cit, P.20.

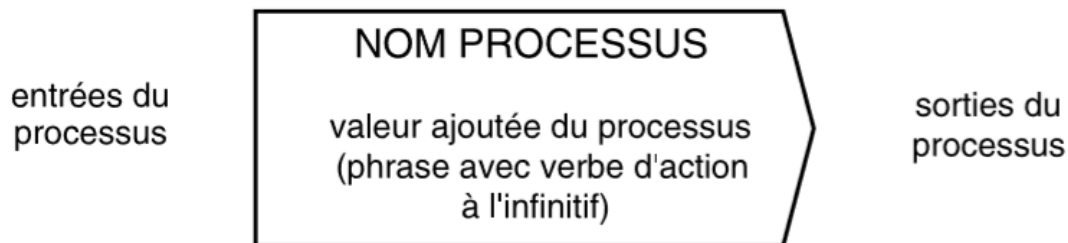
Nous remarquons que la cartographie commence obligatoirement par les entrées qui représentent les exigences des clients, ensuite le lancement d'action des processus impliquer, ces derniers travaillent avec une transversalité et une synergie, qui fait que l'interaction sera déterminée en identifiant les données de sortie pour chaque processus. Ces données de sortie sont forcément utilisées par d'autre processus. L'élément de sortie d'un processus se transforme en élément d'entrée du processus suivant et ainsi de suite.

Le but est d'arriver au point de satisfaction clients et de répondre aux besoins exprimés par cela au début de l'activité.

¹ CATTAN (M), IDRISSE (N) et KNOCKAERT (P), op.cit, P.53.

Cependant, avant de commencer à réaliser la cartographie, il faudra déterminer comment représenter un processus graphiquement. Celle-ci se fait comme suit :

Schéma n°12 : représentation graphique d'un processus



Source : BRANDENBURG (H) et WOJTYANA (J.P), 2ème édition, op.cit, P.20.

La représentation graphique d'un processus comprend notamment l'entrée du processus, son nom et sa valeur ajoutée, pour enfin arriver à la sortie du processus.

Chaque processus est piloté par ce qu'on appelle un « pilote » qui veille à son efficacité et sa progression. Le pilote doit donner envie d'agir, et assurer l'adéquation des caractéristiques du processus par rapport aux évolutions (attentes clients, état de la concurrence et du marché, évolutions technologiques). Il orchestre l'amélioration permanente de son processus et assure l'atteinte des objectifs. Plus concrètement, les tâches d'un pilote de processus sont :¹

- Valider et/ou créer la fiche descriptive en collaboration avec le service Qualité.
- Ré-identifier les éléments d'entrée et de sortie du processus et les interactions avec les autres processus, pour toute modification ou évolution.
- Intégrer au processus et maîtriser toutes les exigences client, réglementaires, ou toute autre contrainte.

¹ MARGERAND (J) et GOINARD (F.G), *Manager la qualité pour la première fois*, édition d'organisation, Paris, 2006, P.123.

04) L'intérêt de l'approche processus :

Dans l'introduction de la norme ISO 9001:2008, le paragraphe 0.2 portant sur l'approche processus énonce ce qui suit :

«Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance:¹

- a) de comprendre et de remplir les exigences;
- b) de considérer les processus en termes de valeur ajoutée;
- c) de mesurer la performance et l'efficacité des processus;
- d) d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.»

Il est évident que la norme ISO 9001 a donné une importance primordiale à l'approche processus, et la considère comme une pierre angulaire du système management de qualité. Elle donne des recommandations en matière d'organisation qui doivent permettre à une entreprise de maîtriser la qualité de ses produits/services et ainsi de satisfaire ses clients. L'approche processus favorise également la communication entre les différents représentants et par conséquent, permet une meilleure compréhension des contraintes amont et aval.

L'approche processus présente un certain nombre d'avantages en faveur de l'entreprise et de ses acteurs. Parmi ces avantages, les plus importants sont les suivants :²

4.1 Pour l'entreprise :

- comprendre et satisfaire les exigences ;
- la prise en compte des risques de défaillance ou de dysfonctionnement des processus de réalisation, de management et de support d'un organisme ;
- élimination des processus qui n'ont pas une valeur ajoutée ;
- la réduction des coûts, des ressources consommées et des délais du processus.

4.2 Pour les acteurs :

- implication des responsables et des acteurs à tous les niveaux de l'organisme, puisque chacun dans le cadre de son activité comprendra mieux les contraintes amont et les

¹ La norme internationale ISO 9001 :2008, *Système de management de la qualité Exigences*, éditée et diffusée par AFNOR, Saint-Denis, 2008, p.V

² Document de l'organisation internationale de normalisation, Secrétariat centrale de l'ISO, Genève, 2016, P.08.

besoins aval en identifiant son "client", ses besoins, les moyens à mettre en œuvre pour le satisfaire ;

- développement d'une culture d'entraide et un esprit de travail en équipe.
- Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience

Section 02 : L'approche processus et le monde du management

01) l'impact de l'approche processus sur le mode de management :

Il est totalement illusoire de vouloir définir de façon précise et incontestable ce que recouvre le management. Les qualités pour diriger un organisme sont multiples et concernent des domaines très variés.

Cependant dans tous les cas de figure, la direction d'un organisme doit disposer d'instruments (méthodes et outils) qui puissent lui permettre d'assurer un management efficace, de veiller à la cohérence des actions entreprises et bien sûr à leur réussite. Parmi toutes les méthodes disponibles, l'approche processus occupe une place centrale.

Comme cela est souvent le cas lorsque l'on touche au mode de management ou à la stratégie de l'organisme, la première condition du changement est l'engagement de la direction.

Une telle approche s'exprime au travers des actions concrètes suivantes :¹

- Faire connaître au personnel les objectifs qui sont fixés pour la mise en œuvre d'un management des processus ;
- Allouer les moyens humains et matériels nécessaires à cette mise en œuvre, en cohérence avec les objectifs fixés.
- Communiquer pour faire comprendre les enjeux d'une approche processus.

¹ CATTAN (M), *Guide des processus, passons à la pratique !*, édition AFNOR, 2ème édition, Saint-Denis, 2008, p.p.36.37.

L'engagement de la direction étant acquis, l'approche processus concerne les principaux domaines qui relèvent de la responsabilité d'un management concernant la stratégie, l'organisation et la communication.¹

1.1 Définir une stratégie :

La mise en œuvre d'une approche processus affecte dans un premier temps le domaine du management stratégique de l'organisme plus que celui de son management opérationnel.

Pour définir sa stratégie la direction doit :

- s'appuyer sur l'état de l'environnement de l'organisme (situation économique, sociale, marché, niveau de la concurrence, résultat d'études de benchmarking) ;
- prendre en compte les changements prévisibles de l'environnement de travail, du marché, de la technologie, pour faire évoluer les processus, les compétences des acteurs et leurs objectifs en conséquence ;
- examiner le niveau de maturité intrinsèque de chaque processus (aptitude à produire les effets escomptés dans les meilleures conditions possibles) ;
- observer la performance globale du système de management de la qualité qui correspond aux résultats générés par l'ensemble des processus le composant, sachant que l'optimum global n'est pas forcément la somme des optimums individuels.

Pour que la mesure de performance, par rapport à la stratégie fixée, soit possible, il est indispensable de disposer d'objectifs à atteindre pour chaque processus comme pour le système dans sa globalité.

1.2 Organisation :

Il faut reconnaître que les principes d'organisation des deux dernières décennies ont été établis dans un contexte très taylorien privilégiant les métiers, qualifiée d'« organisation verticale ». Les performances des métiers sont souvent difficiles à relier aux objectifs de performance globale que se fixe la direction pour chaque exercice. Cependant, ce genre d'organisation ne permet pas de répondre de manière réactive et proactive à la diversité des attentes des multiples parties intéressées, comme elle ne facilite pas le travail par processus ou par système.

¹ CATTAN (M), op.cit, P.38.

C'est pour cela qu'est née, l'organisation dite « transversale » ou « horizontale ». En principe c'est l'organisation parfaite, la mise en avant des processus conduit directement à un étalage de la structure qui devient plus clair.

Le management par processus et l'organisation transversale qu'il requiert présentent de nombreuses analogies avec le management et l'organisation des organismes dont les activités sont réalisées par projet ou processus.

Le caractère transversal des processus peut entraîner des conflits entre le management du processus et les structures métiers de l'organisme. Ces dernières ne doivent pas s'effacer complètement devant une organisation transversale taillée à la mesure des processus

1.3 Communication :

Un des principaux avantages d'une organisation par processus est qu'elle facilite la communication entre les différents acteurs d'un même processus. Encore faut-il différencier communication et information.

Pour bien communiquer, il faut donner une valeur ajoutée aux informations transmises, cela consiste à clarifier les idées.

La communication est un choix judicieux de la représentation des processus, elle doit être simple et à la portée de tous.

La communication doit aussi porter sur l'ensemble du système pour que chacun puisse mesurer sa contribution au système et, surtout, pour que les objectifs globaux de l'organisme soient bien compris et correctement pris en compte.

02) Le Système Management qualité et l'approche processus :

L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer sa performance globale et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer son développement et sa pérennité.

En mettant en œuvre un système de management de la qualité fondé sur une Norme Internationale ISO 9001 : 2015, les avantages potentiels pour un organisme sont les suivants :¹

¹ Document : Norme Internationale ISO9001, système de management de la qualité -Exigences-, 5^{ème} édition version corrigé 15-09-2015 (F), p.06

- Aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences et réglementaires applicables ;
- Plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client ;
- Prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme ;
- Aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de la qualité.

La norme ISO-9001 promeut l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, fin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme. Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA (la fameuse roue de Deming). Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble.

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit :

- **Planifier** : établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités ;
- **Réaliser** : mettre en œuvre ce qui a été planifier ;
- **Vérifier** : surveiller et mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats ;
- **Agir** : entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que besoin.

Le cycle PDCA nous permet d'intégrer tout les principes du système management qualité à savoir :¹

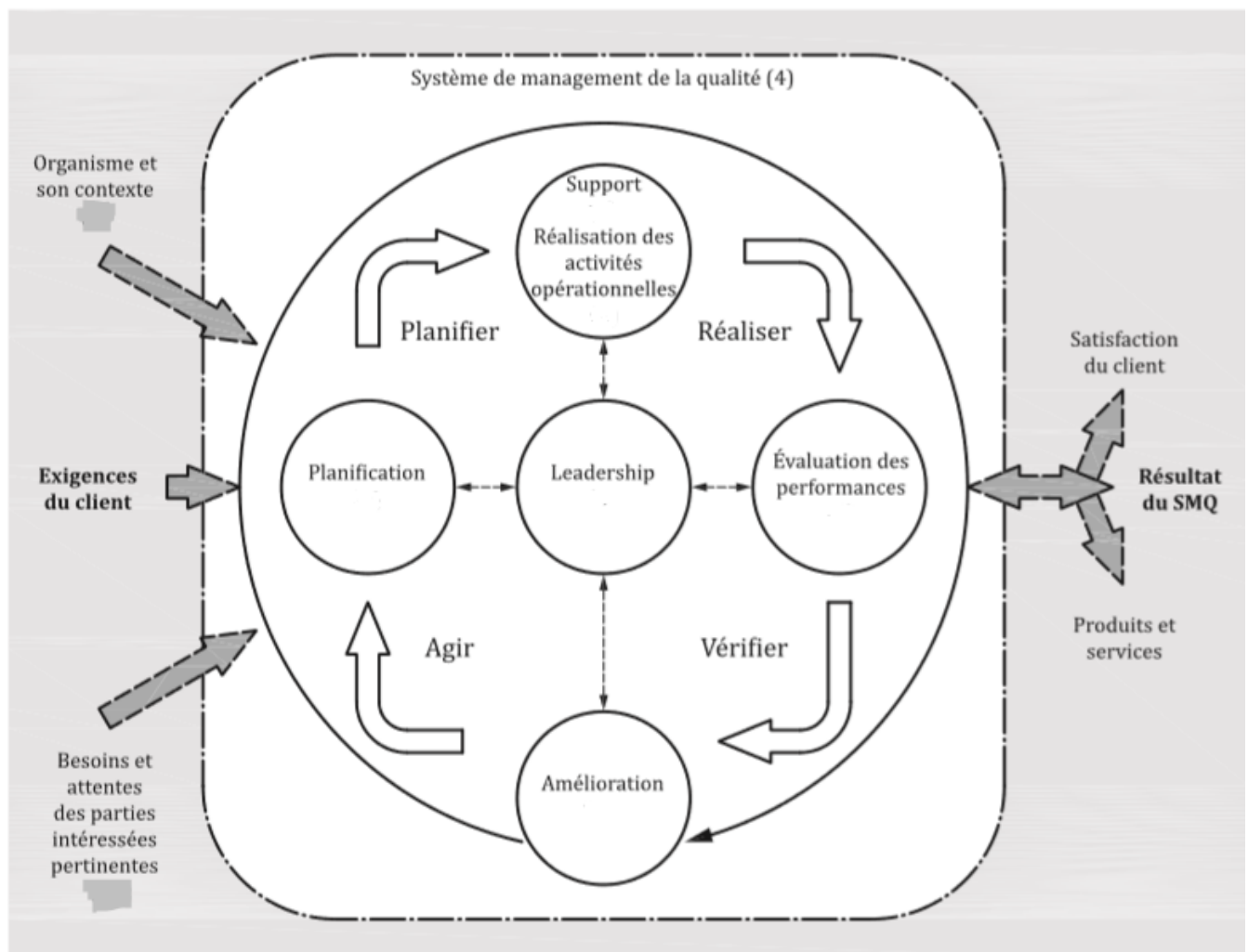
- Orientation client ;
- Leadership ;

¹ Ibid, P.07

- Implication du personnel ;
- Approche processus ;
- Amélioration continue ;
- Prise de décision fondée sur des preuves ;
- Management des relations avec les parties intéressées.

Nous pouvons regrouper les principes du système management qualité suivant la vision du cycle PDCA comme suit :

Schéma n°13 : le cycle PDCA et le système management qualité



Source : Document, Norme internationale ISO 9001, Systèmes de management de la qualité –Exigences, Cinquième édition version corrigé 2015 – 09 – 15 (F), P.9

Toute application d'une quelconque approche processus, et selon la norme ISO-9001-2015, doit être suivit d'une approche par les risques.

2.1 Approche par les risques :¹

L'approche par les risques est essentielle à l'obtention d'un système de management de la qualité efficace. Le concept de cette approche qui comprend la mise en œuvre d'une action préventive pour éliminer des non-conformités potentielles, l'analyse de toute non-conformité se produisant et la mise en œuvre des actions appropriées adapté aux effets de la non-conformité visant à éviter sa réapparition, était implicite dans les éditions précédentes de la norme ISO-9001.

Pour se conformer aux exigences de la norme ISO-9001, un organisme doit planifier et mettre en œuvre des actions face aux risques et opportunités. La prise en compte à la fois des risques et des opportunités sert de base pour améliorer l'efficacité du système de management de la qualité, obtenir de meilleurs résultats et prévenir les effets négatifs.

Des opportunités peuvent naître d'une situation favorable à l'obtention d'un résultat attendu, par exemple un ensemble de circonstances permettant à l'organisme d'attirer des clients, de développer de nouveaux produits et services, de réduire les rebuts ou d'améliorer la productivité. Les actions à mettre en œuvre face aux opportunités peuvent également inclure la prise en compte des risques associés. Le risque est l'effet de l'incertitude et une telle incertitude peut avoir des effets positifs ou négatifs. Un écart positif engendré par un risque peut offrir une opportunité, mais les effets positifs d'un risque ne se traduisent pas tous par des opportunités.

En résumant de façon très synthétique la norme ISO-9001, on pourrait dire que pour assurer la qualité de ses produits/services, une entreprise doit identifier et décrire les processus nécessaires à la réalisation de ces derniers et ensuite d'assurer le bon fonctionnement et l'amélioration continue de chaque processus suivant la logique de Deming.

¹ Ibid, P.09

03 Différence entre le management par processus et le management du système de processus

Dans une démarche qualité, notamment pour les démarche de la famille ISO-9001, l'approche processus s'intéresse aux processus eux-mêmes, à la transversalité qu'ils peuvent apporter et à une suite d'activités corrélées et interactives.¹

Les modalités de management des processus découlent des principes développés ci-dessus ainsi que de pré-requis sans lesquels ce management ne pourrait pas réaliser tout ce que l'on attend de lui.²

3.1 Les pré-requis d'un management des processus :

Le management des processus de l'organisme n'a de véritable sens que si un certain nombre de pré-requis sont satisfait. Parmi ceux-ci viennent en bonne place :

- **Une stratégie claire et reconnue :** précisant, notamment, les segments sur lesquels l'organisme souhaite se développer. Pour conforter cette stratégie, la direction devra faire des choix quant aux moyens à engager sur les différents segments du marché.
- **Une mobilisation très large autour de cette stratégie :** La mobilisation de l'organisme suppose un engagement « visible » et concret de l'équipe de direction, une implication forte de tous les niveaux hiérarchiques et, bien sur, une adhésion de l'ensemble du personnel.
- **Des objectifs incitatifs tout en restant réalistes :** les objectifs doivent faire clairement apparaître que toutes les fonctions de l'organisme au sens des structures, des systèmes d'information et de gestion sont concernées et doivent contribuer efficacement au déploiement de la stratégie.

3.2 Les caractéristiques du management des processus :

Il s'agit d'un nouveau type de management, qui fait ressortir l'obligation de résultats collectifs de l'ensemble des personnes intervenant dans le processus. Cependant la pratique de l'approche processus n'a pas encore conduit à des règles de management de processus facilement transposables d'un organisme à un autre.

Il appartient à chaque organisme, au-delà des éléments qui ont aujourd'hui fait leurs preuves, de caractériser le mode de management choisi en tenant compte entre autres de la culture de

¹ CARRE (E) et LABRUFFE (A), *100 questions pour comprendre et agir*, édition AFNOR, Saint-Denis, 2004, P.24.

²CATTAN (M), *Guide des processus, passons à la pratique !*, op.cit, pp.48-50.

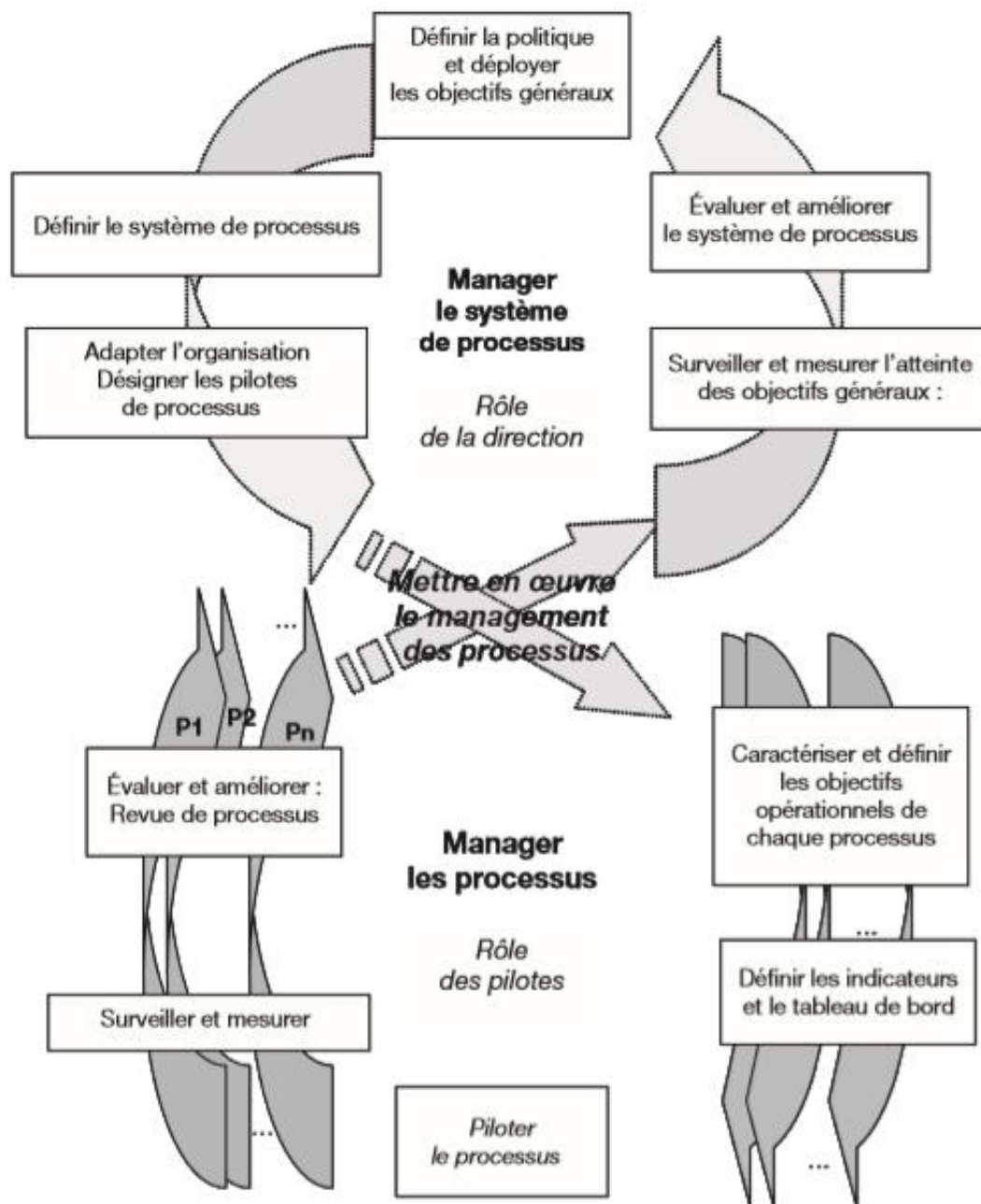
l'organisme, de son environnement socioéconomique et bien sûr de la stratégie et des objectifs de la direction.

En ce qui concerne l'approche système, qui se situe à un niveau de globalité plus élevé, ans la mesure ou elle s'intéresse aux interactions entre plusieurs processus orientés vers une finalité commune.

Ce qui est semblant dans les deux approches, ce sont les activités de pilotage des objectifs, de mesure et de recherche d'amélioration. Seulement, ces activités ne s'exercent pas sur les mêmes périmètres.

Nous pouvons donc, résumer la différence entre ces deux niveaux de management par le schéma suivant :

Schéma n°14 : l'approche processus et les niveaux de management



Source : M.CTTAN, Guide des processus, passons à la pratiques !, édition afnor, Saint Denis, 2008, P.51

Comme nous venons de le voir, les processus se managent à deux niveaux :

- celui du processus pour obtenir le résultat attendu (produit du processus) dans les meilleures conditions pour une satisfaction optimale des clients du processus ;
- celui du système de processus pour en optimiser le résultat global.

Le schéma de la figure ci-dessus est bien évidemment simplifié. Il ne reprend pas toutes les activités relatives à chacun des deux niveaux de management. Son but est surtout de mettre en exergue l'interdépendance des deux niveaux.

Section 03 : l'interaction de l'approche processus et de la satisfaction clients

Comme nous l'avons déjà évoqué un peu plus haut, l'approche processus démarre des besoins clients, qui représentent les éléments d'entrée de tout processus, pour au finale arrivé à la satisfaction de ces derniers en guise d'élément de sortie.

Mais pour commencer, il faut d'abord savoir entamer une approche processus.

01) Les étapes d'une approche management par processus :

MONGILLON (P) et VERDOUX(S) ont détaillé dans leur livre "L'entreprise orientée processus" une méthode de mise en œuvre d'une approche management par processus.

Cette méthode se fait en 7 étapes :¹

- Cartographier les processus ;
- Choisir les processus clés ;
- Déployer les objectifs sur les processus clés ;
- Manager les processus ;
- Mettre en œuvre l'approche processus ;
- Communiquer sur les résultats ;
- Améliorer les processus. On va détailler ces étape dans cette partie..

Nous allons détailler ces étapes dans cette partie.

1.1 Cartographier les processus :²

Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, la cartographie des processus est une représentation des liens existant entre les différents processus de l'organisme. Cette étape consiste à élaborer la vue d'ensemble des processus de l'entreprise. Il s'agit, à partir des missions et des activités de l'entreprise, de repérer les processus opérationnels, de support et

¹ MONGILLON (P) et VERDOUX (S), *l'entreprise orientée processus-Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients*, édition AFNOR, 3ème édition, Saint-Denis, 2013, P.25.

² Ibid, P.25.

de management. La cartographie des processus permet d'identifier les grandes interfaces, les points de déperdition de valeur au sein de l'entreprise.

1.2 Choisir les processus clés :¹

Il s'agit d'identifier les processus clés en corrélant, d'une part les processus aux objectifs, et d'autre part les processus aux principales attentes des clients. Et à partir du résultat de ces deux matrices de corrélation il sera possible de choisir les 5-6 processus clés. Un processus clé n'est pas forcément opérationnel mais est un des processus de la cartographie qui contribue pour une part importante à l'atteinte des objectifs stratégiques. Nous donnons une orientation sur les processus plus rapidement et enfin nous allons créer une corrélation entre ces derniers.

1.3 Déployer les objectifs sur les processus clés:²

La finalité de cette étape est double ;

- D'une part la stratégie est traduite en pratiques et en actions quotidiennes, de manière à donner un sens fort au travail du personnel.
- D'autre part chacun s'approprie et mesure l'importance de son rôle dans l'atteinte de la stratégie.

Le plus important dans cette étape est d'investir beaucoup de temps de travailler en équipe, d'échanger, de rechercher le consensus autour de la définition et la construction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.4 Manager les processus:

Cette étape poursuit deux objectifs :³

- Clarifier les processus, c'est-à-dire de faire en sorte que tous les éléments permettant de les définir soient décrits et compréhensibles par tous ;
- Identifier l'ensemble des éléments permettant de les piloter (surveillance et mesure).

Le point d'entrée de cette étape est la cartographie des processus. Cette étape vise donc à descendre dans l'échelle d'abstraction en utilisant les questions : Pourquoi, Quoi, Qui, Comment, combien?

¹ Ibid, P.48.

² Ibid, p.p.145-155.

³ Ibid, P.86.

1.5 Mettre en œuvre l'approche processus:¹

Cette étape traite de la mise en œuvre proprement dite de l'approche processus. Elle consiste à faire vivre les processus tels qu'ils ont été clarifiés et à ajuster les phases et/ou les responsabilités en fonction des réactions du terrain. Cette étape permet également de collecter les données des performances de processus afin de connaître leur efficacité/efficience. Ainsi, les pistes d'amélioration pourront être identifiées.

La mise en place de l'approche processus exige des ressources, une planification rigoureuse, un suivi et un recueil périodique des résultats de mesures, d'enseignements et d'informations permettant des ajustements en cours de route. Il est donc judicieux de traiter cette phase comme un « projet d'entreprise ».

1.6 Communiquer sur les résultats:²

La finalité de cette étape est l'appropriation des processus, des résultats, et les objectifs de la démarche par le personnel, il s'agit donc de communiquer pour faire non seulement connaître, mais surtout comprendre. Il y a plusieurs changements induits dans l'entreprise par la mise en place d'une démarche de management par processus :

- Adaptation des structures et de l'organisation de l'entreprise ;
- développement de nouvelles pratiques managériales basées sur la stratégie et la recherche d'efficacité et la satisfaction client. ;
- importance croissante de la gestion des connaissances.

1.7 Améliorer les processus:³

Cette étape expose la démarche d'amélioration continue des processus : comment choisir les processus prioritaires à améliorer ? Quelle méthode à suivre pour améliorer la performance d'un processus ?

Cette étape revient à évaluer les effets sur la base des données récoltées dans la phase précédente, après mise en œuvre de la solution. Tous les éléments tangibles et intangibles doivent être évalués.

¹ Ibid, P.106.

² Ibid, P.113.

³ Ibid, P.124.

Les améliorations attendues peuvent s'élever de 60 à 90 % pour les coûts, de 40 à 70% pour les taux d'erreurs et de non-conformité. Les progrès peuvent se révéler marquants, mais le changement se montre à la hauteur des espérances.¹

Le principal objectif de l'approche processus est de cartographier la démarche à suivre et ainsi répondre aux exigences des clients, mais aussi de s'efforcer à aller au-delà de leurs attentes. Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour ces derniers.

Tout cela se fait en mettant en place un ensemble de processus dédiés justement à appliquer ces derniers, mais aussi à améliorer les processus en cour pour atteindre les objectifs.

Le lien qui existe entre une approche processus et satisfaction clients, réside dans le fait que l'approche processus va jouer sur l'amélioration de la qualité des services offerts, celle-ci va à son tour impacter positivement la satisfaction des clients.

Pour ce faire il faudra améliorer continuellement les processus de réalisation et/ou de tout les processus en interaction qui vise la satisfaction clients.

02) l'amélioration des processus :

Il existe trois types d'amélioration ; maitrise des processus, amélioration corrective et amélioration anticipatrice. Nous allons ci-après détailler ces derniers :²

2.1 Maitrise des processus :

Maîtriser un processus c'est se donner les moyens de vérifier les conditions de sa mise en œuvre, de mesurer les écarts par rapport à la description qui en a été faite et bien sûr de fixer des objectifs d'amélioration en fonction des dysfonctionnements constatés mais aussi des objectifs d'amélioration de la qualité et de la productivité.³

¹ Ibid, P.250.

² SHIBA (S), GRAHAM (A) et WALDEN (D), 4 révolutions par le management de la qualité totale, édition DUNOD, Paris, 1994, P.P.63-66.

³ <https://www.ameliorationcontinue.fr/les-actions-correctives/> (le 21/03/2019, 19 :51)

Des indicateurs de mesure vont être utilisés pour s'assurer de la maîtrise des processus à la condition expresse que ces derniers permettent de lancer des actions correctives et de prendre des décisions cohérentes quant à l'évolution nécessaire des processus.

Les indicateurs expriment la qualité perçue par le client, mais aussi la qualité interne obtenue sur les produits et prestations, de plus que l'amélioration de la qualité au travers des efforts entrepris.

Une compréhension des principes de base de la maîtrise de processus contribuera à une meilleure application. Voici plusieurs principes de base de la maîtrise des processus :

- Les besoins des clients déterminent la production souhaitée ;
- Le processus utilisé la production réelle ;
- La production réelle présente inévitablement une variabilité ;
- Le contrôle est une médiocre méthode de maîtrise.

2.2 Amélioration corrective :

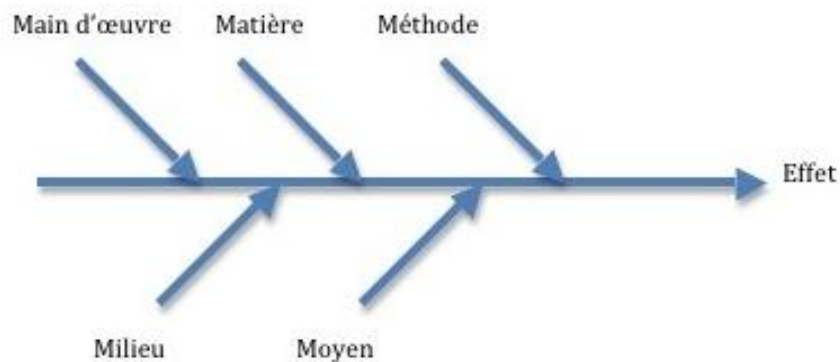
C'est l'amélioration d'un processus imparfait. Dans ce cas, l'opérateur doit réagir aux problèmes particuliers et mettre en œuvre un processus de résolution de problème pour réaliser l'amélioration.¹

Le traitement d'une action corrective se résume quatre phases suivantes :

- **Poser le problème :** exposer les faits constatés, il s'agit de bien faire attention à ne pas introduire de jugements de valeur ou des opinions. Les faits doivent être qualifiés précisément afin d'éviter toute dérive dans leur formulation.
L'outil QQQQCP (Qui ? Quoi ? Ou ? Quand ? Combien ? Pourquoi ?) Sera la base de cette phase
- **Rechercher les causes possibles pour identifier la cause première :** Une fois le problème bien posé, nous allons nous intéresser aux causes ayant entraîné cette situation problématique, il s'agit bien d'identifier la cause première.
Pour structurer l'ensemble des informations, il existe un autre outil du management qualité qui est l'outil des 5M (Matière, Moyen, Méthode, Milieu, Main d'œuvre) pour regrouper les causes. Cet outil prend la forme du graphique du schéma numéro 15 aussi appelé le diagramme d'ISHIKAWA, au nom de son développeur KAORU Ishikawa

¹ <https://www.ameliorationcontinue.fr/les-actions-correctives/> (le 21/03/2019, 19.51)

Schéma n°15 : Diagramme d'ISHIKAWA



Source : <https://www.ameliorationcontinue.fr/les-actions-correctives/>

L'intérêt d'essayer de trouver la cause première est que l'action corrective se doit d'atteindre celle-ci afin que le problème n'apparaisse plus dans le futur.

- **Mettre en place la solution retenue** : Une fois la cause première identifiée et qualifiée, il s'agit de trouver la meilleure solution pour l'éradiquer.
La mise en œuvre de la solution retenue peut être menée en s'appuyant sur un autre outil de la qualité qui est l'outil PDCA (Plan, Do, Check, Act), et bien évidemment l'intégration du principe de la fameuse roue de DEMING. Cela va garder l'entreprise sur la route de l'amélioration continue.
- **Mesurer l'efficacité de l'action corrective** : Une action corrective sera efficace si le problème ne réapparaît plus dans le futur, après mise en place de la solution retenue et ceci après une période d'observation.

2.3 Amélioration anticipatrice :¹

Dans de nombreuses situations, nous n'avons pas au départ une idée claire de l'amélioration concrète désirée, on a plutôt besoin, avant d'engager une action d'amélioration, de choisir une orientation pour l'entreprise. A titre d'exemple, on peut avoir besoin de se faire une opinion sur ce que le client désire, sur le produit/service à développer, ou sur le processus ayant le plus besoin d'être amélioré.

¹ SHIBA (S), GRAHAM (A) et WALDEN (D), Op.cit, P.66.

03) Anticiper les besoins des clients :

Nous avons vu que l'entreprise peut se trouver à plusieurs niveaux d'écoute-clients qui se traduisent par trois degrés de maturité :¹

3.1 Niveau 1 : niveau curatif

C'est le niveau de l'écoute des clients mécontents et de la recherche de la maîtrise des dysfonctionnements : les clients contactent l'entreprise en cas d'insatisfaction; on traite les réclamations; on lance ponctuellement des actions correctives et l'indicateur utilisé est le nombre de réclamations.

3.2 Niveau 2 : niveau d'amélioration

C'est le niveau d'écoute globale des clients et de mesure de leur niveau de satisfaction. L'entreprise va vers ses clients pour recueillir leur sentiment de satisfaction. A la suite du constat, un plan d'action global est déclenché pour améliorer les pratiques et les comportements. L'indicateur utilisé est le pourcentage de clients très satisfaits.

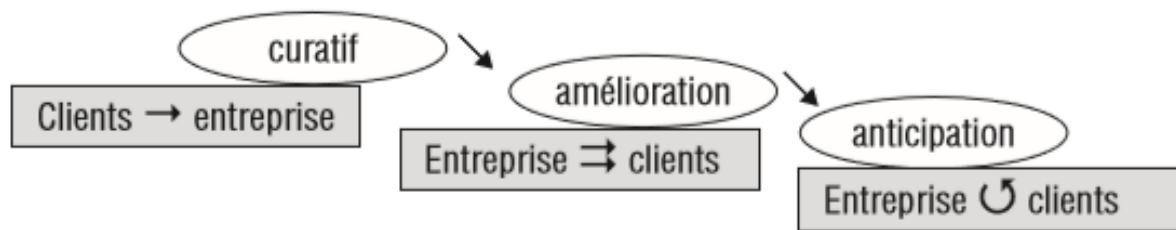
3.3 Niveau 3 : niveau d'anticipation

Le client est considéré comme un véritable partenaire de l'entreprise, il est intégré très en amont, dès les études marketing, et va participer à l'amélioration permanente des processus. L'indicateur pourrait être le nombre de suggestions clients prises en compte. A ce stade, l'entreprise veut être la première à répondre aux besoins latents de ses clients. Largement développée par SHIBA, la conception à l'écoute des clients peut permettre aux entreprises leaders de conforter leur position en matière d'innovation. Travailler sur ces besoins latents, c'est rechercher non pas une amélioration continue mais plutôt une innovation de rupture : c'est indispensable si l'entreprise veut être la première à mettre sur le marché un produit innovant. La recherche des besoins latents se fera auprès de clients dont on a identifié un réel potentiel de créativité. On recherche les tendances. A ce niveau, l'observation des clients est très riche d'enseignements, mais ce sont encore les entretiens qui vont nous permettre d'identifier de nouveaux besoins.

Le schéma ci-dessous résume ces différents niveaux :

¹ MARGERAND (J) et GOINARD (F.G), op.cit, pp.19.20.

Schéma n°16 : anticipation des besoins clients



Source: MARGERAND (J) et GOINARD (F.G), op.cit, p.19.

De ce fait, l'approche processus et la démarche processus en générale permet d'atteindre directement la satisfaction des clients, mais aussi, améliorer ces processus au même but.

Ce qui nous amène à dire que l'approche processus améliore la qualité de service, et ainsi atteindre la satisfaction des clients.

04) La qualité de service et la satisfaction de la clientèle :

Comme nous l'avons constaté dans la section 03 du premier chapitre, l'évaluation de la qualité de service est liée de façon étroite au processus mis en place pour cela, cette action se reflète de façon différente sur la satisfaction des clients.

Dans ce cadre DONOVAN, BROWN et BELLULO ont déterminé les types de dimensions de la qualité de service tout en tenant en compte l'état de satisfaction du client :¹

4.1 La dimension de mécontentement :

Si la qualité est perçue comme inadéquate, le client sera très insatisfait, mais toute amélioration au-delà d'un seuil adéquat n'aura pas d'impact. C'est-à-dire que dans un cas pareil, l'amélioration se fera sur les processus liés d'une façon ou d'une autre à la satisfaction des clients et non sur tout les processus qu'entame l'entreprise (les processus qui ont des objectifs autre que la satisfaction clients)

4.2 La dimension de contentement :

¹ BOUKARI (Amina), La qualité des services et la satisfaction de la clientèle Cas : BADR Banque, mémoire de master, option marketing, EHEC Alger, 2015, p.54.

Cette dimension a un impact positif important sur la satisfaction clients, tandis que son absence ne provoque pas forcément une insatisfaction chez ce dernier. A titre d'exemple, le fait qu'un chargé d'accueil ne se souvienne pas de la dernière visite d'un client à l'agence n'aura pas d'impact négatif sur sa satisfaction, mais s'il s'en souvient et le prend mieux en charge, cela augmentera sa satisfaction.

4.3 La dimension critique :

Cette dimension est à la fois une dimension de contentement et de mécontentement. Leur présence a une forte influence positive sur la satisfaction de la clientèle alors qu'à l'inverse son absence aura une influence négative. Par exemple : la rapidité des traitements des opérations bancaires a un impact positive sur la satisfaction de la clientèle. Du même une longue file d'attente à un impact négatif sur la satisfaction de la clientèle.

Conclusion du premier chapitre

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons, le dernier mot sera que l'approche processus est l'une des composantes du management général des organisations. Elle consiste à comprendre et à formaliser le mécanisme interne d'une entreprise à travers l'identification des processus et de leurs interrelations et ainsi gérer les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus, à savoir la satisfaction clients.

Une amélioration constante des processus va garantir une meilleure qualité de service qui va à son tour engendrer une meilleur satisfaction des clients. Cette satisfaction clients est la raison d'être de l'organisme qui tire son profit de ces derniers.

C'est ainsi que nous pouvons présenter les notions les plus importantes à retenir de ce chapitre comme suit :

- L'approche processus est un axe centrale de la norme ISO 9001 qui vise à considéré l'organisme comme un ensemble de petit organismes qi contribuent à réaliser un même produit ou un même service.
- Il existe trois catégories de processus, à savoir les processus de réalisation, support et les processus de pilotage.
- Les trois processus travaillent dans une interaction continue afin d'atteindre l'objectif de l'organisation.
- La valeur ajoutée d'une approche par processus est de comprendre et satisfaire les exigences, la prise en compte des risques et la facilité à conduire la réalisation des objectifs.

Chapitre 02 :
La satisfaction clients

Introduction du deuxième chapitre

La satisfaction clients est la raison d'être et la condition de pérennité des entreprises. Ces dernières doivent consacrer leurs efforts afin de satisfaire les attentes de leurs clients plus exigeants dans le but de les fidéliser, ainsi il est moins coûteux de satisfaire et fidéliser les clients potentiels que d'acquérir de nouveaux.

Ces dernières années, les consommateurs se sont appropriés les nouveaux moyens de communication qui constituent la téléphonie mobile et Internet, et ont pris l'habitude d'un accès rapide à l'information. Ils attendent des entreprises la même accélération, tout en étant de plus en plus exigeants sur la qualité des réponses obtenues.

Aujourd'hui, la satisfaction des consommateurs est un enjeu majeur pour les entreprises. En effet, l'écoute du client, l'anticipation de ses demandes ainsi que la bonne gestion de ses réclamations sont sources de valeur pour elles.

Nous allons entamer notre travail de recherche, par un premier chapitre qui est structuré en trois sections, la première section traitera des généralités sur la satisfaction client, par la suite on présentera les mesures de satisfaction. , en troisième section nous allons essayer de démontrer l'interaction entre la qualité des services publics et la satisfaction clients.

Section 01 : Définition de la satisfaction client

Dans cette section, nous allons présenter des généralités sur la satisfaction clients, ses caractéristiques, enfin l'importance de cette dernière pour le client et pour l'entreprise.

01 Définition de la Satisfaction Clients :

Le concept de satisfaction a été longtemps étudié par plusieurs chercheurs, dans ce sens ils ont proposés de multiples définitions pour la bonne raison que cette notion étant difficile à cerner de façon rigoureuse.

Pour mieux appréhender la notion de la satisfaction client, nous avons proposés les définitions suivantes :

« La satisfaction peut être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre les attentes préalables et une expérience managériale ». ¹

Cette définition met l'accent sur le jugement des clients vis-à-vis du sentiment de satisfaction. Celui-ci est créé lorsque l'expérience du consommateur est supérieure ou égale à ses attentes. Cependant, un sentiment d'insatisfaction né suite à une expérience jugée inférieure à ses attentes.

KOTLER et DUBOIS définissent la satisfaction comme « l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue ». ²

Cette définition met en avant le fait que le consommateur a en tête quelques normes de services concernant l'utilisation du produit (attentes prés-consommation), puis observe la performance et la compare à ses attentes. A la fin, en fonction de ses comparaisons, il donne un jugement de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport à sa consommation.

¹LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D): *Mercator: Théorie et pratique du marketing*, Edition Dalloz, 7ème édition, Paris, 2003, P.911.

² KOTLER (P) et DUBOIS (B) : *Marketing Management*, édition Pearson Education France, 13ème édition, Paris, 2010, P.169.

On terminera par la définition apportée par l'AFNOR, qui définit la satisfaction clients comme étant « L'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes ».¹

Celle-ci aussi met en valeur la relation entre la perception du produit ou service consommé par le client et de ses attentes, qui créent ensuite son opinion sur ce dernier.

02 Caractéristiques de la satisfaction clients :

D'après les définitions évoquées précédemment, nous pouvons constater que le concept de satisfaction n'est pas un processus linéaire et homogène. Ainsi, la satisfaction se définit par trois caractéristiques majeurs, à savoir : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité.²

2.1 La subjectivité :

La satisfaction des clients dépend directement de leur perception des produits/services proposés par l'entreprise et non de la réalité.

Cette subjectivité est d'autant plus présente dans les services, leur intangibilité rend la perception plus hétérogène que celle des produits, les entreprises de services se doivent de fournir plus d'efforts afin d'améliorer la perception du client à l'égard du service offert.

2.2 La relativité :

La satisfaction varie selon les niveaux d'attentes des différents clients, d'où l'importance de la segmentation, cette dernière va permettre d'identifier l'ensemble des consommateurs ayant des caractéristiques et des attentes homogènes. Cela va faciliter la conception de l'offre du produit/service qui doit correspondre à ces attentes-là.

2.3 'évolutivité :

La satisfaction est évolutive dans le temps par rapport à deux niveaux différents :

- L'évolution des attentes et des standards en raison de l'exacerbation de la concurrence qui incite les entreprises à augmenter leurs performances relatives.
- L'évolution du cycle d'utilisation des services qui pousse la satisfaction en déclin en raison de l'évolution continue des désirs et des attentes des clients, d'une part, et

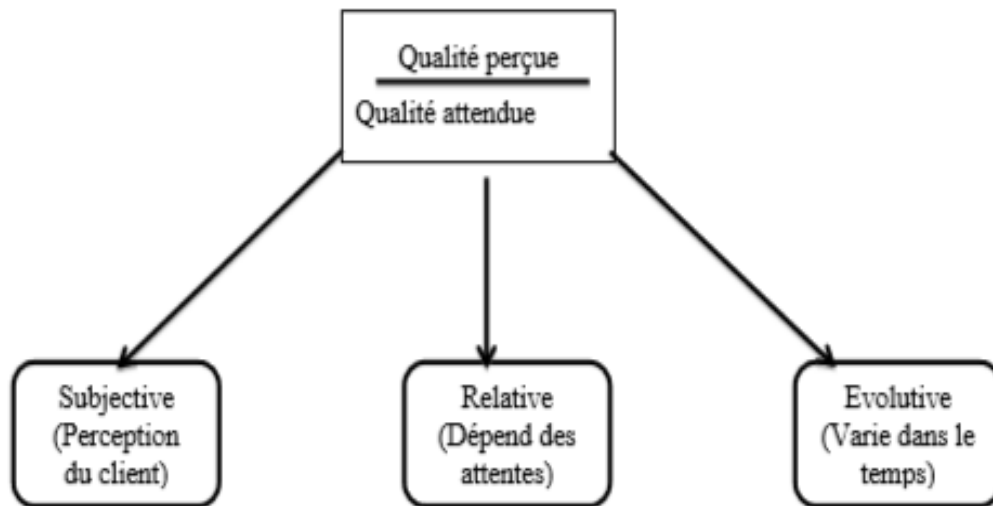
¹ RAY (D), *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Edition d'organisation, Paris, 2002, P.22.

² Ibid, pp.24-27.

l'évolution de l'offre sur l'ensemble des marchés en s'adaptant à la nouvelle donne, d'autre part.

Nous pouvons schématiser les caractéristiques énoncées dans le schéma numéro 01 :

Schéma n°1 : Caractéristiques de la satisfaction clients



Source: RAY (D), op.cit, P.24.

A cet effet, nous pouvons retenir que la satisfaction ne dépend pas uniquement des attentes des clients, mais surtout de leur perception de la réalité. C'est ainsi que la satisfaction est subjective, relative et évolutive. Ce sont ces caractéristiques qui font que la mesure de la satisfaction est une tâche particulièrement très délicate pour un prestataire de service.

03 Satisfaction et insatisfaction :

Etant donné que la satisfaction et l'insatisfaction sont deux concepts complètement différents, ou l'insatisfaction représente l'état psychologique négatif d'un individu ou personne morale suite à la consommation précédente d'un produit/service ; par contre, la satisfaction est l'état psychologique positif d'un individu ou personne morale à l'égard de cette consommation.

Suite à cela, nous pouvons démontrer que la satisfaction et l'insatisfaction sont d'une manière liées et cela selon certaines visions :¹

3.1 Vision classique :

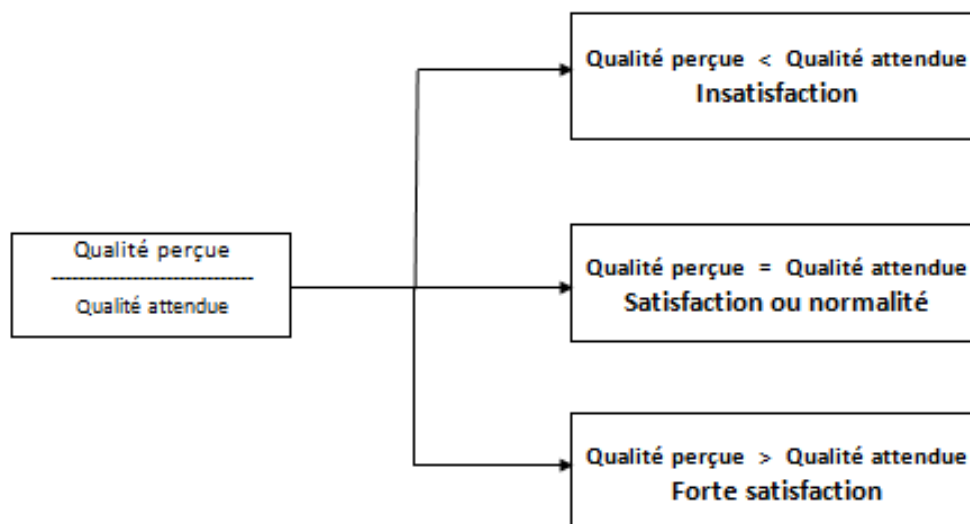
Si l'on reprend la définition de la satisfaction, on s'aperçoit que trois cas sont possibles.

Dans le premier cas, le client est déçu puisqu'il « s'attendait à mieux », ce qu'on appelle l'insatisfaction.

Le deuxième cas correspond peu ou prou à « la norme », c'est-à-dire à l'adéquation du produit ou services aux attentes du client.

Enfin, le troisième cas est malheureusement plus rare pour les clients que nous sommes. C'est pourtant le seul à générer une réelle satisfaction : le surplus de valeur créée a été perçue et apprécié par le client.

Schéma n°2 : Visions classiques de la satisfaction

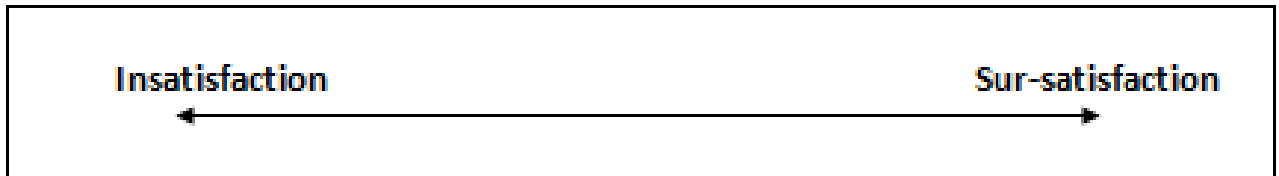


Source: RAY (D), op.cit, P.31.

¹ RAY (D), op.cit, pp.30-33.

La satisfaction peut donc être représenté par ne droite continue, qui part d'une satisfaction extrême jusqu'à une sur-satisfaction extrême, comme démontrer ci-dessous :

Schéma n°3 : droite de la satisfaction

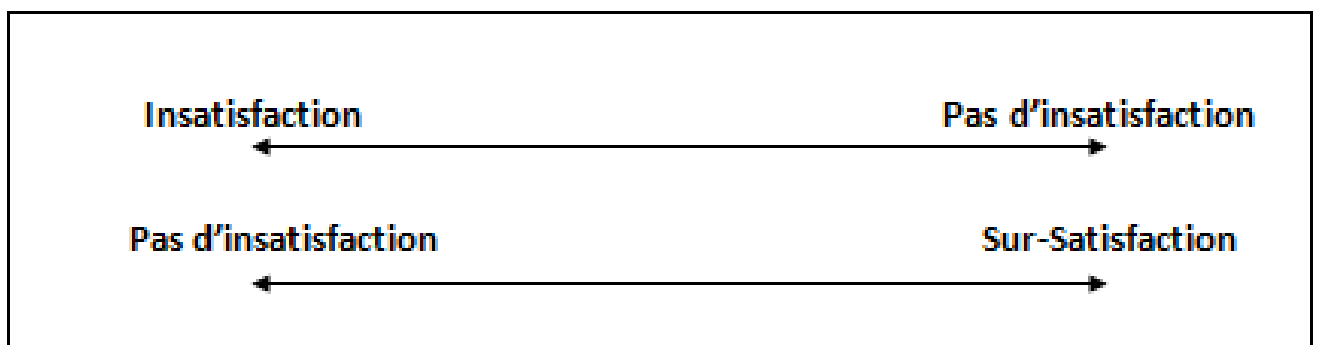


Source: RAY (D), op.cit, P.31.

3.2 Une autre vision de la satisfaction :

Une autre vision démontre les limites de la vision classique en pointant du doigt que ce continuum insatisfaction/sur-satisfaction n'existe pas, et la réalité est souvent proche du schéma suivant :

Schéma n°4 : différente vision de la droite de la satisfaction



Source: RAY (D), op.cit, P.32.

On peut généralement grouper les critères de la prestation jugée en trois classes :

- Les critères qui ne génèrent pas de satisfaction mais peuvent jouer un rôle rédhibitoire en cas de jugement négatif.
- Les critères contribuent à créer, selon les cas, soit de la satisfaction, soit de l'insatisfaction.

- Et ceux ne pouvant pas générer de l'insatisfaction en cas d'absence, mais susceptibles d'enchanter, de combler le client s'ils sont présents.

On constate donc que contrairement à une idée très répandue, satisfaction et insatisfaction ne sont pas nécessairement opposés, mais proviennent d'élément différent.

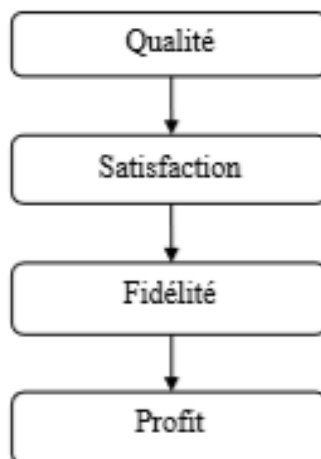
En effet les facteurs qui contribuent à leur formation ne sont pas souvent les même, dans ce cadre les actions destinées à réduire l'insatisfaction mises en lumière grâce a une enquête de satisfaction client ne seront généralement pas les mêmes que celles cherchant à optimiser la satisfaction.

04 L'importance de la satisfaction clients :

La satisfaction du client suite à l réalisation d'un achat d'un produit/service est un aspect non négligeable pour toute entreprises, cette satisfaction vas engendrer plusieurs avantages :¹

- Un client satisfait après la première acquisition revient toujours, ceci crée un lien avec l'entreprise et il se convertit en un consommateur plus fidèle. Cela favorise la vente pour l'ensemble des produits/services.

Schéma n°5 : relation entre satisfaction et profit



Source : LAURANT (H) et LAUYAT (G): *La qualité de service:100 questions pour comprendre et agir*, P.77

¹ LAURENT (H) et LAUYAT (G) : La qualité de service : 100 questions pour comprendre et agir, Edition Afnor, Saint-Denis, 2005, P.75

Ce schéma met en évidence les diverses relations qui existent entre la satisfaction, fidélité pour arriver au profit. Un client satisfait a tendance à être plus fidèle à un produit ou un service, cette fidélité engendre des profits pour l'entreprise, et sur le côté financier comme sur la construction d'une bonne image.

- Un client satisfait est en charge de la communication vers le reste des utilisateurs. En effet l'expérience positive est une publicité gratuite très efficace pour l'entreprise. Il faut prendre en compte que les clients satisfaits transmettent leurs expériences. Mais ceux qui ne le sont pas le font aussi.

Il nous faut retenir que l'importance de l'évaluation de la satisfaction clients permet une :¹

- Identification précise des besoins : si la satisfaction client est évaluée dans le cadre d'une étude sérieuse, cela permet à l'entreprise d'avoir une idée relativement précise des attentes de ces clients.
- Pertinence des actions futures: connaître le seuil de satisfaction client, permet à l'entreprise d'entreprendre et de mener des actions répondant au mieux, aux attentes des clients.
- Mener des actions correctrices ciblées : une évaluation satisfaction utilisateur permet de cibler les points à améliorer pour une entreprise rendant ainsi la mise en place d'actions correctives plus ciblées et donc plus efficaces.
- Fidélisation client : une satisfaction clients positives permet une fidélisation client plus efficace.

¹ BELAYADI, (Hind) : *L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients d'Algérie Poste* ÉTUDE DE CAS : Algérie Poste, mémoire de master en science commerciale, option marketing, EHEC Alger, 2016, p53.

Section 02 : Les mesures de satisfaction clients.

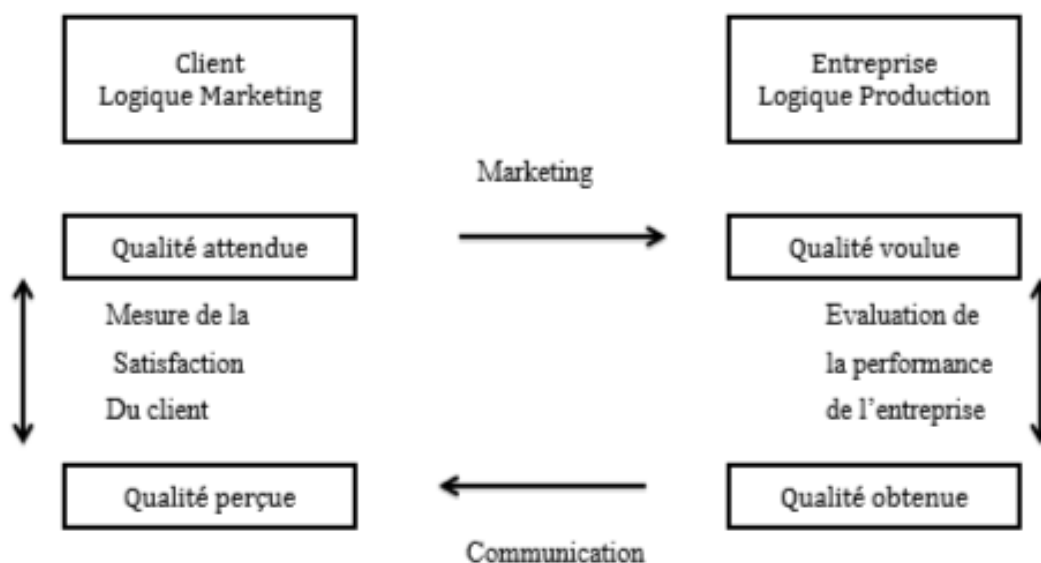
Dans cette section nous allons traiter les étapes nécessaires pour mesurer la satisfaction clients.

01 Mesurer la satisfaction clients :

Mesurer la satisfaction est défini comme étant: « un processus qui vise à recueillir des renseignements qualitatifs indiquant dans quelle mesure les attentes des clients sont satisfaites»¹

La mesure de la satisfaction est donc, un ensemble de procédures qui vise à collecter des informations relatives aux attentes et aux avis des clients, elle s'effectue en vérifiant le décalage éventuel entre la qualité/performance attendue par le client et celle perçue par ce dernier. Comme le démontre le schéma ci-dessous :²

Schéma n°6 : Mesure de satisfaction clients



Source : BELLIN (Annabelle), Ibid, P.10.

¹ DUMOULIN (J.L), Clients satisfaits entreprise gagnante, édition d'organisation, Paris, 1993, P.20.

² BELLIN (Annabelle), *La mesure de la satisfaction clients dans les marchés industriels*, mémoire de master, ESC Toulouse, Juillet 2002, P.10.

La mesure de la satisfaction notamment nous permet d'atteindre plusieurs objectifs tels que :¹

- Connaître les attentes des clients et leurs exigences, ce qui permet de concevoir une offre adaptée, où le client est partisan de sa création ce qui favorise son acceptation et améliore sa perception de la part des consommateurs.
- Evaluer la qualité du service offert, cela permet de détecter les failles et les lacunes du service fournit et d'y remédier d'une façon optimale.
- Orienter la satisfaction des clients et influencer leurs attentes, une fois les attentes des clients identifiées et analysées, il est possible pour l'entreprise de les modifier et de les diriger de façon à servir ses propres intérêts.
- Montrer l'engagement de l'entreprise dans un optique client, cela montre à quel point l'entreprise est dévouée pour satisfaire sa clientèle.

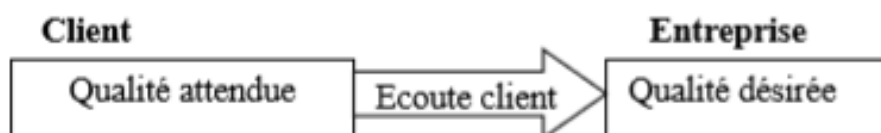
02 Processus de création de la satisfaction client :

Le processus chronologique de la création de la satisfaction se présente comme suit :²

2.1 Première étape : « l'écoute du client » :

C'est une étape essentielle qui permet de connaître encore mieux le client et notamment un préalable à la satisfaction. Cette approche se focalise constamment sur l'écoute, son but est de redéfinir la voix du client comme étant une partie intégrante de l'entreprise, afin de transformer ces attentes en qualité désiré et ainsi promouvoir la satisfaction. Comme l'illustre la figure ci-dessous :

Schéma n°7 : Processus d'écoute



Source: Ray (D), op.cit, p34.

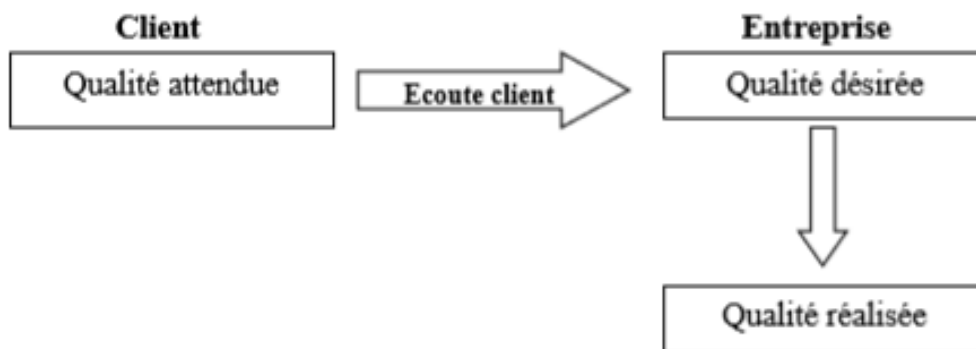
¹ BENBELKACEM (Bouaz), L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients d'une compagnie aérienne, mémoire de master, option marketing, EHEC Alger, 2015, p.p.58.59.

² RAY (D), op.cit, p.p.34.35.

2.2 Deuxième étape : « de la qualité attendue à la qualité désirée »

Cette étape reste transparente aux yeux du client dans la mesure où on écarte sa participation. Effectivement, cette tâche consiste à faire passer la qualité désirée ou souhaitée à la qualité réalisée qui a généralement lieu qu'au sein de l'entreprise. Comme le représente la figure ci-dessous :

Schéma n°8 : de la qualité désiré a la qualité réaliser

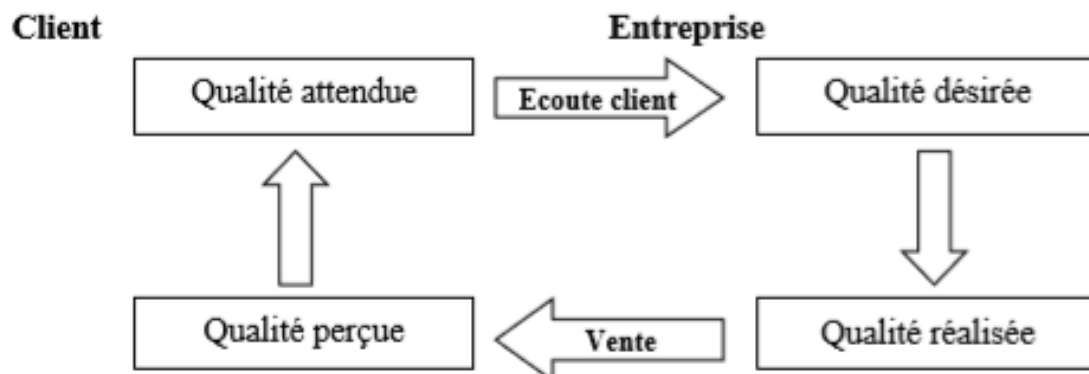


Source: Ray (D), op.cit, p34.

2.3 Troisième étape : « le processus de communication »

Cette étape commence une fois que la qualité est réalisée, elle consiste à la transmettre au client à travers les différents moyens communicationnels et de vente. C'est ainsi que ce processus permet au client de construire sa perception et son opinion sur la qualité délivrée (la qualité perçue). La figure ci-dessous illustre ce processus :

Schéma n°8 : de la qualité désiré a la qualité réaliser



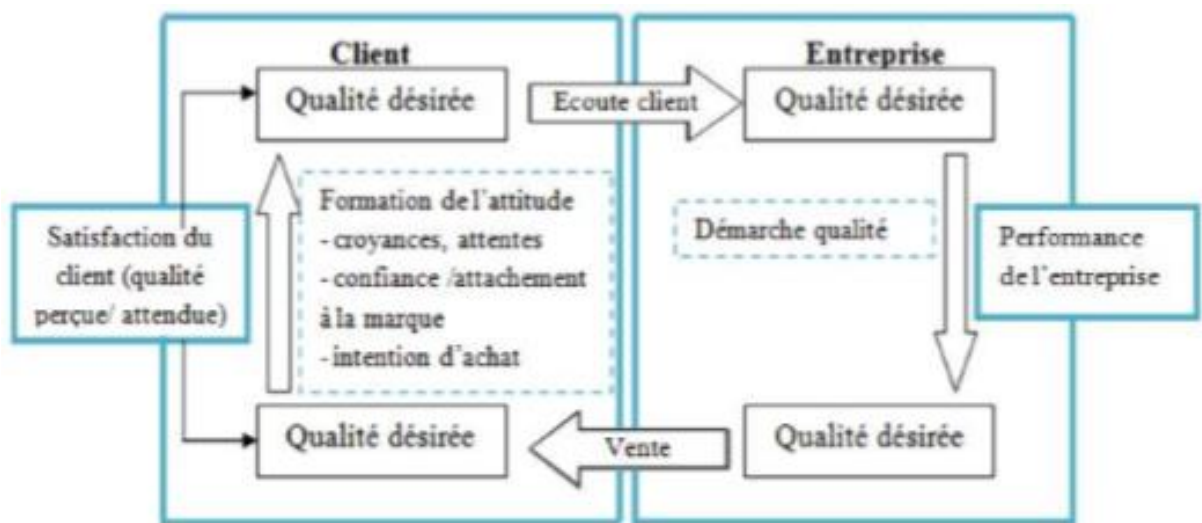
Source: Ray (D), op.cit, p35.

2.4 Quatrième étape : « la mesure de la satisfaction »

La comparaison entre la qualité attendue (avant consommation) et qualité perçue (après consommation) génère la satisfaction ou l'insatisfaction du client. Par ailleurs, le résultat de ce résultat (satisfaction ou insatisfaction) permet de forger l'attitude future du client à l'égard de son fournisseur et du service offert.

Le schéma suivant montre la mesure de satisfaction :

Schéma n°9 : la mesure de satisfaction



Source: Ray (D), op.cit, p35.

Ainsi, la satisfaction mesure l'adéquation (et donc les écarts potentiels) entre le début et la fin du processus.

Pour satisfaire ses clients, il est donc nécessaire de :

- Soit de minimiser ces écarts afin de faire correspondre attentes et perception.
- Soit, encore mieux, de créer des écarts positifs tout au long de cette chaîne de façon à ce que la perception soit supérieure aux attentes.

L'insatisfaction peut donc provenir de trois types d'écarts négatifs. Selon l'origine de l'écart, les remèdes sont différents :

- 1- En cas d'écart entre « qualité attendu » et « qualité désiré » => il s'agit d'un problème d'écoute client : soit un manque d'écoute, soit une écoute déformer.

- 2- En cas d'écart entre « qualité désirée » et « qualité réaliser » => il s'agit dans l'entreprise d'un problème de qualité : le cahier des charges initialement défini n'a pas été respecté lors de la réalisation du produit/service.
- 3- En cas d'écart entre « qualité réalisée » et « qualité perçue » => c'est le processus de « communication/vente » qui n'est pas au point. L'expérience montre qu'on retrouve souvent des problèmes d'ordre logistique (retard, erreur de saisie etc)

03 Indicateur et enquête de satisfaction :

La mesure de satisfaction doit être menée auprès des clients eux-mêmes, par le biais d'indicateurs et d'enquête de satisfaction.

3.1 Les indicateurs de satisfaction

On peut relever plusieurs indicateurs :¹

3.1.1 Les réclamations :

Le traitement des réclamations, s'il est bien suivi, peut être un indicateur de satisfaction des clients : au niveau élevé de réclamations, une augmentation de leur nombre, la concentration de plaintes sur un produit ou des lieux de services sont des signes d'une mauvaise qualité qui appelle une correction. Mesurer la satisfaction par le suivi des réclamations est cependant très imparfait puisque beaucoup de clients mécontents ne se manifestent pas et parce que le suivi des plaintes ne permet pas de se faire une idée de la satisfaction de l'ensemble des clients.

En outre, la mise en place d'un système de gestion des réclamations des clients compte parmi les investissements les plus rentables pour une entreprise de service. Ceci est d'autant plus vrai que :²

- L'entreprise vit dans un environnement où l'acquisition d'un nouveau client devient très difficile. Ce qui fait que l'entreprise doit établir des liens solides avec les clients existants.
- Les traitements des réclamations, font progresser le niveau des ventes et rehaussent l'image de l'entreprise.

¹ LENDREVIE (J) et LEVY (J), *MERCATOR tout le marketing à l'ère numérique*, édition DUNOD, Paris, 2014, P.532.

² HOROVITZ (J), *Sept secrets pour un service client performant*, Les Echos édition, Paris, 2000, P.83.

- Les réclamations des clients, par lesquelles elle améliore la qualité de service, constituent une base d'information gratuite pour l'entreprise.

Chez Algérie Poste, les réclamations est l'un des indicateurs de la qualité de service afin de mesurer la satisfaction client.

3.1.2 Le taux de défection des clients :

La mesure de la défection des clients est également un indicateur utile de satisfaction : un taux de défection élevé ou une montée de l'attrition sont les signes d'un problème de satisfaction des clients. Cet indicateur est particulièrement suivi dans le cadre de politique de fidélisation. Cependant, le taux d'attrition est un symptôme et n'indique pas la raison des difficultés. Il est donc nécessaire d'enquêter auprès des clients pour mesurer et évaluer leur satisfaction.

3.1.3 Les avis des clients sur internet :

A travers les évaluations réalisées sur le site de l'entreprise ou sur des sites spécialisés, sont un indicateur de plus en plus important que suivent les entreprises comme les clients.

3.2 Les Enquêtes de satisfaction :¹

Une mesure systématique de la satisfaction est seule à même de donner des indications fiables de satisfaction des clients. La mesure de la satisfaction doit permettre :

- D'identifier les différents éléments qui gèrent la satisfaction et l'insatisfaction des clients.
- De hiérarchiser ces éléments par leur contribution à la satisfaction globale.
- De mesurer la satisfaction des clients, à l'égard des produits ou des services de l'entreprise, par rapport aux concurrents ou par rapport à une période précédente.
- De déterminer des axes d'amélioration prioritaires (politique de satisfaction).

La démarche passe par quatre étapes :²

¹ LENDREVIE (J) et LEVY (J), op.cit, P.532.

² LENDREVIE (J) et LEVY (J), op.cit, P.533.

3.2.1 Identifier les déterminants de satisfaction :

Il s'agit d'abord de connaître les critères de satisfaction et d'insatisfaction des clients, au-delà de l'intuition qu'on peut en avoir. Une étude qualitative (entretien en face à face ou en groupe) permet d'explorer l'expérience du produit/service par les clients, d'identifier les critères de jugement et les indicateurs qu'ils utilisent.

3.2.2 Analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction

Il s'agit de mesurer l'importance de chaque critère et d'identifier les priorités des clients, dans ce cas les études seront quantitatives et utilisent différentes techniques possibles pour hiérarchiser les critères et éventuellement segmenter la clientèle par types d'attente.

3.2.3 Construire et mettre en place un baromètre de satisfaction :

Le baromètre de satisfaction est une étude de satisfaction, conduite de façon régulière sur un échantillon représentative de clients. Il permet de les interroger sur des aspects spécifiques de leur expérience du produit ou du service et sur leur satisfaction globale. L'étude est réalisée par courrier, par téléphone, Internet ou même en face à face. L'internet du baromètre est de comparer les résultats d'une année sur l'autre.

3.2.4 Se comparer aux concurrents :

Les meilleures études de satisfaction cherchent à situer les performances de l'entreprise par rapport aux concurrents. Lorsque les clients ne sont pas exclusifs, on leur demandera d'indiquer leur satisfaction à l'égard des produits ou services concurrents, ou élargira l'étude de satisfaction aux clients des concurrents.

04 Distinction entre mesure stratégique et mesure managériale :

L'expérience montre que le principale point d'achoppement de la plupart des mesures de satisfaction réside dans la confusion entre deux types d'objectifs, malheureusement trop

souvent poursuivis dans une seule et même mesure : d'une part, des objectifs que nous qualifierons de « stratégiques », et, d'autre part, des objectifs plutôt « managériaux ».¹

Le tableau ci-dessous présente les principales différences entre la mesure stratégique et la mesure managériale concernant les objectifs, les contraintes et les livrables de la mesure :²

¹ RAY (D) et SABADIE (W), *Marketing relationnel, rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*, édition DUNOD, Paris, 2016, P.170.

² RAY (D) et SABADIE (W), op.cit, pp.172-177.

Tableau 01 : Distinction entre mesure stratégique et mesure managériale

	Mesure Stratégique	Mesure Managériale
Objectifs	- Comprendre la nature des liens entre expérience client et fidélité - Etre en mesure d'agir afin d'optimiser l'expérience des clients - Hiérarchiser les priorités d'actions par rapport aux clients ainsi que les leviers prioritaires	- Fournir des indicateurs de performance destinés à manager les équipes au quotidien - Pouvoir réagir rapidement et de façon spécifique à une alerte « locale » - Vérifier indirectement l'application des normes et des processus clients
Contraintes	- Le diagnostic doit être fondé sur les perceptions des clients, et non sur une vision interne et/ou subjective. - Il est impératif de prendre en compte l'intégralité de l'expérience client, telle que vécu par ces derniers	- Le diagnostic doit être fondé uniquement sur les perception des clients, et non sur une vision interne et/ou objectif. - Pouvoir fournir des résultats en continu afin de privilégier la réactivité
Livrables	- Indicateurs « clients » destinés à la direction générale. - Lien expérience client/fidélité. - Hiérarchisation des actions prioritaires - Tableau de bord des forces et faiblesse en termes d'expérience client, en absolu et en relatif avec les concurrents.	- Indicateurs de performance spécifiquement liés à une équipe - Tableau de bord longitudinal des performances de l'équipe sur chacun des attributs mesurés. - Tableau de bord comparatif des performances

Source : Tableau élaboré par nous même à partir de RAY (D) et SABADIE (W), op.cit, pp.172-177.

Commentaire :

La différence entre la mesure stratégique et la mesure managériale réside dans le fait qu'elles traitent différents points par rapport à l'expérience client de façon totalement différente et ce suivant les objectifs de la mesure, nous pouvons donc déduire ce qui suit :

- Concernant les clients internes de la mesure managériale sont les managers directement concernés par l'expérience client et leurs responsables hiérarchiques. Tandis que la mesure stratégique se focalise sur le service auquel seront fournis les résultats, chaque direction est particulièrement concernée par l'expérience client, chaque membre du comité de direction doit s'emparer du diagnostic.
- Concernant la satisfaction mesurée ; selon la mesure managériale celle-ci est nécessairement transactionnelle, puisqu'il faut pouvoir agir rapidement et de façon chirurgicale suite à des problèmes repérés lors de la dernière transaction. Cependant la satisfaction mesurée stratégiquement parlant est de nature cumulée, car elle va prendre en compte l'ensemble de l'expérience client et non une simple transaction, et d'en déterminer l'impact sur la fidélité.
- Concernant l'action de comparaison, la mesure stratégique convient idéalement une action de comparaison aux concurrents afin de ne pas se leurrer sur les vraies forces et faiblesses. Car ce qui pourrait paraître une faiblesse peut se révéler au regard de la concurrence une force relative. Une telle action n'est pas toujours possible soit pour des raisons légales ou déontologiques, ou bien pour la bonne raison que c'est juste trop coûteux/complexe d'interroger les clients de la concurrence. Insistons néanmoins sur la valeur ajoutée des résultats « relatifs » et non « absolus » puisque dans la réalité, les clients sont confrontés à cette comparaison.

En revanche la mesure managériale présente moins d'intérêt ici, cependant des comparaisons internes dans la mesure où le contexte et les clientèles sont comparables peuvent être source de benchmark intéressant.

Section 03 : L'interaction de la satisfaction clients et de la qualité des services publics

La section suivante va appuyer la relation qui existe entre la satisfaction clients et le secteur des services, notamment des services publics.

01) Définition de la qualité de service :

Gérard toqué et Michel Langlois définissent la qualité de services comme suit : « l'écart entre les attentes du client à l'égard du service et la perception de la qualité après avoir utilisé le service ». ¹

Il s'agit donc du rapport entre les avantages réellement obtenus lors de l'utilisation du service et les bénéfices espérés.

On parle que de la qualité lorsque le service est conforme aux attentes du client, les attentes sont influencées par le bouche à oreille, les besoins personnels et la communication externe. Un réflexe d'entreprise, et pour cela, il faut toujours se préoccuper du : c'est lui qui fait vivre l'entreprise en consommant ses services, il est l'unique juge de la qualité du service.

02) Satisfaction clients et le secteur des services :

L'exploitation du marché des services a poussé les entreprises à développer de nouveaux outils de management adaptés aux spécificités du secteur tertiaire. Dans ce cadre, la mesure de la qualité du service se révèle particulièrement difficile, compte tenu des caractéristiques propre à ce secteur :²

- Intangibilité : le service est intangible à la différence d'un produit. Il faudra définir les normes de qualité à suivre, la façon de contrôler ainsi que les critères d'évaluation de la qualité du service.
- Hétérogénéité : dans le temps, mais aussi selon les acteurs concernés. L'impossibilité de fournir une prestation identique à chaque fois et la dépendance totale du service aux personnels concernés.
- Simultanéité : de la production et de la consommation. Le service se réalise souvent par interaction avec le client et le personnel en contact, donc le client participe activement à la qualité du service rendu.

¹ TOCQUER (G) et LANGLOIS (M), *Marketing des services le défi relationnel*, édition DUNOD, Paris, 1992, P.45.

² RAY (D), op.cit, P.38.

Selon J.F.BOSS « L'évaluation de la qualité d'un service porte à la fois sur le résultat final <outcome> et sur la manière dont le service est fourni <process> »

Après un important travail de réduction du nombre de critères à mesurer, les auteurs ont énoncé cinq dimensions majeures qu'ils jugent incontournables pour mesurer la qualité d'un service :¹

- Eléments tangible : installations physique, équipements et apparence du personnel en contact.
- Fiabilité : capacité à réaliser le service promis en toute confiance et de manière précise.
- Serviabilité : bonne volonté pour répondre aux clients et offrir un service rapide.
- Assurance : compétence et courtoisie du personnel en contact, et capacité à inspirer confiance.
- Empathie : prise en considération des clients et attention individualisée.

03)Satisfaction clients et service public :

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les organismes publics ne sont pas les derniers à mesurer la satisfaction de leurs clients/usagers. La demande croissante du marché pousse à cela, et ce pour plusieurs raisons :²

- Tout d'abord, ces organismes évoluent dans le même contexte économique global que les entreprises, et suivent donc les mêmes évolutions. N'oublions pas que les salariés et usagers des services publics sont aussi clients d'entreprises privées. De plus, certains services publics d'aujourd'hui appartiendront vraisemblablement demain au secteur privé
- Culturellement, certains de ces organismes ont toujours été tournés vers la priorité du « service à l'utilisateur ». Peu compatible avec la rentabilité, cette philosophie n'en reste pas moins culturellement proche de la satisfaction clients.
- Enfin, l'approche satisfaction présente un avantage important, celui de fédérer l'ensemble du personnel autour d'un objectif commun.

Les spécificités de ce secteur peuvent être :

¹ RAY (D), op.cit, P.39.

² RAY (D), op.cit, P.40.

- Les décisions concernant les actions correctives à mener sont généralement prise à un niveau politique, qui n'obéit pas aux contraintes habituelles d'un marché
- La motivation du personnel à s'approprier la démarche est totalement différente dans un contexte où la sanction du marché n'existe pas. Il convient donc de prendre en compte cette dimension dans la communication interne, avant pendant et après la mesure.

Ainsi, mener des enquêtes de satisfaction au sein d'organismes publics nécessite une réflexion préalable ainsi qu'une adaptation des moyens habituels.

04) la relation entre la qualité de service et la satisfaction clients:

La relation qui existe entre la qualité de service et la satisfaction client, est motionnée dans la figure (BLEU) dans la précédente section. Nous allons à présent énoncer les paramètres qui doivent être bien maîtrisés par les entreprises de services, afin de garantir une meilleure qualité de service lui permettant d'assurer la satisfaction de sa clientèle :¹

4.1 Le support physique

Chaque entreprise de service, se doit de posséder un support physique de très bonne qualité à la hauteur des exigences de son marché, la dimension technique de la qualité de service joue un rôle important dans l'amélioration de l'image perçue par le client.

A titre d'illustration, nous prenons l'exemple de la Poste, chaque établissement postal doit se soigner son support physique, L'aménagement des agences en les équipant des moyens de confort sophistiqués (climatisation, sièges confortables, une bonne décoration, meubles, machines...) améliorera automatiquement la perception de la clientèle à l'égard des agences, et leur procurer des services qui répondent à leur attentes et exigences.

4.2 Le personnel en contact

Le personnel de contact avec le client affecte d'une façon directe et remarquable la satisfaction de ce dernier. Comme on l'a mentionnés auparavant le personnel de contact se

¹ BENBELKACEM (Bouaz), l'implication de la qualité de service sur la satisfaction des clients d'une compagnie aérienne, mémoire de master, option marketing, EHEC Alger, 2015, P.56.

doit de respecter certaines règles et directives, quant à son interaction avec le client : il doit être aimable, courtois, poli, toujours souriant et attentif aux désirs et besoins de son client.

Afin de garantir la performance de son personnel de contact, l'entreprise est forcée d'être sélective dans sa politique de recrutement, mais aussi elle doit faire de la satisfaction de son personnel, un objectif majeur lui permettant d'atteindre l'objectif principal qui est la satisfaction des clients.

Concernant notre cas de l'entreprise Algérie Poste, la satisfaction de la clientèle est souvent liée au comportement du personnel de contact. C'est pour cela, Algérie Poste elle doit être très sélective dans leur recrutement des guichetiers

4.3 Le prix

Le prix est un paramètre décisif dans la perception du client à l'égard du service, en effet le client est devenu plus attentif au rapport qualité/prix, il veut un service de bonne qualité à moindre prix, s'il estime que le prix ne justifie pas la qualité perçue il sera insatisfait, alors que s'il estime que le prix justifie la qualité perçue il sera satisfait par le service offert.

Conclusion du deuxième chapitre

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons résumer que la satisfaction est une évaluation, entre les attentes préalables et l'expérience d'un produit ou d'un service.

La satisfaction et la qualité de service sont deux concepts qui ont suscité l'intérêt de nombreux travaux en marketing des services. Etant au cœur de l'évaluation par le client de l'expérience du service en question, ces deux concepts ont fait l'objet de nombreuses controverses quant à la manière de les définir, de les mesurer et à leur lien de causalité.

La démarche qualité nécessite une véritable animation permanente autour du client et de sa satisfaction.

Les outils de mesure et d'évaluation de la satisfaction du client se doivent d'être fiables, afin d'éviter une mauvaise interprétation de leurs résultats.

Les points les plus importants à retenir de ce chapitre sont :

- La satisfaction est le jugement des clients vis-à-vis du sentiment de satisfaction suite à la consommation d'un produit/service ;
- La satisfaction peut être subjective, relative et évolutive.
- L'évaluation de la satisfaction clients permet de préciser leurs besoins et ainsi les fidéliser.
- La mesure de la satisfaction nous permet d'évaluer la qualité du service offert, cela permet de détecter les failles et les lacunes du service fourni et d'y remédier d'une façon optimale
- La relation entre la qualité de services et la satisfaction est cernée par la maîtrise des paramètres suivants : le support physique, le personnel en contact et le prix.

Chapitre 03 :

L'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaire de la carte EDAHABIA

Introduction du troisième chapitre

Après avoir abordé les aspects théoriques concernant la satisfaction des clients dans le premier chapitre, et l'approche processus au deuxième. Nous allons mener des études pratiques au niveau d'Algérie Poste afin de répondre à notre problématique ainsi qu'aux questions secondaires.

A cet effet nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire dans le but de réaliser un sondage d'opinions, qui nous permettra de tirer des conclusions sur l'application d'une approche par processus et son impact sur la satisfaction des clients titulaire de la carte EDAHABIA, cette étude de satisfaction nécessite le respect d'une certaine méthodologie.

Ce chapitre est subdivisé en trois différentes sections :

La première sera consacrée à la présentation de l'organisme et la structure d'accueil où nous avons effectué notre stage, ainsi que du produit financier en question. La deuxième sera dédiée à la méthodologie de recherche que nous avons retenue dans ce travail. La troisième section est consacrée au traitement des résultats, en proposant des suggestions et des recommandations.

Section01 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil où nous avons effectué notre stage de fin d'étude. Celle-ci s'est déroulé au sein de l'entreprise nationale « Algérie Poste » au niveau de la Direction de la Normalisation et de la Qualité.

Nous passerons aussi par une présentation de la structure d'accueil, ainsi que le produit financier en question, à savoir la carte EDAHABIA.

01)Historique :¹

Durant la colonisation française, la mission de la poste était de maintenir le lien avec la métropole à travers la réception de mandats, les chèques postaux, les abonnements aux journaux, la vente de timbres, les dépôts d'argent à la caisse d'épargne, le paiement des pensions, le traitement des instituteurs, des employés municipaux de même que les administrations publiques.

À l'époque on l'appelait Poste, Télégraphe & Téléphone (PTT) ces trois initiales seront maintenu bien au-delà de l'indépendance. En 1962, le rapatriement en masse des postiers pieds noirs et métropolitain laisse un vide obligeant le personnel algérien à relever le défi maintenant ainsi plus de 800 bureaux de poste à l'état opérationnel.

Le premier timbre de poste de la république algérienne a été émis le 1er novembre 1962 marquant par la même occasion une nouvelle page dans l'histoire de la poste algérienne.

02)Présentation d'Algérie Poste :

Algérie poste est un *Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial* (EPIC), issu des reformes du secteur des postes et télécommunications après la promulgation de la loi 2000-03 du 05 Août 2000, il a été créé par décret exécutif n° 02-43 du 14 Janvier 2002. Il a pour mission essentielle de fournir un large éventail de services accessibles pour chacun de ses clients afin d'être leur vrai partenaire et adopter une approche professionnelle. Il est présent sur l'ensemble du territoire national par un réseau comprenant 3 636 points de contact (Etablissements Postaux), cinquante (50) Directions d'Unités Postales de wilaya et dont la

¹ Journal officiel, Année 2000

Direction Générale est située à Bab Ezzouar. Il a pour effectif plus de 23000 employés répartis sur les 48 wilayas et comme chiffre d'affaire de 25 milliards de DA.¹

Cet établissement est chargé d'assurer, sur l'ensemble du territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et des services financiers postaux, de renouvellement et de développement des infrastructures s'y rapportant.

A ce titre, l'EPIC Algérie Poste peut optimiser sa structure comme tout autre opérateur commercial pour répondre à sa vocation de service public sur tout le territoire national.

Nous pouvons résumer les missions d'Algérie Poste en :

- L'exploitation des activités en matière de service du courrier, sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales.
- La création de toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national.
- La mise en œuvre des moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des infrastructures relevant de son domaine d'activité.

03) Structures d'Algérie Poste :

Les missions dévolues à Algérie Poste sont assurées par :

3.1 La Direction Générale :

3.1.1 Directions de Divisions :

- Direction de la Division Courrier Colis ;
- Direction de la Division Réseau ;
- Direction de la Division Monétique et Services Financiers Postaux ;
- Direction de Division Compétence et Innovation.

3.1.2 Direction Centrales :

- Direction des Ressources Humaines et de la Formation ;
- Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux ;

¹ Document interne d'Algérie Poste année 2004

- Direction de l'Informatique et de la Sécurité Réseau ;
- Direction de la Normalisation et de la Qualité ;
- Direction de la Stratégie, de l'Organisation et du Contrôle de Gestion
- Direction de la Communication ;
- Direction de l'Inspection Centrale ;
- Direction de l'Audit et du Contrôle Interne ;
- Direction des Affaires Juridiques et des Relations Internationales ;
- Direction de la Sûreté Interne et de la sécurité des Installations et de l'Environnement ;
- Direction de la Structure du Timbre Poste et de la Philatélie.

3.1.3 Direction Projet :

- Direction Projet de la Conformité de la Prévention et de la Lutte Contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme ;
- Direction Projet Service Universel Postal.

Nous pouvons schématiser l'organisation de la direction générale d'Algérie Poste par l'organigramme suivant :¹

Schéma n°17 : Organigramme de la Direction Générale d'Algérie Poste



Source : Document interne de la Direction de la Normalisation et de la Qualité

¹ Document interne : Direction de la Normalisation et de la Qualité.

3.2 Les Directions d'Unités Postales de Wilaya

Algérie Poste a adapté son organisation au niveau des wilayas à travers Cinquante (50) Directions d'Unités Postales de Wilaya (DUPW) en fonction de la politique d'aménagement du territoire.

La wilaya d'Alger est composée de trois (03) DUPW (Centre, Est et Ouest).

La Direction d'Unité Postale de Wilaya a une autorité sur l'ensemble des Etablissements Postaux et les Centres spécialisés (Centre Financier Régional (CFR), Centre de Tri Régional (CTR) et Centre de Dépôt et de distribution (CDD) implantés dans le même territoire géographique de wilaya.

On distingue plusieurs classes des établissements à savoir:

- RCE: Recette Classe Exceptionnelle (RP), chaque Wilaya dispose d'une RP sauf la wilaya d'Alger renferme six (06) RP;
- RHC: Recette Hors Classe;
- R1: Etablissement de première classe;
- R2: Etablissement de deuxième classe;
- R3: Etablissement de troisième classe;
- R4: Etablissement de quatrième classe;
- APM: Agence Postale Militaire;
- GA: Guichet Annexe.

04) Les missions d'Algérie Poste :¹

Les principales missions d'Algérie Poste sont :

- L'exploitation des activités relevant du régime de l'exclusivité prévu à l'article 63 de la loi N° 2000-03 Aout 2000, en matière de services du courrier, sous toutes ses formes, dans les régimes intérieures et internationales ;
- La mise en place et l'exploitation de tout service connexe, en rapport avec l'exercice de ses activités et relevant des domaines du courrier, des colis postaux, de la logistique et de services financiers postaux y compris de la caisse d'épargne (conformément à l'article 12 de la loi N° 2000-03 du 05 Aout 2000) ;

¹ Journal officiel, Année 2000.

- La mise en œuvre de toutes autres actions visant à l'accompagnement de son projet ;
- La création de toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national ;
- La mise en œuvre de la politique du service universel conformément à la politique sectorielle en vigueur et au cahier des charges conclu avec l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

05) Les activités d'Algérie Poste par structure de métiers :

Nous allons définir l'ensemble des activités d'Algérie Poste et ce par structure métier,

5.1 Direction de l'informatique :

- L'Informatisation des Bureaux de Poste
- L'extension du réseau informatique
- L'exploitation des bornes multimédia

5.2 Services Postaux :

5.2.1 La distribution :

- La distribution à domicile de toutes les catégories d'envois (ordinaires, recommandés, et remise de carnets CCP)
- Le paiement des mandats à domicile
- La distribution aux guichets

5.2.2 Les prestations postales :

- Le service du courrier
- Le service des colis postaux
- L'automatisation de l'affranchissement

5.3 Services Financiers :

5.3.1 L'activité CCP :

- Le paiement et le retrait à vue
- L'ouverture de compte CCP, l'alimentation et l'imputation à distance des salaires.

- La consultation de l'avoir et le changement d'adresse.

5.3.2 L'activité monétique :

- L'utilisation des Guichets Automatiques de Banque et des Terminaux de Paiement Electronique.
- L'édition du Relevé d'Identité Postale ainsi que des dix dernières opérations effectuées sur le compte.
- Virement de compte à compte.

5.3.3 Les prestations mandat :

- Le mandat carte et carte CH 1418
- Le mandat télégraphique et le mandat Transfert Electronique de Fonds
- Le mandat social et le mandat International Financial System/International Money Order.

5.3.4 La prestation western union:

- La réception de fonds en provenance de plus de 190 pays
- Les montants sont perçus en espèce dans la monnaie nationale auprès des Etablissements Postaux

5.3.5 La prestation Epargne :

- L'ouverture d'un compte avec délivrance du carnet avec un versement sans limite de montants dans tous les bureaux de poste.
- Le remboursement sans limite de montants dans les bureaux détenteurs des comptes locaux ainsi qu'un remboursement limité à 20000 da par jour dans les autres bureaux de poste.
- L'archivage électronique pour le traitement des réclamations en temps réel et des historiques.

5.4 Les prestations effectuées pour le compte des tiers :

5.4.1 Pour le ministère des finances :

- Le paiement des pensions Algériennes et étrangères.

- Les MDPES : les Mandats des Dépenses Publiques (Etrangers au Service)
- La vente de timbres fiscaux, timbres amande et vignettes automobiles

5.4.2 Encaissement pour le compte des grands clients :

- ORASCOM et Algérie Télécom.
- CETELEM Algérie, Société Générale Algérie, Al baraka banque.
- SONELGAS, GAM assurance, SEAL.

5.5 Etablissement Postal:

- Etablissement postal de quatrième classe « R4 », si T est inférieur à 1.000.000 d'opérations ;
- Etablissement postal de quatrième classe « R3 », si T est compris entre 1.000.000 et 2.000.000 opérations ;
- Etablissement postal de quatrième classe « R2 », si T est compris entre 2.000.000 et 5.000.000 opérations ;
- Etablissement postal de quatrième classe « R1 », si T est compris entre 5.000.000 et 10.000.000 opérations ;
- Etablissement postal Recette Hors Classe « RHC », si T est compris entre 10.000.000 et 20.000.000 opérations ;
- Etablissement postal Recette Classe Exceptionnelle « RCE », si T est compris entre 20.000.000 et 40.000.000 opérations ;
- Etablissement postal Recette Hors Série « RHS » : il existe une seule RHS à l'échelle notionnelle, si T supérieur à 40.000.000 opérations.

06) Structure d'accueil :

6.1 Présentation de la Direction de la Normalisation et la Qualité :¹

La Direction Centrale de la Normalisation et de la Qualité a été créée dans le cadre de la mise en place de la nouvelle réorganisation d'Algérie Poste fixée par l'arrêté ministériel référencié 002/SP/MPTIC du 21/01/2010, afin de garantir le développement et la bonne exécution de la politique qualité d'Algérie Poste qui s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des services offerts aux clients afin d'accroître leur satisfaction.

6.2 Organisation de la Direction de la Normalisation et la Qualité

La Direction de la Normalisation et de la Qualité est composée de :²

6.2.1 Sous Direction Centrale d'Etudes, de Développement et de Promotion de la Qualité :

Le département Etudes et développement: est chargé principalement de définir les lignes directrices de la politique qualité de l'établissement, et d'élaborer le plan d'action à court et à moyen terme, de la Direction qualité axé sur des processus opérationnels et les ressources afférentes.

Le département Normalisation et promotion de la qualité: il s'occupe essentiellement, de formaliser les procédures et processus, de concert avec les structures utilisatrices après leur mise à niveau, et de contribuer à la promotion et la communication de l'image de marque et valeurs de l'Etablissement à travers l'édition de bulletins de communication et à travers la participation à des manifestations (salons, portes ouvertes...etc.).

6.2.2 Sous Direction Centrale du Contrôle et de l'Assurance Qualité :

Le département Contrôle de la Qualité: est chargé principalement de préparer, mettre en œuvre et superviser la réalisation des programmes d'audits qualité, et de réaliser des contrôles continus sur les prestations offertes aux clients pour mesurer l'évolution de la qualité de service.

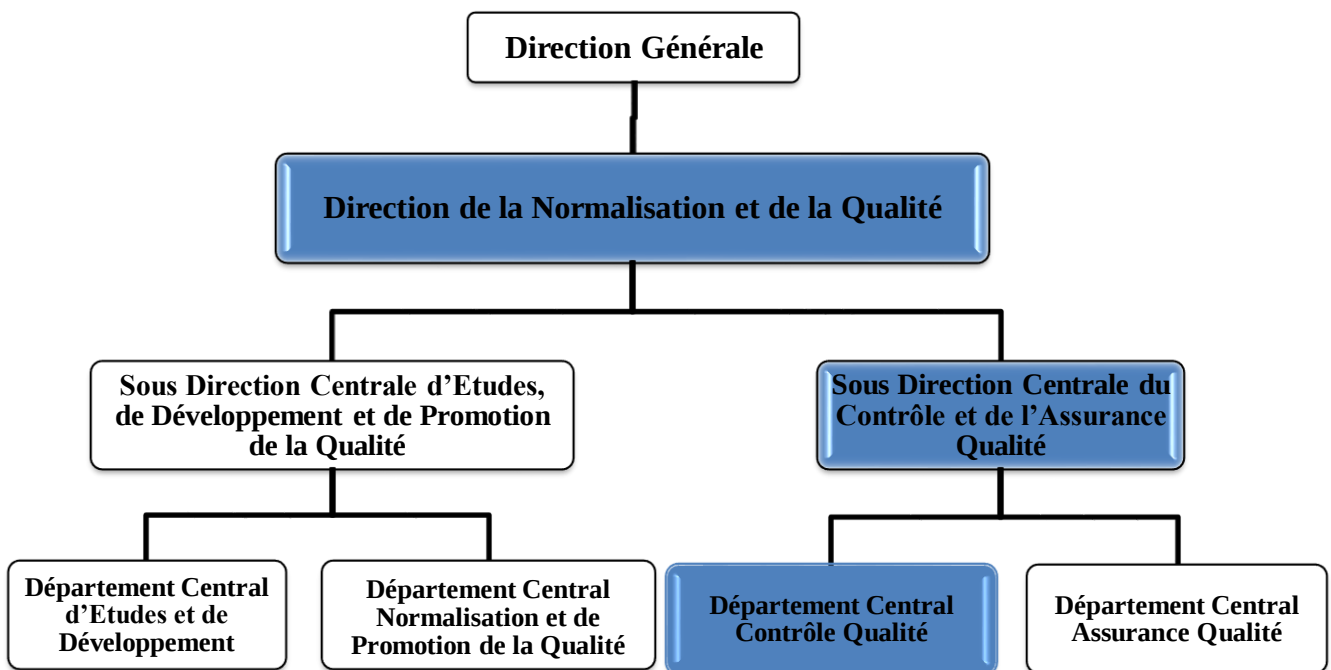
¹ Document interne de la Direction de la Normalisation et de la Qualité.

² ibid

Le département Assurance de la Qualité: il s'occupe essentiellement Effectuer des enquêtes de satisfaction clients au niveau des différents points de contact : des établissements postaux, site web, de détecter par anticipation les besoins et exigences des clients en évolution permanente, les réclamations des clients relatives à la qualité, ainsi mesurer à travers les enquêtes le niveau d'acceptation par les clients des nouveaux produits et prestations introduits sur le marché

Nous pouvons schématiser l'organisation de la Direction de la Normalisation et de la Qualité par l'organigramme suivant :

Schéma n°18 : Organigramme de la Direction de la Normalisation et de la Qualité



Source : Document interne de la direction de la Normalisation et de la Qualité

6.3 Missions de la Direction de la Normalisation et la Qualité :¹

La Direction Centrale de la Normalisation et de la qualité a pour principales missions :

- Définir le contenu de la politique et des objectives « qualités » et en développer les supports ;
- Établir des référentiels et normes de mesure de la qualité par métier en liaison avec les objectifs de l'établissement ;
- Assurer la diffusion et la promotion des manuels et procédures liés à la qualité ;
- Suivre l'application des programmes de la qualité auprès des différentes directions, effectuer des contrôles et coordonner les intervenants ;
- Contribuer à la formalisation des plans d'actions en termes de qualité de service avec les Directions Métiers.

07)Présentation de la carte EDAHABIA :

Algérie Poste a mis à la disposition de ses clients en Juin 2017 la carte EDAHABIA qui offre la double fonction de retrait d'argent et de paiement électronique, mais pas que.

Cette carte est placée sous système EMV (Europay Mastercard Visa) assurant la sécurité des transactions à ses porteurs, permettant d'effectuer diverses opérations de retrait et de paiement sur les comptes CCP, sur les guichets automatiques de banques (GAB) et aussi sur les terminaux de paiement électronique (TPE).

7.1 Les services offerts par la carte EDAHABIA :

La carte EDAHABIA permet à son titulaire d'effectuer sur le territoire national des opérations de retrait d'espèce en Dinar, consultation de solde, transfert et versement de fonds, paiement d'achat de biens et/ou services ainsi que le paiement des factures (eau, électricité, gaz et internet) mais aussi le rechargement crédit communication mobile.

Tout cela se fait au niveau des GAB, PINPAD, TPE ainsi que les sites web marchand.

Toute transaction effectuée au moyen de la carte est enregistrées automatiquement sur un support électronique, ces derniers constituent une preuve des opérations et un justificatif valide.

¹ Document interne de la Direction de la Normalisation et de la Qualité.

7.2 Délivrance de la carte EDAHABIA :

La carte EDAHABIA est délivrée par Algérie Poste à ses clients titulaires d'un compte courant postal à leur demande et sous réserve d'acceptation de cette demande.

Un code PIN personnel est communiqué sous enveloppe sécurisée qui doit être récupéré personnellement par le titulaire de la carte, cela lui permettra d'effectuer les opérations cité ci-dessus.

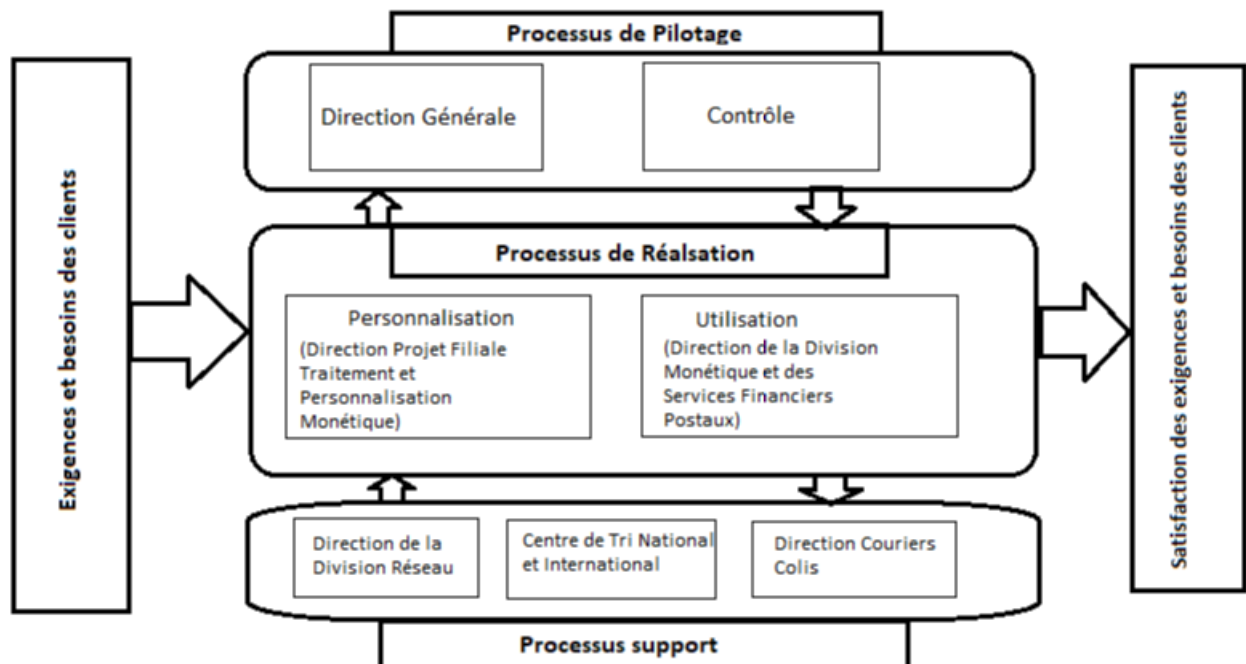
Vous trouverez en annexes les tableaux de tarification, taxes et commissions d'utilisation.

7.3 Les avantages de la carte EDAHABIA :

- La sécurité : le code confidentiel garanti toute les opérations à l'aide de la carte.
- L'efficacité : la commodité de la carte EDAHABIA est un gagne temps pour toute utilisateurs.
- La disponibilité : les clients titulaires de la carte EDAHABIA dispose de leur argent selon leur convenance 24h/24 et 7j/7.

Suite à l'intérêt porté sur l'approche processus dans ce présent mémoire, nous avons essayé d'élaborer la cartographie des processus de la carte EDAHABIA, et cela comme suit :

Schéma n°19 : Cartographie des processus concernant La carte EDAHABIA



Source : élaborer par nous même.

Commentaire :

La réalisation et l'utilisation de la carte EDAHABIA passe par un ensemble de processus qu'on a essayé de résumer dans la cartographie ci-dessus ; et ce, pour satisfaire les besoins des clients. Nous pouvons citer :

- **Processus de pilotage** : dont l'objectif est de formuler les orientations générales, d'élaborer la stratégie et des objectifs à atteindre. Cela se fait à travers la Direction Général d'Algérie Poste ainsi que le contrôle continu qui se fait notamment par la Direction de Normalisation et de la Qualité.
- **Processus de réalisation** : dont l'objectif est de satisfaire les besoins du client depuis la commande de la carte EDAHABIA, la personnalisation de cette dernière jusqu'à la livraison, et par la suite l'utilisation courante de cette carte.
- **Processus support** : dont l'objectif est de procurer les moyens financiers, matériels et humains nécessaires au fonctionnement des processus de réalisation. On y trouve la Direction de la Division Réseau qui se charge de la distribution ainsi que l'utilisation au niveau des GAB et les TPE. La Direction Courriers Colis, qui assure l'acheminement de la carte vers les établissements postaux et vers les clients.

Section 02: Méthodologie de travail

Cette section est consacrée à la description du cadre méthodologique de l'enquête quantitative qui vise à mesurer l'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients détenteurs de la carte EDHAABIA chez Algérie Poste.

01) Définition de l'étude et son objectif:

Dans le cadre de mesurer l'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA chez Algérie Poste, nous avons menés une étude empirique en utilisant le questionnaire.

02) L'élaboration du questionnaire :

Nous avons opté pour une enquête par questionnaire. En effet, ce type d'enquête est un outil d'observation qui permet de quantifier et de comparer l'information. Selon KOTLER et DUBOIS « Il incorpore souvent non seulement les questions à poser, mais également les

plages de réponses. C'est un instrument extrêmement flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées »¹

Cette enquête a été basée sur notre étude répondant à la problématique « L'approche processus contribue-t-elle à une meilleure satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA chez Algérie Poste ? »

Pour ce faire, nous avons mis en place deux hypothèses, à savoir :

- L'approche processus influe directement sur la satisfaction des clients.
- L'application de l'approche processus a des retours positifs et instantanés sur la satisfaction des utilisateurs de la carte EDAHABIA.

Afin d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons menés une étude empirique, en nous basant sur deux questionnaires à objectifs différents mais liés ;

- **Le premier questionnaire** est distribué aux clients d'Algérie Poste titulaires de la carte EDAHABIA en vue de mesurer leur satisfaction par rapport à celle-ci.

Nous avons distribué environs 65 questionnaires au sein des GAB des agences postales de BIRKHADEM et de CHERAGA, ces deux agences présentent un nombre important de personnes issues de commune voisine, ce qui va varier d'autant plus notre échantillon. Seulement 50 d'entre eux seront analysés, le reste sont mal remplis ou incluent des réponses incohérentes.

- **Le deuxième questionnaire** est distribué aux salariés de la Direction Générale d'Algérie Poste qui ont une relation directe ou indirecte avec l'approche processus relatif à la carte EDAHABIA, ceci pour mesurer l'impact de cette dernière et son amélioration sur la satisfaction de la clientèle.

Nous avons distribué 30 questionnaires destinés au cadre et aux exécutants qui travaillent en cote à cote avec l'approche processus de la carte EDAHABIA.

¹ KOTLER (P) et DUBOIS (B) : Marketing management, 11^{ème} édition, Pearson Education France, Paris, 2004, P140.

03) L'objectif de l'enquête

L'objectif majeur dans notre étude est de mesurer l'impact réel de l'approche processus et de son amélioration sur la satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA chez Algérie Poste.

L'exploitation des résultats de l'enquête, permettra d'analyser et d'améliorer les axes suivants :

- Qualité des prestations des services offerts par Algérie Poste.
- Etat des lieux.
- Amélioration de l'utilisation de la carte EDAHABIA.
- Fluidité des processus chez Algérie Poste.

Cependant, cette enquête permettra d'émettre des suggestions et des recommandations susceptibles d'améliorer la situation de la poste, et d'avoir une vision globale sur les exigences de la clientèle.

04) Les limites de l'enquête :

Plusieurs limites que nous avons rencontrées dans notre enquête tel que ;

- *Limites temporelles* : le contenu et les résultats de notre étude sont conditionnés par la période temporelle pendant laquelle elle a été réalisée. Cette période s'est étendue du 05 Janvier 2019 au 25 Mai 2019.
- *Limites humaines* : Cette étude est basée sur les opinions et les réponses des employés de l'entreprise citée précédemment, ainsi que des clients de cette même entreprise.
- *Limites objectives* : Cette étude a portée toute son attention sur les sujets et les thèmes liés à la question de l'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaire de la carte EDAHABIA.

Section 03: Analyse des résultats et recommandations

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre enquête et les discutés.

Une fois les informations des deux questionnaires recueillies, nous avons procédé au traitement en utilisant le logiciel IBM SPSS Statistics V25, qui nous a permis d'effectuer le tri

à plat de chaque question, c'est-à-dire que chaque question est traitée indépendamment des autres questions.

01) Analyse quantitative du questionnaire destiné aux clients titulaire de la carte EDAHABIA :

Ce questionnaire a été distribué aux clients titulaires de la carte EDAHABIA seulement vu que notre étude se penche vers cette catégorie de clients.

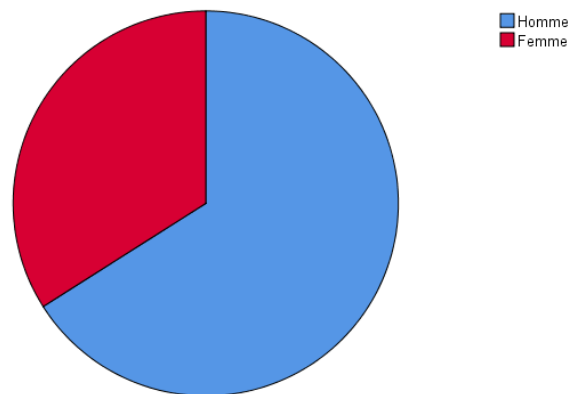
Les résultats de ce questionnaire se présentent comme suit :

1- Le sexe

Tableau n°2 : répartition des clients selon le sexe

	Fréquence	Pourcentage
Homme	33	66%
Femme	17	34%
Total	50	100%

Schéma n°20: répartition des clients selon le sexe



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

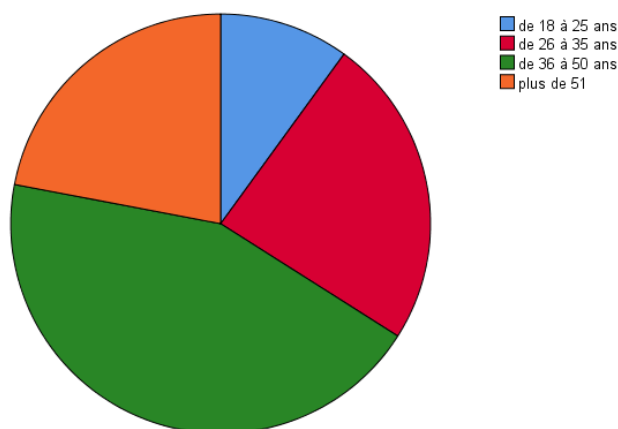
Commentaire : A travers cette représentation nous constatons clairement la prédominance des hommes sur les femmes au niveau des Guichet Automatique de Billets, où 66% des individus interrogés est de sexe masculin, les restants sont de sexe féminin représenté par 34%.

2- L'Age :

Tableau n°03 : répartition selon l'âge des clients

	Fréquence	Pourcentage
de 18 à 25 ans	5	10%
de 26 à 35 ans	12	24%
de 36 à 50 ans	22	44%
Plus de 51 ans	11	22%
Total	50	100%

Schéma n°21 : répartition selon l'âge des clients



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

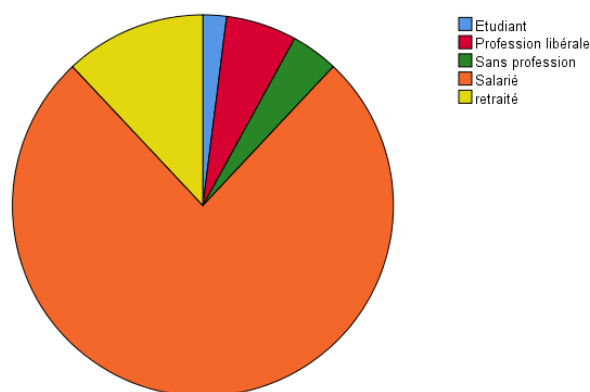
Commentaire : d'après la représentation, 10% des personnes interrogées ont entre 18 et 25 ans, 24% de ces derniers ont entre 26 et 35 ans. Le pourcentage le plus élevé concerne les personnes qui ont entre 36 et 50 ans, et en dernier lieu les personnes âgé de plus de 51 ans représentent 22% de notre échantillon.

3- Catégorie socioprofessionnel :

Tableau n°4:répartition selon La catégorie socioprofessionnelle

	Fréquence	Pourcentage
Etudiant	1	2%
profession libérale	3	6%
Sans profession	2	4%
Salarié	38	76%
Retraité	6	12%
Total	50	100%

Schéma n°22: répartition selon la catégorie socioprofessionnel



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : A travers cette figure, on constate que 76% des personnes interrogées sont des salariés, et que 12% d'entre eux sont des retraités. Mais aussi les professions libérales occupent 6% de notre échantillon, 2% sont des étudiants et enfin 4% sont sans profession.

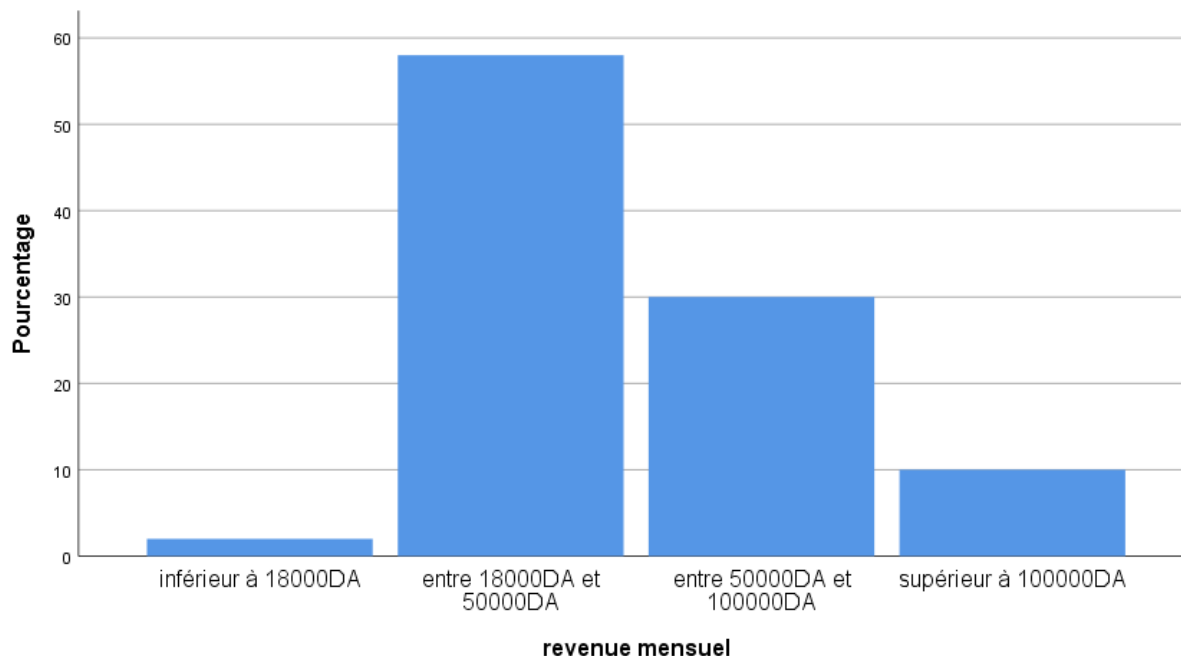
Nous remarquons que les salariés occupent la plus grande partie des clients d'Algérie Poste cela justifie qu'Algérie Poste est une entreprise citoyenne, tous les algériens et algériennes quelque soit leurs catégories socioprofessionnelles ont le droit de posséder une carte EDAHABIA.

4- Revenu :

Tableau05: répartition des revenus mensuels des clients interrogés

	Fréquence	Pourcentage
inférieur à 18 000DA	1	2%
entre 18 000DA et 50 000DA	29	58%
entre 50 000DA et 100 000DA	15	30%
Supérieur à 100 000DA	5	10%
Total	50	100%

Schéma n°23 : représentation des revenus mensuels des clients interrogés



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Nous constatant selon ce résultat que la majorité des personnes interrogées ont un revenu mensuel entre 18 000DA et 50 000DA avec un pourcentage de 58%.

30% de ces personnes ont un revenu mensuel qui vari entre 50 000DA et 100 000DA, 10% de ces derniers ont un revenu supérieur à 100 000DA et finalement seulement 2% ont un revenu inférieur à 18 000DA.

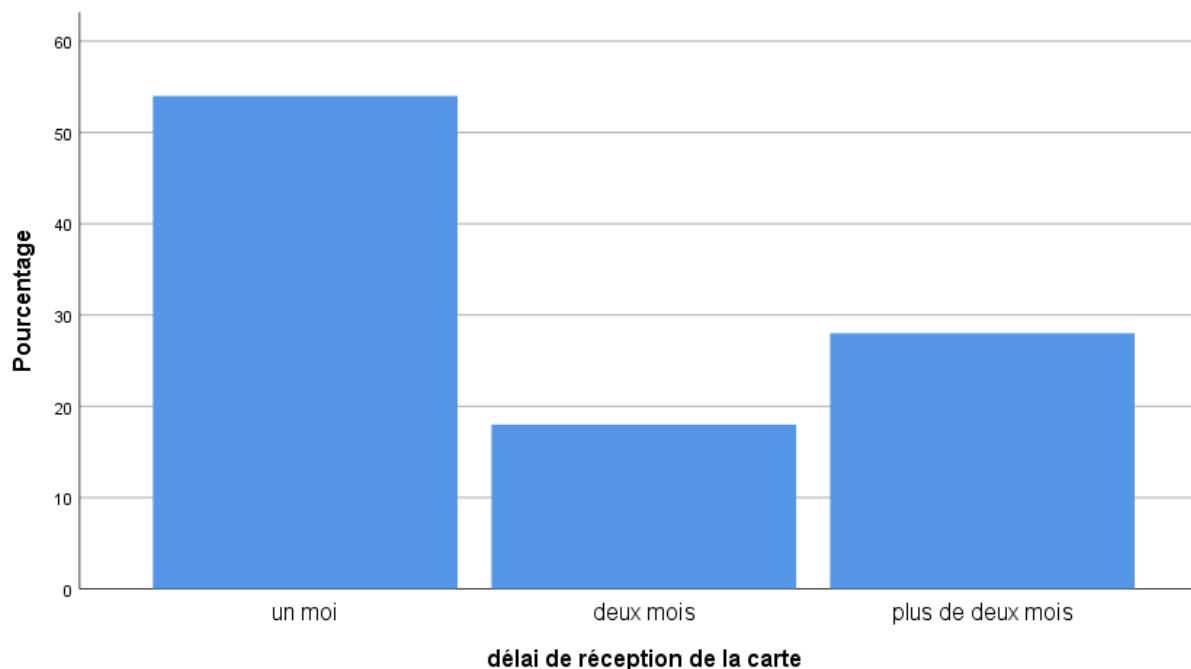
Nous remarquons donc l'importance de la classe moyenne de la société par rapport aux transactions effectuées chez Algérie Poste.

5- Délaie

Tableau n°06 : répartition des délais de réceptions de la carte EDAHABIA

	Fréquence	Pourcentage
un mois	27	54%
deux mois	9	18%
plus de deux mois	14	28%
Total	50	100%

Schéma n°24: représentation des délais de réceptions de la carte EDAHABIA



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : D'après les résultats, la majorité des personnes interrogées ont reçu leur carte EDAHABIA dans un délai d'un mois avec un pourcentage de 54%, et 18% l'ont reçue dans un délai de deux mois.

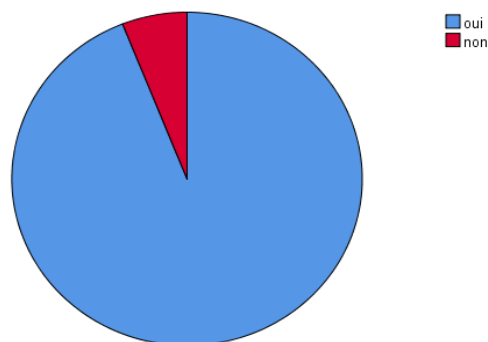
Néanmoins 28% des personnes interrogées ont reçu leur carte dans un délai qui a dépassé les deux mois, ce qui représente quand même un pourcentage assez élevé.

6- Utilisation :

Tableau n°7 répartition de l'utilisation de la carte

Schéma n°25: répartition de l'utilisation de la carte

	Fréquence	Pourcentage
Oui	47	94%
Non	3	6%
Total	50	100%



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Nous remarquons que la quasi-totalité des personnes interrogées utilisent leur carte EDAHABIA, ceci représente 94%. Seulement 6% ne l'utilise pas. Ce résultat est prévisible car de plus en plus de gens utilisent le moyen le plus simple et le moins coûteux en matière de temps pour effectuer leurs opérations postales.

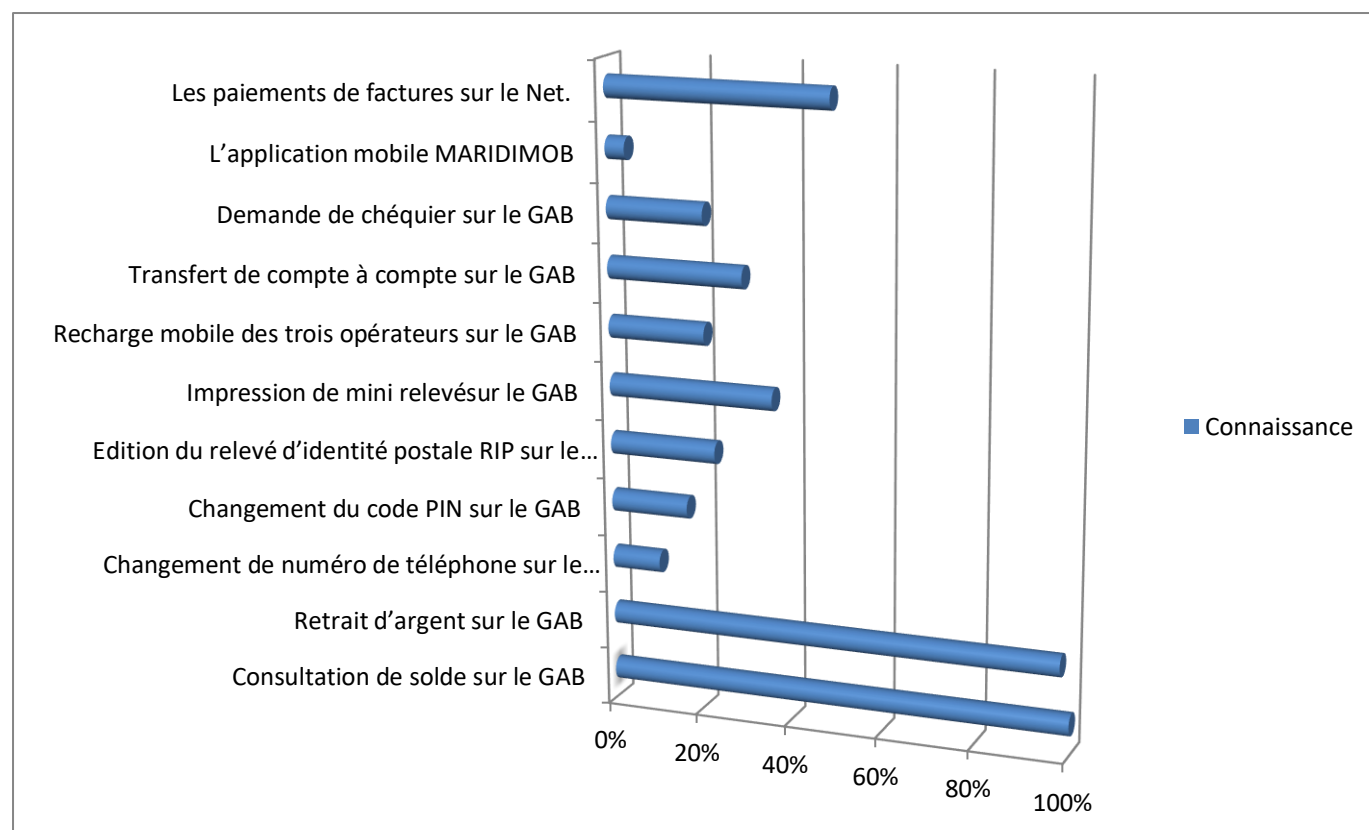
6.1- Dans le cas d'une réponse positive :

Nous voulons savoir si les utilisateurs de la carte EDAHABIA connaissent toutes les prestations offertes par cette dernière. Les résultats sont comme suit :

Tableau n°08 : répartition des prestations de la carte EDAHABIA connu par les personnes sondées.

	Fréquence	Pourcentage
Consultation de solde sur le GAB	47	100%
Retrait d'argent sur le GAB	46	97,9%
Changement de numéro de téléphone sur le GAB	5	10,6%
Changement du code PIN sur le GAB	8	17%
Edition du relevé d'identité postale RIP sur le GAB	11	23,4%
Impression de mini relevésur le GAB	17	36,2%
Recharge mobile des trois opérateurs sur le GAB	10	21,3%
Transfert de compte à compte sur le GAB	14	29,8%
Demande de chéquier sur le GAB	10	21,3%
L'application mobile BARIDIMOB	2	4%
Les paiements de factures sur le Net.	23	48,9%

Schéma n°26 : représentation de la répartition des prestations de la carte connus par les personnes sondées.



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Nous remarquons que parmi les onze (11) services qu'offre la carte EDAHABIA, seulement deux d'entre eux à savoir la consultation de solde et le retrait d'argent sur les GAB, sont les plus connus à raison de 100% et 97.9%.

Pour les autres servies, on remarque qu'ils ne sont pas aussi connus avec un pourcentage qui vari entre 10.6% pour le changement de numéro de téléphone sur le GAB et 48.9% pour le paiement des factures par internet.

Le service le moins connu auprès de personnes sondées est l'application BARIDIMOB que seulement 4% de ces derniers connaissent.

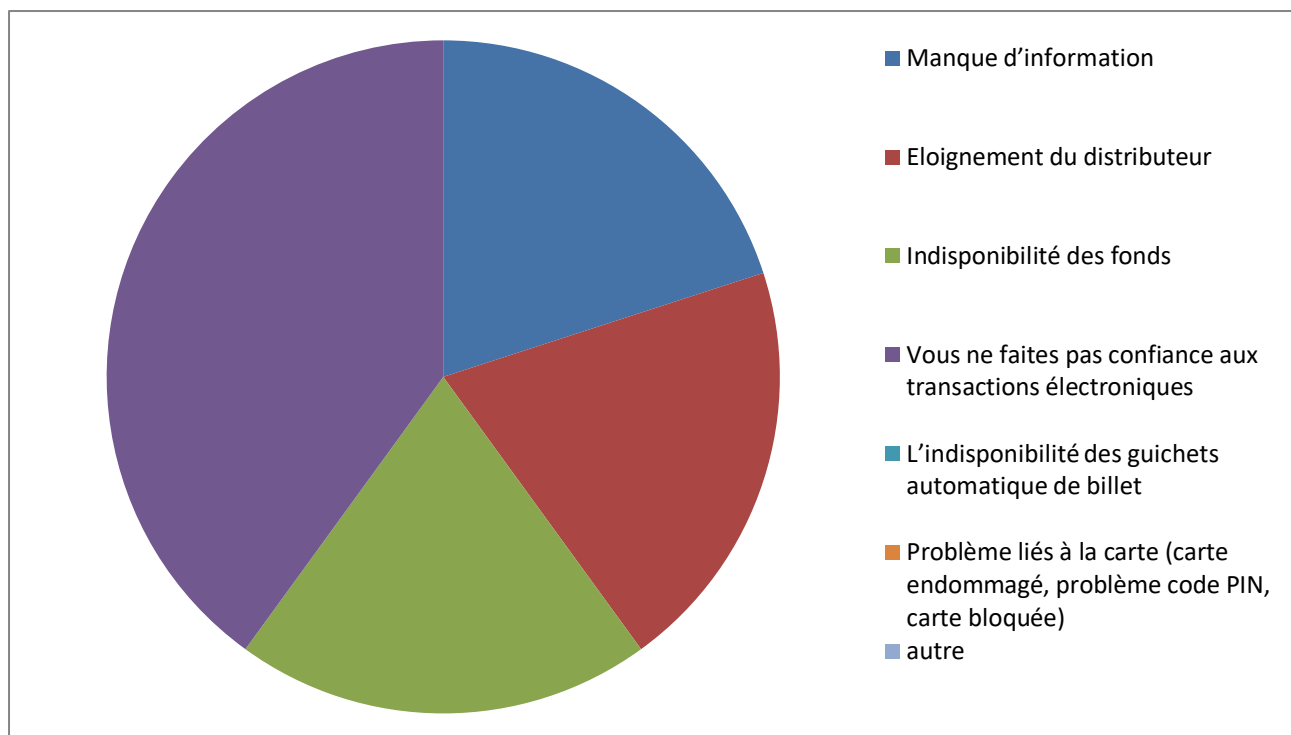
6.2- Dans le cas d'une réponse négative :

Nous voulons savoir quelle est la raison qui pousse les titulaires de la carte EDAHABIA à ne pas l'utiliser. Les résultats sont comme suit :

Tableau n°09: répartition des raisons de non-utilisation de la carte EDAHABIA

	Fréquence	Pourcentage
manque d'information	1	20%
éloignement du distributeur	1	20%
indisponibilité des fonds	1	20%
vous ne faite pas confiance aux transactions électroniques	2	40%
indisponibilité des guichets automatiques de billets	/	/
problème liés à la carte	/	/
autre	/	/
Total	5	100%

Schéma n°27: représentation des raisons de non-utilisation de la carte EDAHABIA



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Nous remarquons que parmi les personnes qui n'utilisent pas leur carte EDAHABIA, 20% remette la cause sur le manque d'information, 20% aussi à cause de l'éloignement du distributeur, même pourcentage pour raison d'indisponibilité des fonds, et finalement 40% des personnes sondées ne font pas confiance aux transactions électroniques.

7- Utilité :

Tableau n°10 : répartition de l'utilité de la carte

	Fréquence	Pourcentage
Oui	50	100%
Non	0	0%
Total	50	100%

Schéma n°28 : répartition de l'utilité de la carte



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

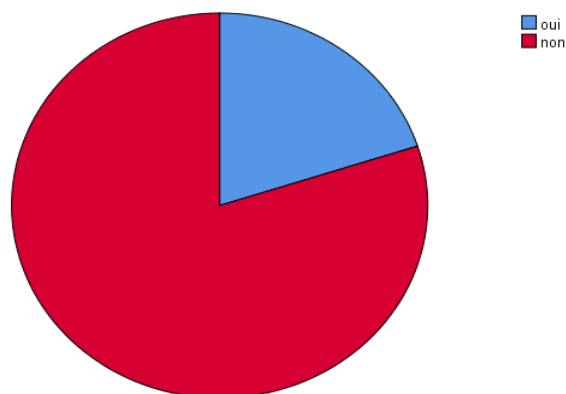
Commentaire : la totalité de personnes sondées trouvent que la carte EDAHABIA est utile malgré s'il une minorité d'entre eux ne l'utilisent pas pour une raison ou une autre.

8- Problèmes d'utilisation :

Tableau n°11: répartition des problèmes d'utilisation de la carte

	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	20%
Non	40	80%
Total	50	100%

Schéma n°29: répartition des problèmes d'utilisation de la carte



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Nous constatons que la majorité de personnes interrogées n'ont pas manifesté de problèmes d'utilisation de leur carte EDAHABIA, ceci représente 80% de notre échantillon.

Les 20% qui restent expriment qu'ils ont des problèmes d'utilisation de cette carte.

Ces derniers ont tous donné les mêmes problèmes d'utilisation à savoir :

- L'indisponibilité des fonds (les GAB ne sont pas alimentés en permanence en espèces ce qui limite le montant des retraits des clients).
- Dysfonctionnement des GAB et blocage de la carte.

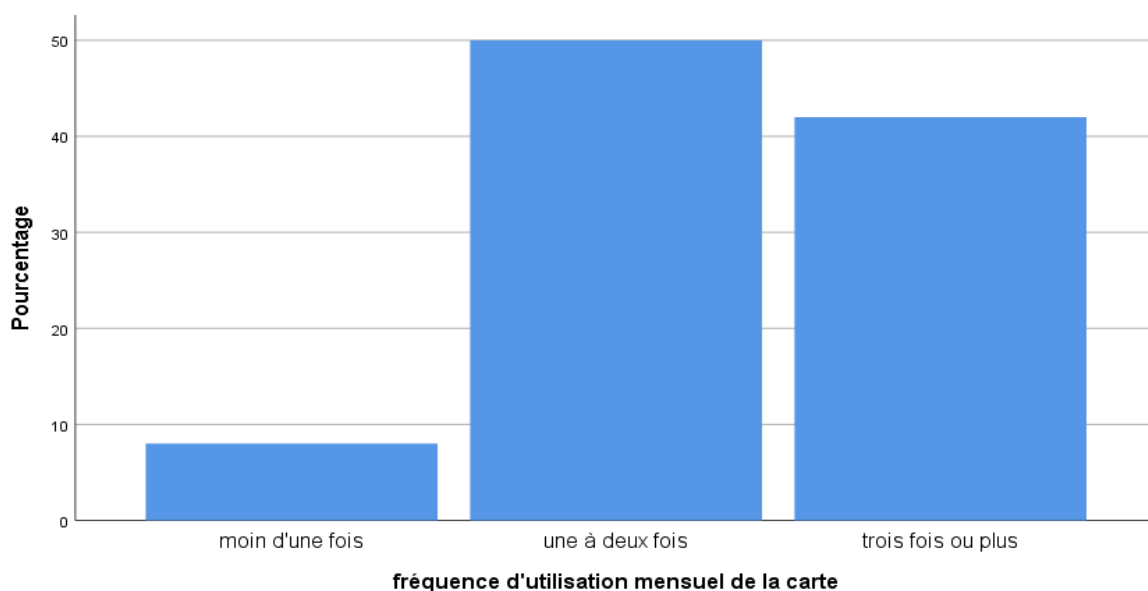
Nous remarquons donc des problèmes techniques concernant l'utilisation de la carte EDAHABIA au niveau des guichets automatiques de billets ce qui engendre des problèmes d'utilisation chez les utilisateurs.

9- Fréquence d'utilisation mensuelle:

10- Tableau n°12 : répartition des fréquences d'utilisation de la carte EDAHABIA

	Fréquence	Pourcentage
moins d'une fois	4	8%
une à deux fois	25	50%
trois fois ou plus	21	42%
Total	50	100%

Schéma n°30: représentation des fréquences d'utilisations de la carte EDAHABIA



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : comme l'indique le graphique, beaucoup de personnes sondés utilisent leur carte EDAHABIA une à deux fois par mois, ceci représenté par 50% de ces derniers. 42% de ces personnes là utilisent leur carte plus de trois fois par mois pour des opérations multiples. Et enfin seulement 8% de notre échantillon n'utilisent leur carte que rarement durant le mois.

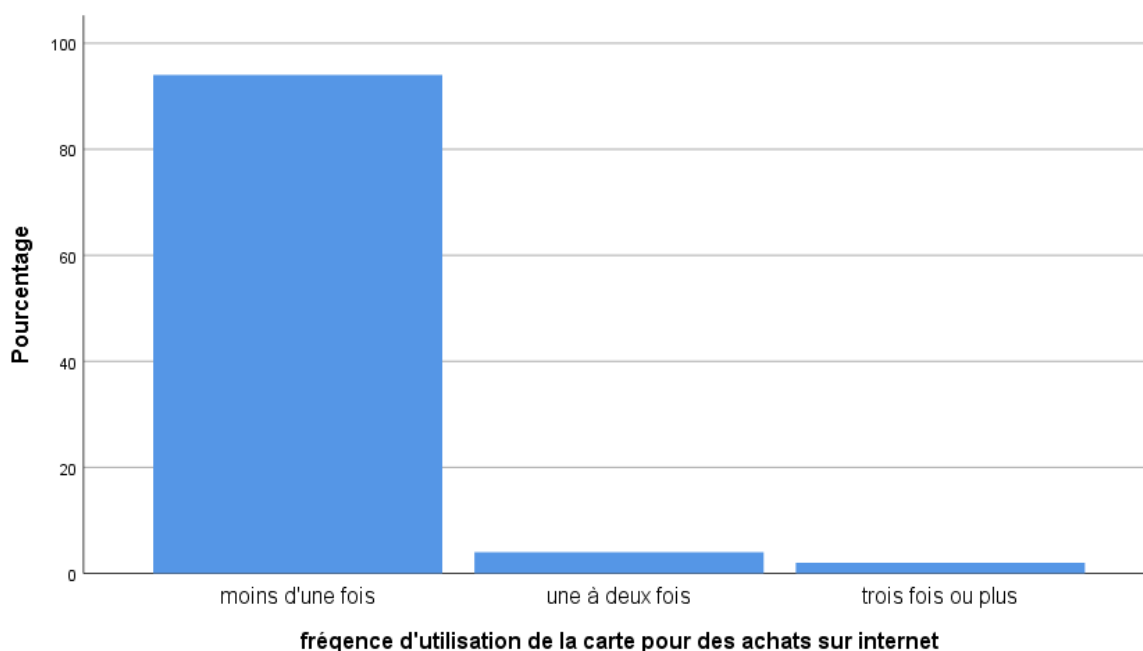
Ce résultat reflète réellement l'utilité de la carte, qui aide malgré les quelques problèmes rencontrés, les clients dans leur quotidiens.

11- Fréquence d'utilisation mensuelle sur le Net :

Tableau n°13: répartition des fréquences d'utilisation de la carte EDAHABIA sur le Net

	Fréquence	Pourcentage
mois d'une fois	47	94%
une à deux fois	2	4%
trois fois ou plus	1	2%
Total	50	100%

Schéma n°31: représentation des fréquences d'utilisations de la carte EDAHABIA sur le Net



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : d'après les résultats nous constatons clairement l'opposition des personnes questionnées à l'utilisation de la carte EDAHABIA pour effectuer des transaction sur internet, que ça soit pour le paiement des factures ou bien faire des achats.

Ce qui fait que 94% de notre échantillon estime ne jamais utiliser leur carte pour ce genre d'activité, 4% de ces derniers l'utilise mais rarement à raison d'une à deux fois par mois, tandis que seulement 2% l'utilise de façon naturel plus de trois fois par mois.

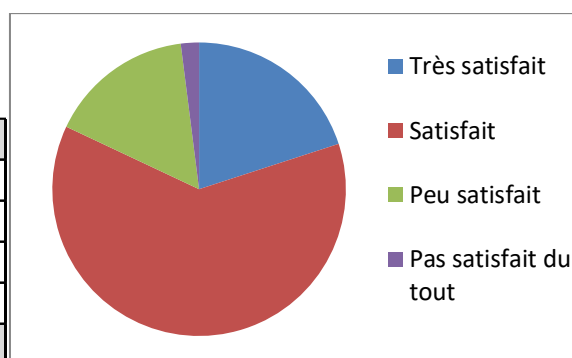
Cela peut être expliqué par le manque de confiance des clients par rapport à tout ce qui est digital et numérique. Ou bien, ces clients constatent un manque dans les infrastructures relatives à l'utilisation des services de la carte sur internet, ce qui peut pousser Algérie Poste à rapproché d'avantage ce mode de transaction vers ses clients.

12- Satisfaction :

Tableau n°14 : satisfaction des clients par rapport à la carte EDAHABIA

	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	10	20%
Satisfait	31	62%
Peu satisfait	8	16%
Pas satisfait du tout	1	2%
Total	50	100%

Schéma n°32 : représentation de la satisfaction des clients par rapport à la carte EDAHABIA



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : La question de la satisfaction a révélé que 62% des personnes interrogées étaient satisfait de leur carte EDAHABIA, ce qui représente la majorité des personnes sondées. De plus que 20% ont fait part qu'ils étaient très satisfait par rapport à celle-ci. Néanmoins, 16% de notre échantillon n'est pas satisfait de la qualité de services de la carte EDAHABIA et plus loin encore 2% ne sont pas du tout satisfait.

02) Analyse quantitative du questionnaire destiné aux employés de la direction générale d'Algérie Poste :

Ce questionnaire a été distribué aux employés de la Direction Générale d'Algérie Poste qui ont une relation directe ou indirecte avec le processus de la carte EDAHABIA.

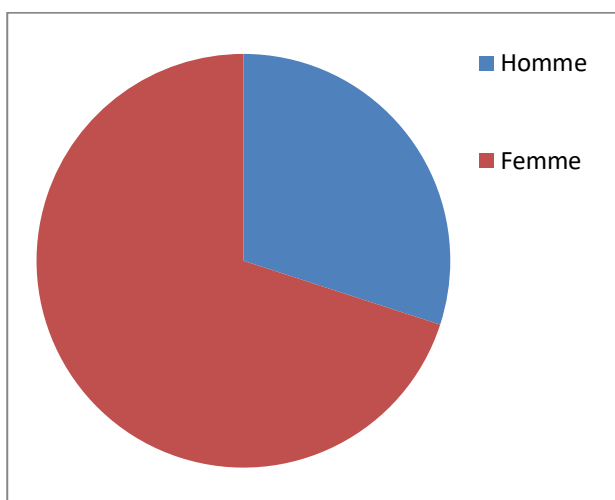
Les résultats de ce questionnaire se présentent comme suit :

1- Sexe :

Tableau n°15 : répartition des employés selon le sexe

	Fréquence	Pourcentage
Homme	9	30%
Femme	21	70%
Total	30	100%

Schéma n°33 : répartition des employés selon le sexe



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

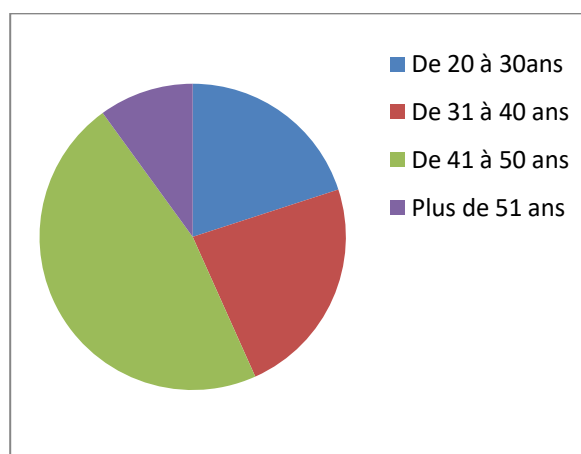
Commentaire: Nous remarquons que 70% des employés interrogé sont des femmes, tandis que 30% représente des hommes. Ceci montre la dominance de la jante féminine aux seins des personnes sondés.

2- Age :

Tableau n°16 : répartition des employés selon l'âge

	Fréquence	Pourcentage
De 20 à 30 ans	6	20%
De 31 à 40 ans	7	23,3%
De 41 à 50 ans	14	46,7%
Plus de 51 ans	3	10%
Total	30	100%

Schéma n°34 : répartition des employés selon l'âge



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

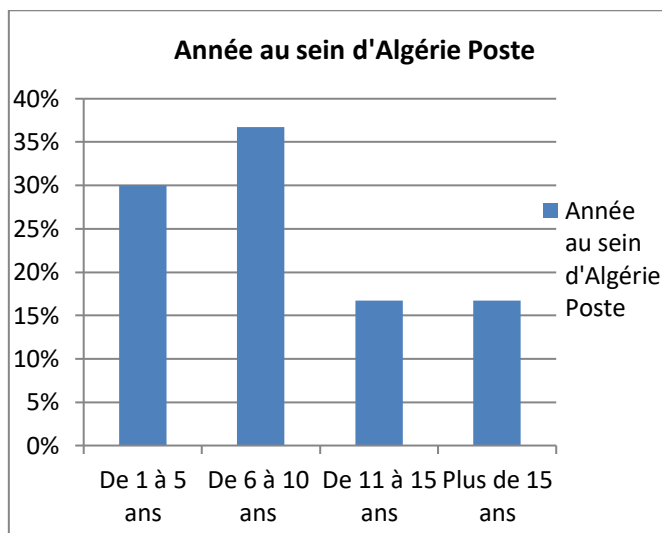
Commentaire : Nous remarquons que le plus grand nombre des personnes interrogés ont entre 41 et 50 ans, ce qui représente 46.7%. 23.3% du même échantillon ont entre 31 et 40 ans, un pourcentage de 20% concerne les employés un peu plus jeunes qui ont entre 20 et 30 ans. Et enfin les personnes qui ont plus de 51 ans représentent 10% de ce même échantillon.

3- Nombre d'années au sein d'Algérie Poste :

Tableau n°17 : répartition des employés selon le nombre d'années au sein d'Algérie Poste

	Fréquence	Pourcentage
De 1 à 5 ans	9	30%
De 6 à 10 ans	11	36,7%
De 11 à 15 ans	5	16,7%
Plus de 15 ans	5	16,7%
Total	30	100%

Schéma n°35 : répartition des employés selon le nombre d'années au sein d'Algérie Poste



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

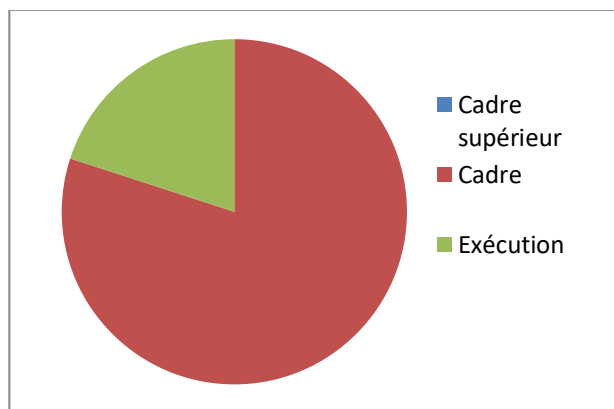
Commentaire : Nous constatons que 36.7% des personnes sondés font partie de la Direction Générale d'Algérie Poste depuis 6 à 10 ans, 30% sont là depuis un peu moins entre 1 à 5 ans. 16.7% de ces personnes sondés font partie de la Direction Générale depuis 11 à 15 ans et un même pourcentage pour les employés plus ancien qui sont là depuis plus de 15 ans.

4- Position hiérarchique :

Tableau n°18 : répartition des employés selon la position hiérarchique

	Fréquence	Pourcentage
Cadre Supérieur	0	0%
Cadre	24	80%
Exécution	6	20%
Total	30	100%

Schéma n°36 : répartition des employés selon la position hiérarchique



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Dans notre échantillon 80% des employés sont des cadres, de différentes directions ou de différents services, néanmoins sont tous liés par le processus de la carte EDAHABIA de façon ou d'une autre. Les 20% restante sont des exécutant et aucun employé n'est cadre supérieur.

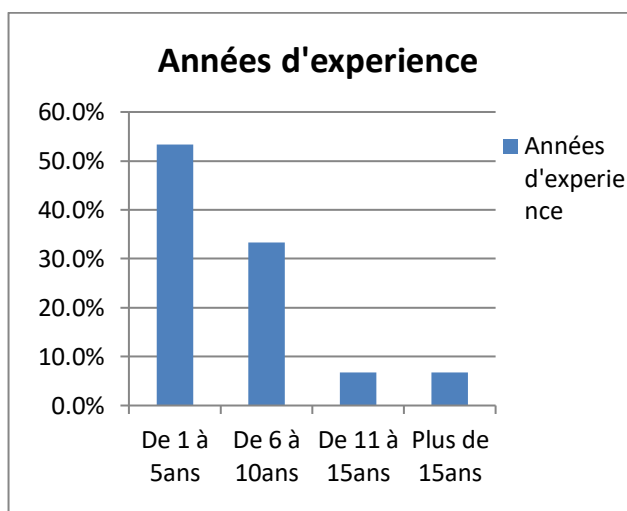
Ce nombre important de cadre peut être expliqué par la décision de la direction que les employés qui travaillent au sein de la Direction Générale d'Algérie Poste doivent être au minimum des cadres, mise à part les exécutants.

5- Expérience :

Tableau n°19 : répartition des employés selon l'expérience au poste

	Fréquence	Pourcentage
De 1 à 5ans	16	53,3%
De 6 à 10ans	10	33,3%
De 11 à 15ans	2	6,7%
Plus de 15 ans	2	6,7%
Total	30	100%

Schéma n°37 : répartition des employés selon l'expérience au poste



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : D'après les résultats nous remarquons que 53.3% des personnes sondés ont une expérience entre 1 et 5 ans au poste qu'il occupe, 33.3% de notre échantillon sont entre 6 et 10 années d'expérience. Les personnes qui ont une expérience entre 11 et 15ans ainsi que plus de 15ans sont même pourcentage c.-à-d. 6.7%.

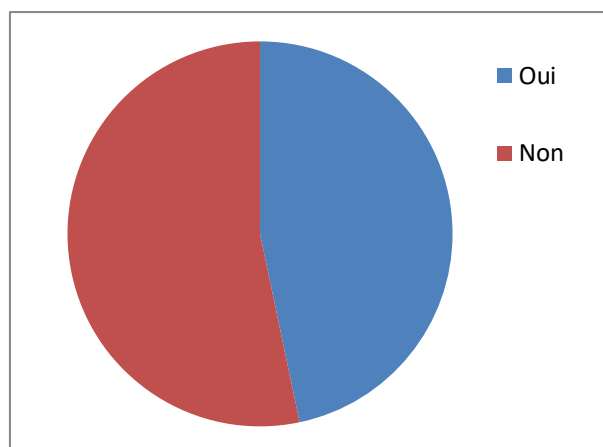
Ceci nous montre que la majorité des employés liés à l'approche processus de la carte EDAHABIA n'ont pas une si grande expérience qui ne dépasse pas les 5 ans.

6- Connaissance :

Tableau n°20 : répartition de la connaissance du processus de la carte par les employés

	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	46,7%
Non	16	53,3%
Total	30	100%

Schéma n°38 : répartition de la connaissance du processus de la carte par les employés



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Nous remarquons d'après ce résultat qu'un peu plus que la moitié des personnes sondées (53.3%) et qui devrait être en relation avec le processus de la carte EDAHABIA ne connaissent pas ce dernier.

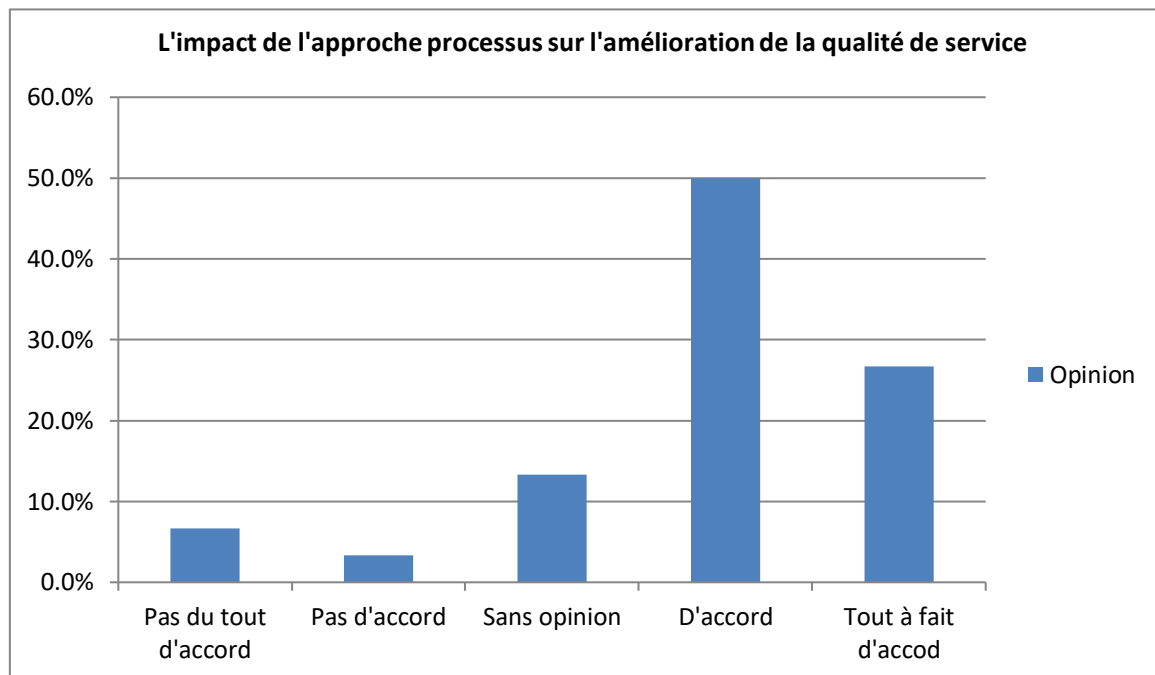
Par ailleurs, l'autre moitié qui représente 46.7% affirme connaître le processus de cette carte. Ce résultat nous pousse à croire que les processus lié à cet élément, ne sont pas bien communiquer entre les employés pourtant qui travaillent sur celui-ci.

7- L'impact de l'approche processus sur l'amélioration de la qualité de services :

Tableau n°21 : Opinion des employés sur l'impact de l'approche processus sur l'amélioration de la qualité de service

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	6,7%
Pas d'accord	1	3,3%
Sans opinion	4	13,3%
D'accord	15	50%
Tout à fait d'accord	8	26,7%
Total	30	100%

Schéma n°39 : Opinion des employés sur l'impact de l'approche processus sur l'amélioration de la qualité de service



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Ce résultat nous indique que la majorité de personnes sondées, sont d'accord (50%), voir tout à fait d'accord (26.7%) avec le faite que l'approche processus a un impact réel sur la satisfaction des clients. Ce qui percute la logique de tout processus, celui que le suivi d'un processus bien défini amène surement à une amélioration de la qualité du produit lié à ce dernier.

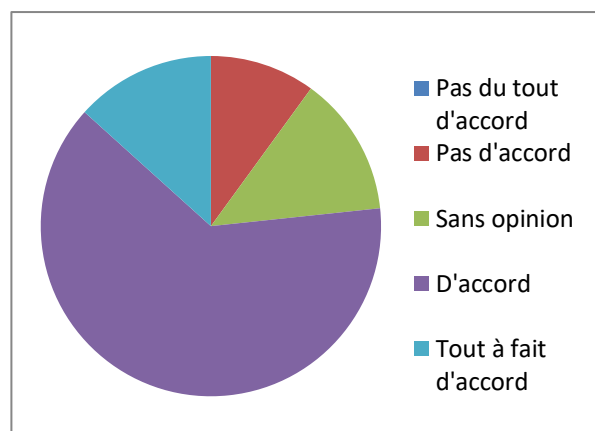
Une minorité pourtant de 3.3% ne sont pas d'accord avec ce constat, et 6.7% ne le sont pas du tout. Tandis que 13.3% sont sans opinion.

8- L'importance du suivi des étapes d'une approche processus :

Tableau n°22 : opinion des employés concernant le suivi des étapes d'une approche processus

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0%
Pas d'accord	3	10%
Sans opinion	4	13,3%
D'accord	19	63,3%
Tout à fait d'accord	4	13,3%
Total	30	100%

Schéma n°40 : opinion des employés concernant le suivi des étapes d'une approche processus



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Nous constatons que la majorité de notre échantillon représenté par 63.3% est d'accord avec le fait de suivre les étapes d'une approche processus, 13.3% vont jusqu'à dire qu'ils sont tout à fait d'accord. En effet, le suivi des étapes d'une approche processus assure que ce dernier sera bien exécuté, en vu d'atteindre ses objectifs.

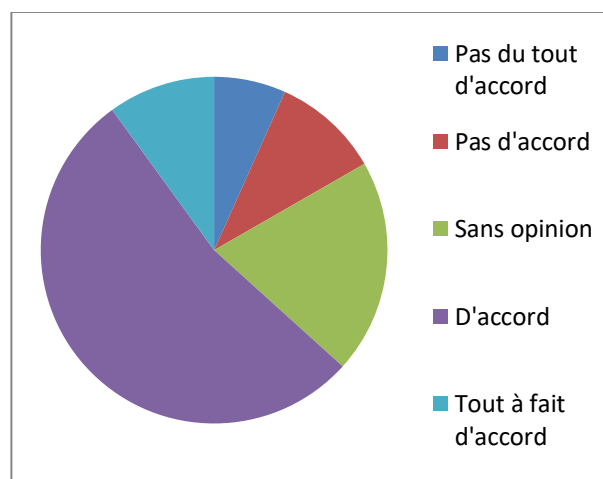
10% des personnes sondés ne sont pas d'accord et finalement 13.3% restent sans opinions.

9- Amélioration relatives au processus :

Tableau n°23: opinion des employés concernant l'amélioration des processus d'Algérie Poste

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	2	6,7%
Pas d'accord	3	10%
Sans opinion	6	20%
D'accord	16	53,3%
Tout à fait d'accord	3	10%
Total	30	100%

Schéma n°41: opinion des employés concernant l'amélioration des processus d'Algérie Poste



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : d'après les résultats, la majorité représentée par 53.3% des personnes sondées sont d'accord avec le fait qu'Algérie Poste entame des améliorations relatives à ses

processus, 10% iront même à être tout à fait d'accord. Ce qui est évident car toute amélioration relative à un processus d'un produit va faire en sorte d'améliorer à son tour ce produit même.

Cependant 10% aussi ne sont pas d'accord avec ce constat, voir 6.7% ne le sont pas du tout.

Par ailleurs, nous avons 20% de notre échantillon qui est resté sans opinion, ce qui représente quand même un pourcentage assez élevé.

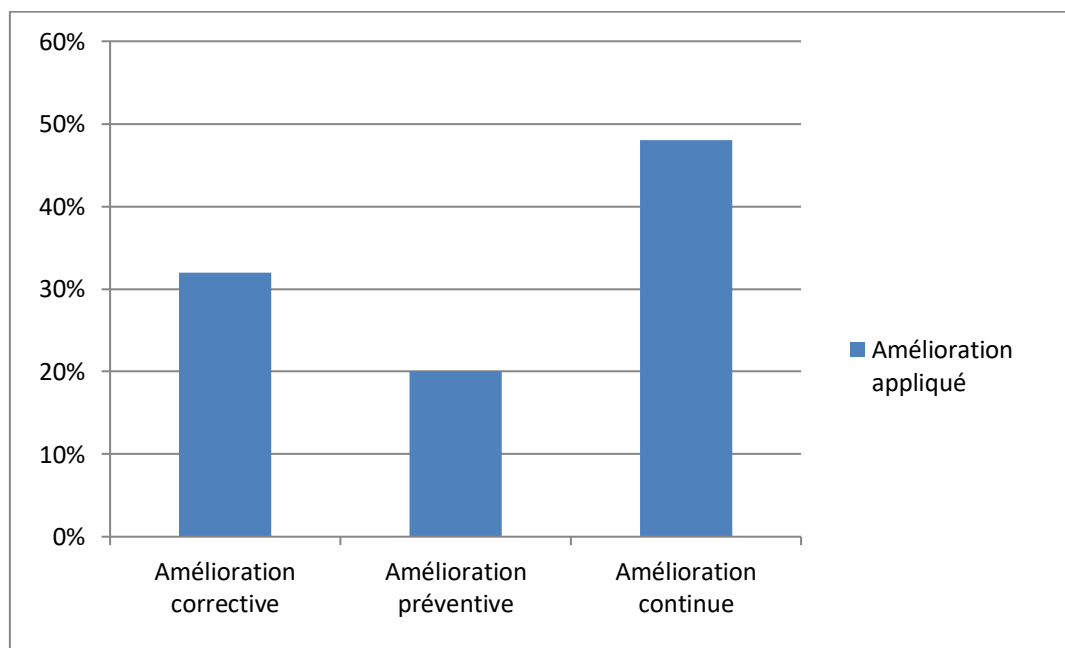
10- L'amélioration appliquée :

Parmi les personnes qui ont répondu positivement à la question précédente, nous avons :

Tableau n°24: amélioration appliquée au processus selon les employés

	Fréquence	Pourcentage
Amélioration corrective	8	32%
Amélioration préventive	5	20%
Amélioration continue	12	48%
Total	25	100%

Schéma n°42: amélioration appliquée au processus selon les employés



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

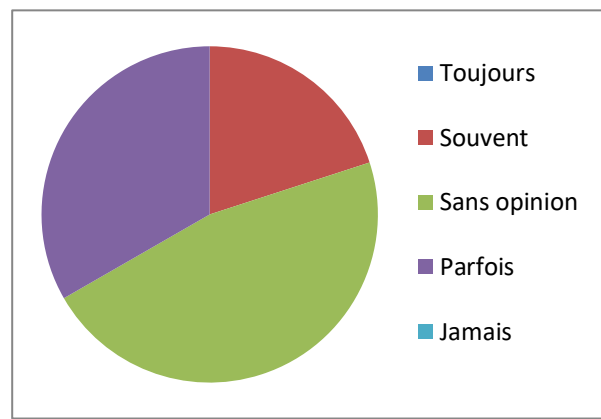
Commentaire : Concernant les améliorations apportées au processus de la carte EDAHABIA, et selon notre échantillon nous avons 32% qui pensent qu'Algérie Poste applique des améliorations corrective, 20% croient que cette dernière apporte des améliorations préventive. Mais la majorité représentée par 48% affirme qu'Algérie Poste améliore les processus de façon continue.

11- L'utilisation de l'outil des questions (QQOQCP) :

Tableau n°25: répartition de l'utilisation de l'outil des questions par les employés

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	0	0%
Souvent	6	20%
Sans opinion	14	46,7%
Parfois	10	33,3%
Jamais	0	0%
Total	30	100%

Schéma n°43: répartition de l'utilisation de l'outil des questions par les employés



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : l'outil des questions (QQOQCP) est très important pour cerner le problème d'un processus quelconque, cependant la grande majorité est resté sans opinion avec un pourcentage de 46.7%.

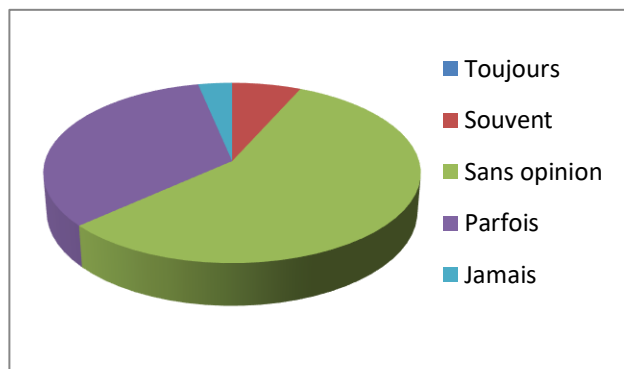
33.3% de notre échantillon trouve qu'ils utilisent cet outil parfois, et 20% seulement l'utilisent souvent.

12- L'utilisation de l'outil des 5M d'ISHIKAWA :

Tableau n°26: répartition de l'utilisation de l'outil des 5M par les employés

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	0	0%
Souvent	2	6,7%
Sans opinion	17	56,7%
Parfois	10	33,3%
Jamais	1	3,3%
Total	30	100%

Schéma n°44: répartition de l'utilisation de l'outil des 5M par les employés



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Concernant l'outil des 5M d'ISHIKAWA qui nous permet d'identifier la cause d'un problème donné dans notre processus, 56.7% de notre échantillon sont resté sans opinion là-dessus, ce pourcentage est tout de même assez élevé comparé à l'importance de l'outil en question.

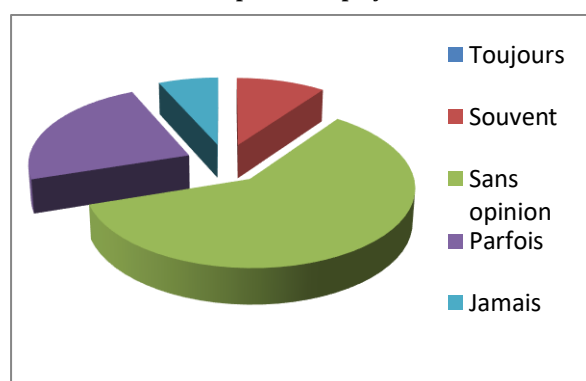
33.3% affirme l'utilisé de temps à autres, 3.3% ne l'utilisent jamais et enfin une minorité représenté par 6.7% l'utilisent plus souvent.

13- L'utilisation du principe de la roue de DEMING :

Tableau n°27: répartition de l'utilisation de l'outil PDCA par les employés

	Fréquence	Pourcentage
Toujours	0	0%
Souvent	3	10%
Sans opinion	18	60%
Parfois	7	23,3%
Jamais	2	6,7%
Total	30	100%

Schéma n°45: répartition de l'utilisation de l'outil PDCA par les employés



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : le principe de la roue de DEMING aide à mettre en œuvre la solution d'un problème relative à un processus, cependant une fois encore, la majorité de personnes sondées soit 60% sont restée sans opinion, 23.3% affirment utiliser tantôt la logique de DEMING pour améliorer leur processus et 6.7% ne l'utilisent jamais.

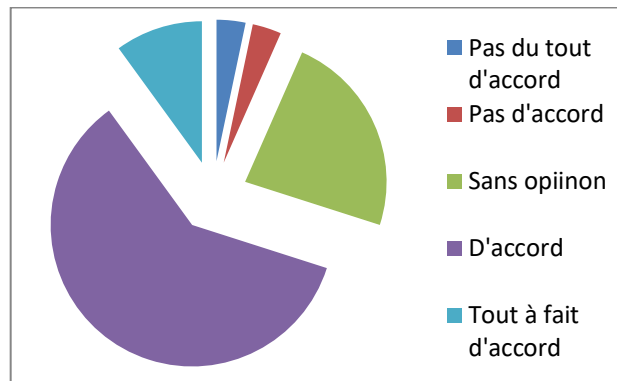
Nous avons aussi que 10% qui utilisent plus souvent cet outil pour effectuer leur taches.

14- Période d'observation :

Tableau n°28: opinion des employés concernant la période d'observation après l'amélioration du processus

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	1	3,3%
Pas d'accord	1	3,3%
Sans opinion	7	23,3%
D'accord	18	60%
Tout à fait d'accord	3	10%
Total	30	100%

Schéma n°46: opinion des employés concernant la période d'observation après l'amélioration du processus



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : la période d'observation est une étape qui suit une amélioration d'un processus donnée, et la majorité soit 60% de notre échantillon est d'accord avec cette idée là, voir même 10% sont tout à fait d'accord.

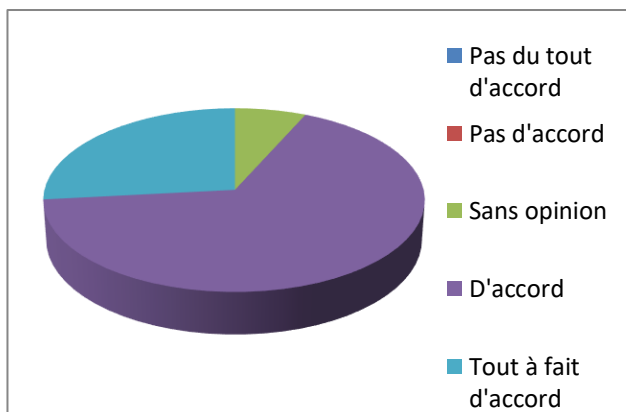
Seulement 3.3% ne sont pas d'accord voir pas d'accord du tout, et 23.3% préfèrent rester sans opinion.

15- L'anticipation des besoins clients :

Tableau n°29: opinion des employés concernant l'aide de l'anticipation des besoins clients à l'amélioration des processus

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0%
Pas d'accord	0	0%
Sans opinion	2	6,7%
D'accord	20	66,7%
Tout à fait d'accord	8	26,7%
Total	30	100%

Schéma n°47: opinion des employés concernant l'aide de l'anticipation des besoins clients à l'amélioration des processus



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

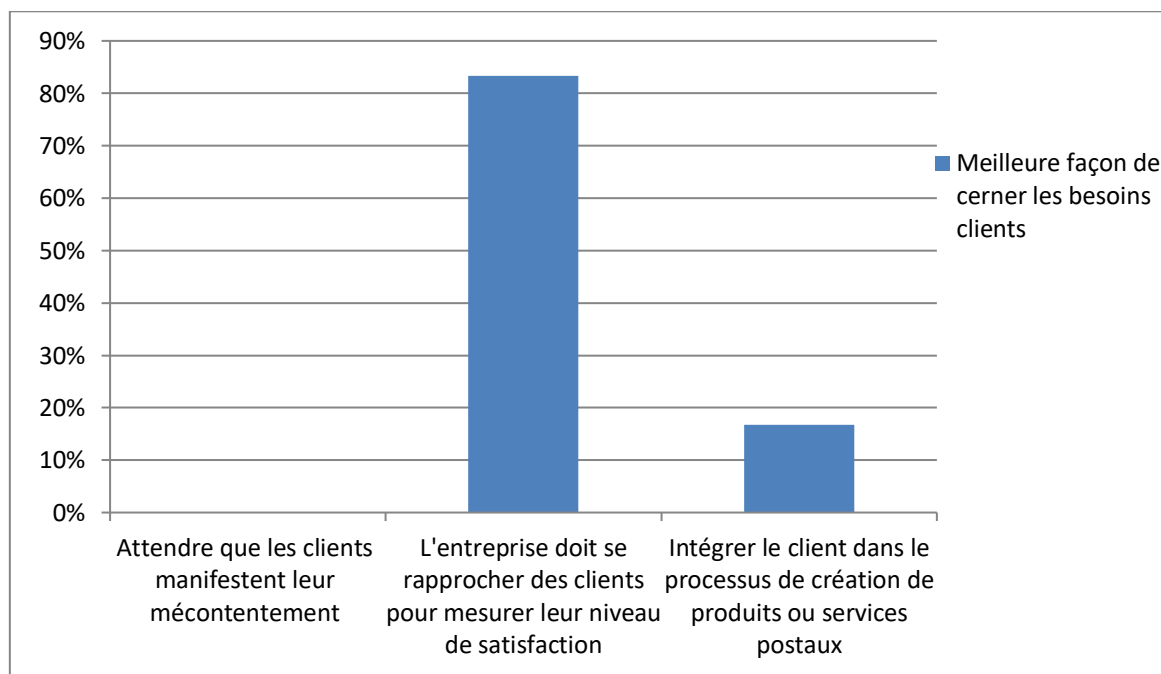
Commentaire : aucune des personnes sondées n'est contre le principe que l'anticipation des besoins clients aide considérablement à améliorer notre processus, nous avons donc 66.7% qui sont d'accord et 26.7% qui le sont tout à fait, néanmoins il reste 6.7% sans opinion.

16- Meilleure façon de cerner les besoins clients :

Tableau n°30: représentation de la meilleure façon de cerner les besoins clients selon les employés

	Fréquence	Pourcentage
Attendre que les clients manifestent leur mécontentement	0	0%
L'entreprise doit se rapprocher des clients pour mesurer leur niveau de satisfaction	25	83,3%
Intégrer le client dans le processus de création des produits ou services postaux	5	16,7%
Total	30	100%

Schéma n°48: représentation de la meilleure façon de cerner les besoins clients selon les employés



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : la majorité écrasante représentée par 83.3% de notre échantillon pense que la meilleure façon de cerner les besoins des clients est de se rapprocher de ces derniers pour

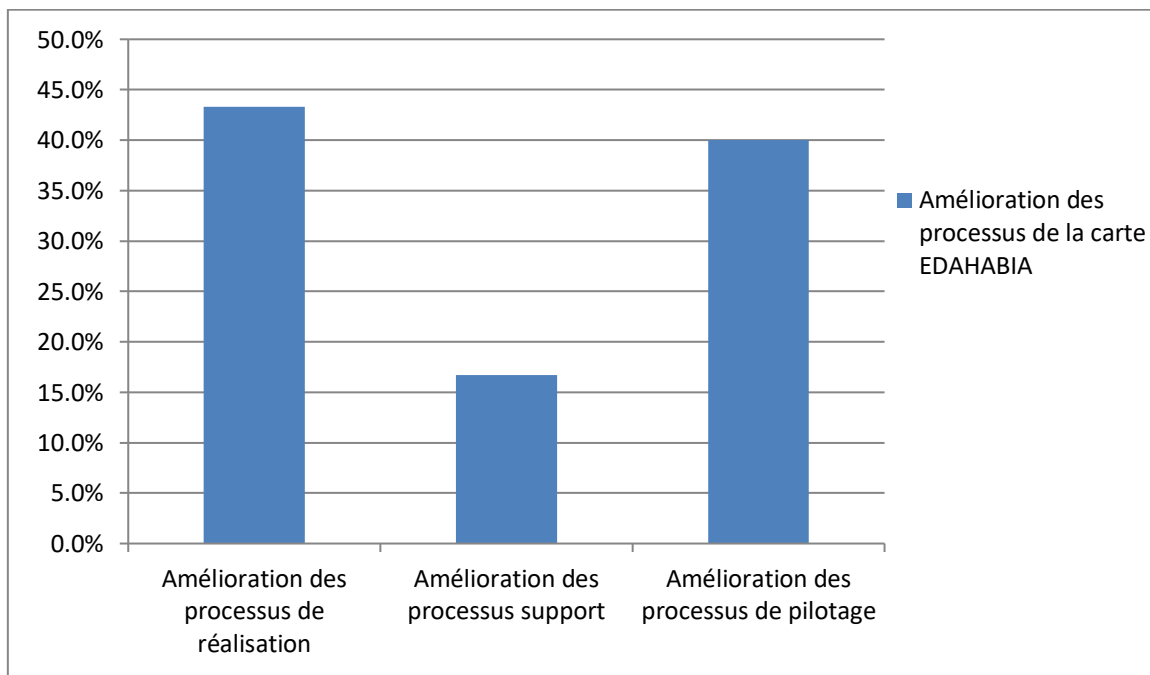
mesurer leur niveau de satisfaction. Seulement 16.7% pensent à intégrer le client dans le processus même de création de produit ou services postaux. Aucune personne sondée ne trouve qu'attendre la manifestation du mécontentement des clients est une bonne façon de cerner leur besoins.

17- Amélioration du processus de la carte EDAHABIA :

Tableau n°31: opinion des employés sur l'amélioration des processus de la carte EDAHABIA

	Fréquence	Pourcentage
Amélioration des processus de réalisation	13	43,3%
Amélioration des processus support	5	16,7%
Amélioration des processus de pilotage	12	40%
Total	30	100%

Schéma n°49: opinion des employés sur l'amélioration des processus de la carte EDAHABIA



Source : élaboré par nous même à partir d'IBM SPSS Statistics V25

Commentaire : Concernant l'amélioration des processus de la carte EDAHABIA, 43.3% de notre échantillon opte pour une amélioration des processus de réalisation, un pourcentage presque similaire avec 40% qui penche pour l'amélioration des processus de pilotage. Et enfin 16.7% disent qu'il serait judicieux d'améliorer les processus support.

03) Synthèse générale des résultats :

3.1 Concernant le questionnaire de la satisfaction clients :

Après le traitement des résultats de notre sondage, nous avons essayé d'atteindre l'objectif du travail de recherche, et nous avons pu évaluer la satisfaction de la clientèle d'Algérie Poste titulaire de la carte EDAHABIA en ce qui concerne la qualité de service apportée par cette dernière.

A cet effet, nous avons élaborés la synthèse générale des résultats comme suit :

- Notre échantillon se constitue de 50 individus, 33 de sexe masculin et 17 de sexe féminin.
- 5 personnes de notre échantillon ont entre 18 et 25ans, 12 en ont entre 26 et 35, 22 personnes sont dans la catégorie 36 - 50 ans et enfin 11 personnes ont plus de 51 ans.
- 76% des personnes sondées sont des salariés, tandis que 2% sont étudiants, 6% exerce des professions libérales, 4% sont sans profession et 12% sont retraité.
- La majorité de notre échantillon a un revenu moyen c.-à-d. entre 18000 et 50000DA, 30% ont un revenu entre 50000 et 100000DA, 10% dépassent les 100000DA de revenue mensuel et seulement 2% sont inférieur à 18000DA par moi.
- 54% des personnes sondées ont reçu leur carte EDAHABIA dans un délai n'excédent pas un mois, 18% ont attendu entre un et deux mois pour l'avoir, et 28% ont eu un temps d'attente de plus de deux mois pour avoir leur carte.
- La majorité des services qu'offre la carte EDAHABIA sont malheureusement inconnu des personnes interrogée, la plupart de ces derniers ne connaissent que la possibilité de consulter leur solde ainsi que le retrait d'argent de leur compte.
- Les 6% de personnes qui n'utilisent pas leur carte EDAHABIA disent que c'est à cause du manque de confiance envers les transactions électroniques.
- Les problèmes d'utilisations de la carte EDAHABIA se limitent à l'indisponibilité des fonds ainsi que sur le dysfonctionnement des GAB.

Chapitre03 : l'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA

100

- 50% de notre échantillon utilisent leur carte entre une à deux fois par mois mais seulement pour retirer de l'argent, 42% par contre l'utilisent plus souvent et seulement 8% ne l'utilise que rarement.
- Malgré l'utilisation de la carte EDAHABIA, les personnes sondées répondent négativement par rapport à l'utilisation de leur carte pour des transactions sur internet d'ailleurs 94% d'entre eux ne l'utilisent pas pour ce genre d'action.
- Concernant la satisfaction nous avons 62% de notre échantillon qui est satisfait et 20% qui sont très satisfait. Néanmoins 16% de celui-ci ne le sont pas, et même 2% ne sont pas satisfaits du tout de l'utilisation de leur carte EDAHABIA.

3.2 Concernant le questionnaire de l'approche processus :

Après le traitement des résultats de notre sondage concernant l'approche processus au niveau des employés de la Direction Générale d'Algérie Poste, nous pouvons affirmer que l'objectif du travail de recherche est atteint, en effet ce sondage nous a permis d'évaluer l'application de l'approche processus et son impact sur l'amélioration de la qualité de service de la carte EDAHABIA et ainsi la satisfaction des clients titulaires de celle-ci.

A cet effet, nous avons élaborés la synthèse des résultats comme suit :

- Notre échantillon se constitue de 30 employés de la Direction Générale d'Algérie Poste, 21 de sexe féminin et 9 de sexe masculin.
- 6 personnes de notre échantillon ont entre 20 et 30 ans, 7 en ont entre 31 et 40. 14 personnes sondées ont entre 41 et 50 ans et seulement 3 individus dépassent les 51 ans d'âge.
- Concernant l'ancienneté au sein d'Algérie Poste, 9 personnes sont là depuis 1 à 5 ans, 11 depuis 6 à 10ans, 5 personnes sont affiliées depuis 11 à 15ans, même nombre pour les personnes qui dépassent les 15 ans.
- Notre échantillon se compose de 24 cadres et 6 exécutants.
- Concernant l'expérience des employés sondés, 16 personnes ont entre 1 et 5ans d'expérience, 10 personnes en ont entre 6 et 10ans, 2 individus en ont entre 11 et 15 ans, même chiffre pour les personnes qui dépassent les 15 ans d'expérience.
- 46.7% des personnes sondées affirment connaître le processus relatif à la carte EDAHABIA, les 53.3% qui restent ne le connaissent pas.

Chapitre03 : l'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA

101

- Plus de la moitié des personnes interrogées sont d'accord voir tout à fait d'accord avec le fait que l'approche processus a un réel impact sur la satisfaction clients, une minorité seulement ne sont pas d'accord avec ce constat la, et 13.3% restent sans opinion.
- En totale, 76.6% répondent positivement au fait qu'il est nécessaire de suivre toute les étapes d'une approche processus pour arrivé aux résultats escomptés. 13% ne sont pas d'accord et 13.3% restent sans opinion.
- Une majorité de notre échantillon représenté par 63.3% est d'accord qu'Algérie Poste entame des améliorations par rapport à ces processus notamment celui de la carte EDAHABIA. Un total de 16.7% ne l'est pas et 20% préfèrent rester sans opinion.
- Concernant les améliorations apporté au processus, 40% des personnes sondés disent qu'une amélioration en continue est appliqué, 26.7% ont choisi une amélioration corrective et 16.7% disent qu'Algérie Poste entame des améliorations préventives.
- 20% de notre échantillon disent utilisé l'outil des questions (QQOQCP) souvent pour cerner le problème d'un processus, 33.3% affirment l'utilisé un peu moins et 46.7% restent sans opinion.
- L'outil des 5M d'ISHIKAWA qui sert à définir la cause du problème d'un processus est utilisé de temps à autre par 33.3% des personnes interrogé, la majorité représenté par 56.7% est malheureusement resté sans opinion, tout de même 6.7% utilisent cet outil plus souvent.
- Pour mettre en place une solution choisi, la logique de la roue de DEMING est souvent utilisée par 10% seulement de l'échantillon choisi, 23.3% l'utilisent un peu moins, mais reste 60% qui sont sans opinion.
- 70% de notre échantillon est d'accord avec l'instauration d'une période d'observation suite à une amélioration apporté au processus, une minorité de 6.6% tout de même ne l'est pas, et 23.3% restent sans opinion.
- Un total de 93.4% des personnes que nous avons interrogé sont d'accord avec le fait que l'anticipation des besoins clients aide à amélioré les processus, mais encore 6.7% sont resté sans opinion.
- D'après les personne sondés, 83.3% pensent que la meilleure façon de cerner les besoins clients est que l'entreprise doit se rapproche de ses clients pour mesurer leur niveau de satisfaction. Tandis que le reste qui représente 16.7%, opte pour

l'intégration des clients dans le processus de création de produits ou services postaux et les améliorés.

- Concernant l'amélioration des processus lié à la carte EDAHABIA, 43.3% choisissent une amélioration des processus de réalisation, 16.7% opte pour l'amélioration des processus support, et enfin 40% de ces derniers ont choisis l'amélioration des processus de pilotage.

04) Analyse des résultats :

4.1 Satisfaction des clients :

- Concernant les délais de réception des cartes EDAHABIA, la majorité l'ont reçu dans un délai excédent les deux mois, c'est une période assez longue pour ce genre de carte.
- Les personnes sondées ne connaissent majoritairement que trois des services de la carte EDAHABIA, sur une liste qui compte onze services qu'offre cette carte.
- Pour les gens qui n'utilisent pas leur carte EDAHABIA, le manque de confiance envers les transactions électroniques, le manque d'informations ainsi que l'éloignement des GAB sont les causes de leur déni d'utilisation de la carte.
- Concernant les problèmes d'utilisation de la carte, l'indisponibilité des fonds ou l'alimentation des GAB en liquide posent problème aux utilisateurs de la carte EDAHABIA, qui ne peuvent retirer la somme qu'ils désirent même en restant inférieur au plafonnement exigé, mais se limitent seulement au montants qu'offre le GAB, qui, des fois ne dépasse pas les 5000DA.

Les dysfonctionnements qui se produisent lors de l'utilisation des GAB sont un réel problème pour les utilisateurs. Les cartes bloquées, les montants erronés et les GAB carrément hors service causent une plaie pour les clients d'Algérie Poste.

- La fréquence d'utilisation de la carte EDAHABIA sur internet est quasi nul, rare sont les personnes qui utilisent leurs carte pour effectuer des transactions sur internet, que ce soit faire des achats, ou même payer leurs factures au niveau des sites reconnu et sécurisé des entreprise Algérienne tel que SEAL ou SONELGAZ.

Ce manque de confiance est terrible et affecte négativement la mise en route de la carte EDAHABIA. Les titulaires de cette carte ne jouissent pas de la totalité des services offerts par celle-ci.

- Les résultats de la satisfaction des clients par rapport aux services de la carte EDAHABIA sont positifs, néanmoins ce résultats se reflète seulement sur le nombre restreint de services de la carte EDAHABIA utilisé par les clients, ces derniers utilisent cette carte comme étant une carte de retrait d'argent voir de consultation de solde la plupart du temps et ne profitent pas des autres services de celle-ci.

4.2 Approche processus :

- Les cadres et les exécutants sondés ne sont pas tous au courant, et ne connaissent pas le processus relatif à la carte EDHABAIA.

Le processus d'un produit postal aussi riche et aussi intéressant que la carte EDAHABIA se doit d'être connu par les employés en contact de celui-ci, pour faciliter la compréhension et l'application de ce processus et ainsi le travaillé avec une plus grand aisance et performance.

- la démarche d'amélioration d'un processus commence idéalement par cerner le problème en question à l'aide de l'outil (QOQCP), ensuite l'outil des 5M d'ISHIKAWA permet de trouver l'origine de ce problème. Après cela la logique de DEMING va permettre la mise en œuvre de la solution choisie à ce problème. Ceci permettra de rester sur la droite de l'amélioration continue. L'utilisation de tout ces outils permettra de gagner du temps et des ressources et arrivé à terme du problème de façon plus efficace et efficiente.

Toutefois, les salariés de la Direction Générale d'Algérie Poste en relation avec le processus de la carte EDAHABIA se trouvent indifférent et sans opinion la plupart du temps face à tout ces outils et n'utilisent pas tout à fait ces derniers. Cependant ils affirment quand même qu'Algérie Poste entame une amélioration continue concernant ce processus.

- Selon les employés questionnés, la meilleure façon d'anticiper les besoins des clients est de se rapprocher d'eux en vu de mesurer leur niveau de satisfaction, mais cette méthode va prendre du temps et des ressources. On pourrait diminuer voir éviter cette dépense en intégrant le client directement dans le processus de création du produit postal. Néanmoins le fait d'intégrer les clients directement dans le processus de création du produit postal en question va permettre de cibler directement les besoins en question pour mieux les satisfaire.

Chapitre03 : l'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA

104

- L'amélioration de l'ensemble des micros processus qui recouvre la carte EDAHABIA à savoir le processus de pilotage, de réalisation et de support est nécessaire pour améliorer la qualité des services offerts par la carte EDAHABIA et ainsi satisfaire les clients titulaires de cette dernière.

Ainsi, nous pouvons évaluer nos hypothèses grâce à l'analyse et l'interprétation des résultats :

- ✓ **Hypothèse 01** : « L'approche processus contribue indirectement sur la satisfaction des clients. » est une hypothèse confirmée. Selon la combinaison des deux résultats des deux enquêtes, nous avons confirmé que l'approche processus et son amélioration joue un rôle clés dans l'amélioration de la qualité de services de la carte EDAHABIA, ceci influe à son tour sur la satisfaction des clients utilisateurs de celle-ci.
- ✓ **Hypothèse 02** : « L'amélioration des processus de la carte EDAHABIA influe directement sur la qualité de service de celle-ci. » est une hypothèse confirmée. Nous avons démontré cela par résonnement inverse d'après les résultats de notre enquête auprès des cadres liés au processus de la carte EDAHABIA. Ces résultats montrent que même pas la moitié (46.7%) des cadres questionnés ne connaissent les processus de la carte EDAHABIA. Mais aussi le fait de négliger les outils de la qualité pour améliorer ces processus. En effet, nous avons un pourcentage qui vari entre 46.7% et 60% des cadres qui sont sans opinion par rapport à cette partie la du questionnaire.
- ✓ **Hypothèse 03** : « La qualité de service de la carte EDAHABIA a un impact direct sur la satisfaction des utilisateurs de cette carte. » est une hypothèse confirmée, du fait que nous avons constaté d'après les résultats du questionnaire de satisfaction qu'un total de 82% des clients titulaires de la carte EDAHABIA sondés sont satisfait de l'utilisation de celle-ci, et 80% toujours n'ont pas de problèmes d'utilisation de cette carte, ce qui consolide d'avantage notre confirmation de cette hypothèse.

Conclusion du troisième chapitre

Ce chapitre nous à permis de mieux étudier l'implication des salariés de la Direction Générale d'Algérie Poste en relation directe ou indirecte avec l'approche processus relatif à la carte EDAHABIA, et son amélioration sur la satisfaction des clients titulaires de cette même carte.

L'élaboration de deux questionnaires : l'un d'eux destiné aux clients détenteurs de la carte EDAHABIA et l'autre pour les salariés de la Direction Générale d'Algérie Poste, nous à permis de mieux aboutir notre travail de recherche, et à cerner quelques points d'amélioration sur lesquels Algérie Poste doit s'appuyer. Mais aussi, ceci nous à aider à répondre à notre problématique et aux hypothèses fixées préalablement.

Les points fars de l'analyse de nos résultats sont les suivants :

- Le délai de réception de la carte EDAHABIA dépasse les deux mois d'attente à partir de la date de la demande.
- L'ignorance des services offerts par la carte EDAHABIA, les titulaires l'utilisent comme une simple carte de retrait d'argent malgré les prestations divers et varié que celle-ci offre.
- Quelques problèmes d'utilisation de la carte EDAHABIA, qui se résument à la mauvaise alimentation des GAB en liquide, se qui mène à une liberté très limité d'utilisation de la carte.
- La connaissance limitée du processus de la carte EDAHABIA par les employés de la Direction Générale d' Algérie Poste.
- L'indifférence constaté face à l'utilisation des outils du management de la qualité en vu d'améliorer le processus de la carte EDAHABIA.
- l'amélioration du processus de la carte EDAHABIA doit passer par l'amélioration de tous les micros processus qui constitue celui-ci.

Conclusion Générale

Face à la concurrence et à l'évolution constante des besoins clients, l'entreprise se doit de consacrer tous ses efforts sur l'amélioration de la qualité de ses services en passant par la maîtrise de son approche processus et utilisé ce principe de la qualité pour arrivé à satisfaire les besoins de sa clientèle au maximum, et ainsi garantir a pérennité.

A cet effet, l'objectif de notre travail de recherche était d'une part identifier et définir les concepts de la satisfaction clients mais aussi de l'approche processus. D'autre part, le but était de démontrer la relation qui existe entre ses deux éléments.

Pour cela, nous nous sommes intéressés à la question de l'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA.

Dans le premier chapitre de la partie théorique, nous avons donné des généralités sur la satisfaction clients, ainsi que ses mesures essentielles, nous terminerons ce chapitre par la relation entre la satisfaction clients et la qualité de service.

Le deuxième chapitre était consacré à l'approche processus, nous avons présenté en premier lieu le principe d'une approche processus ainsi que son importance dans le monde du management des entreprises, à la fin de ce chapitre, nous allons mettre l'accent sur la relation qui existe entre l'approche processus et la satisfaction des clients.

La partie pratique de notre travail a regroupée une présentation de l'établissement ainsi que de l'organisme d'accueil, une présentation du produit postale concerné à savoir la carte EDAHABIA.

Dans ce sens, nous avons réalisé une étude empirique, en nous basant sur deux questionnaires à objectifs différents mais liés. D'une part un questionnaire distribué aux clients d'Algérie Poste titulaires de la carte EDAHABIA au nombre de 50 clients, pour but de mesurer leur satisfaction par rapport aux prestations offertes par la carte EDAHABIA. Ce questionnaire à était distribué au niveau de l'agence postale de BirKhadem, le choix de cette agence en particulier, à était que celle-ci regroupe des clients réguliers qui viennent de communes avoisinantes notamment de BabaHsen, Kouba et Saoula, ce qui donne une variété de clients qu'on ne trouve pas dans toutes les agence de la capitale malgré la taille réduite de notre échantillon.

D'autre part, un deuxième questionnaire à était distribué au employés de la Direction Générale d'Algérie Poste, qui sont en relation directe ou indirecte avec le processus de la carte EDAHABIA. En vu de mesurer le degré d'implication, de connaissance et le niveau d'amélioration apporté à ce processus.

A partir de cette étude, nous avons pu conclure que du point de vu des clients, la carte EDAHABIA est considérée comme une simple carte de retrait d'argent sans plus, malgré les prestations qu'offre cette dernière, pour cause essentiel le manque d'information et de confiance concernant cette carte. Du point de vu des employés, les résultats démontrent le manque de compréhension du processus de la carte EDAHABIA, et la négligence des outils d'amélioration de celui-ci.

Notre problématique était la suivante « L'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients » et d'après les résultats de nos deux questionnaires, notre réponse à celle-ci, c'est qu'il existe réellement une relation entre l'approche processus et la satisfaction des clients. Nous avons donné aussi une réponse à nos sous questions poser préalablement, et qui nous à conduit à confirmé nos trois hypothèses.

Nous avons pu répondre directement à la relation qui existe entre la qualité de services et la satisfaction des clients. Mais aussi nous avons répondu par résonnement inverse que si les processus de la carte EDAHABIA était connu de tous, et que l'amélioration de ces derniers se faisait en suivant les outils de la qualité, nous aurions obtenu une meilleur application du processus de la carte EDAHABIA et ainsi une meilleur qualité de services, qui va engendrer une satisfaction optimal des clients.

Pour cela, Algérie Poste se doit d'investir d'avantage dans la gestion de ses processus et mettre le client au centre de ses préoccupations. En d'autres termes, elle doit adapter ses produits et services du client et pas l'inverse. Algérie Poste doit mettre en confiance ses clients et les inciter à utiliser de façon régulière la carte EDAHABIA.

Lors de l'élaboration de notre travail de recherche, nous avons soulignés plusieurs contraintes.

Première contrainte attribuée à notre travail de recherche émerge de la complexité du sujet étudier qui à engendré une grande difficulté à cerner les aspects autour de notre problématique. Deuxièmement, la taille réduite de notre échantillon de clients (50 clients), par rapport au nombre total des clients titulaires de la carte EDAHABIA, néanmoins le choix de l'agence ou la distribution du questionnaire à été faite était bien élaborer de façon à avoir un échantillon représentatif. Les moyens mis à notre disposition et le facteur temps sont des contraintes non négligeables aussi.

Après avoir mené notre enquête, nous sommes sortis avec de nombreuses failles et lacunes constatées sur les deux terrains, et l'analyse que nous avons faite précédemment nous a permis de formuler ces suggestions et recommandations :

- Améliorer les délais de réceptions de la carte EDAHABIA et essayer de ne pas dépasser un (01) mois d'attente à partir de la date de la demande de la carte.
- L'implication de la Direction projet filiale chargé de la personnalisation des cartes, ainsi que la Direction de la Division monétique et des services financiers postaux, pour une meilleure cohésion du travail.
- Informer les clients sur toutes les prestations offertes par la carte EDAHABIA en utilisant des canaux plus ou moins moderne. Les notifications SMS ou bien les publications sponsorisées sur internet sont des outils qui touchent un rayon de clients assez large.

- L'équipe Marketing se doit de créer des affiches et des publications sur internet simples mais attirantes pour capté l'attention des internautes vers les services de la carte EDAHABIA et son utilité.
- Rapprocher l'existence de la carte EDAHABIA et son utilisation du client lambda, pour faire face au manque de confiance constaté par rapport à cette dernière.
- Banaliser le fait que la carte EDAHABIA est l'outil que tout adhérent à la poste Algérienne se doit de posséder, sans tout de même réduire la valeur de celle-ci.
- Revoir les dispositions des GAB sur le territoire, pour rapprocher encore plus l'utilisation de la carte des clients.
- Veiller à la maintenance des GAB en fonction, pour éviter les dysfonctionnements et ainsi prévenir le mécontentement des clients par rapport au GAB mal fonctionnant.
- Veiller à l'alimentation permanente en liquide des GAB en service, surtout concernant des agences clés comme celle de Bir Khadem qui reçoit des clients venant de plusieurs communes à savoir Saoula, Bir Mourad Rais, Kouba et Ain Naadja, de façon régulière et qui affecte considérablement la liquidité au sein des GAB.
- Promouvoir l'utilisation de la carte EDAHABIA sur internet, grâce à des campagnes de publicité visée et qui mettent en avant l'utilité de cette action, mais aussi en assurant les plateformes et les infrastructures digitales adéquates.
- Sensibiliser le personnel de la Direction Générale concerné sur les différentes phases du processus de la carte EDAHABIA.
- Entamer une démarche d'amélioration des processus en se basant sur les outils de la qualité.
- Changer d'approche concernant l'anticipation des besoins clients, et essayer d'intégrer ce dernier dans le processus de création du produit ou service postal.
- La révision d'une partie du processus de la carte EDAHABIA n'est pas suffisante pour améliorer la qualité de service de celle-ci. Il convient dans ce cas que les actions correctives interviennent au niveau des micro processus dans un premier temps pour ensuite, introduire une réflexion préventive afin de rester dans la droite de l'amélioration continue.

Pour conclure, nous espérons que ce travail constitue un bon début pour développer et approfondir ce thème de recherche dans l'avenir. Nous proposons dans ce cadre des axes de recherche pour y parvenir, à savoir notamment :

- Etude de l'impact de l'approche processus sur la rentabilité d'une entreprise.
- L'impact du système management de la qualité sur la performance des entreprises
- Contribution de l'amélioration des processus à la gestion de projet.
- ...

Bibliographie

Ouvrage :

- BRANDENBURG (H) et WOJTYANA (J.P), l'approche processus mode d'emploi, édition d'organisation, Paris, 2003.
- BRANDENBURG (H) et WOJTYANA (J.P), l'approche processus mode d'emploi, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2004
- CARRE (E) et LABRUFFE (A), 100 questions pour comprendre et agir, édition AFNOR, Saint-Denis, 2004.
- CATTAN (M), Guide des processus, passons à la pratique !, édition AFNOR, 2ème édition, Saint-Denis, 2008.
- CATTAN (M), IDRISSE (N) et KNOCKAERT (P), maîtriser les processus de l'entreprise, édition d'organisations, 6ème édition, Paris, 2008
- DUMOULIN (J.L), Clients satisfaits entreprise gagnante, éditions d'organisation, Paris, 1993.
- HOROVITZ (J), Sept secrets pour un service client performant, Les Echos édition, Paris, 2000.
- KOTLER(P) et DUBOIS (B) : Marketing Management, édition Pearson Education France, 11ème édition, Paris, 2004.
- KOTLER (P) et DUBOIS (B) : Marketing Management, édition Pearson Education France, 13ème édition, Paris, 2010.
- LAURANT (H) et LAUYAT (G): La qualité de service:100 questions pour comprendre et agir, Edition Afnor Saint-Denis, 2005.
- LENDREVIE (J) et LEVY (J), MERCATOR tout le marketing à l'ère numérique, édition DUNOD, Paris, 2014.
- LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D): Mercator: Théorie et pratique du marketing, Edition Dalloz, 7ème édition, Paris, 2003.
- LONGIN (P) et DENET (H), Construire votre qualité, édition DUNOD, 2ème édition, Paris, 2008.
- MARGERAND (J) et GOINARD (F.G), Manager la qualité pour la première fois, édition d'organisation, Paris, 2006.
- MONGILLON (P) et VERDOUX (S), l'entreprise orientée processus-Aligner le pilotage opérationnel sur la stratégie et les clients, édition AFNOR, 3ème édition, Saint-Denis, 2013.
- RAY (D), Mesurer et développer la satisfaction clients, Edition d'organisation, Paris, 2002.
- RAY (D) et SABADIE (W), Marketing relationnel, rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation, édition DUNOD, Paris, 2016
- SHIBA (S), GRAHAM (A) et WALDEN (D), 4 révolutions par le management de la qualité totale, édition DUNOD, Paris, 1994.

Travaux universitaires :

- BELAYADI, (Hind) : L'impact de la qualité de service sur la satisfaction des clients d'Algérie Poste ÉTUDE DE CAS : Algérie Poste, mémoire de master en science commerciale, option marketing, EHEC Alger, 2016.
- BELLIN (Annabelle), La mesure de la satisfaction clients dans les marchés industriels, mémoire de master, ESC Toulouse, Juillet 2002
- BOUKARI (Amina), La qualité des services et la satisfaction de la clientèle Cas : BADR Banque, mémoire de master, option marketing, EHEC Alger, 2015

Textes réglementaires :

- Journal officiel Algérie Poste, 2000

Rapports et documents administratifs :

- Document interne d'Algérie Poste, 2004
- Document interne de la Direction de la Normalisation et de la Qualité

Articles scientifiques :

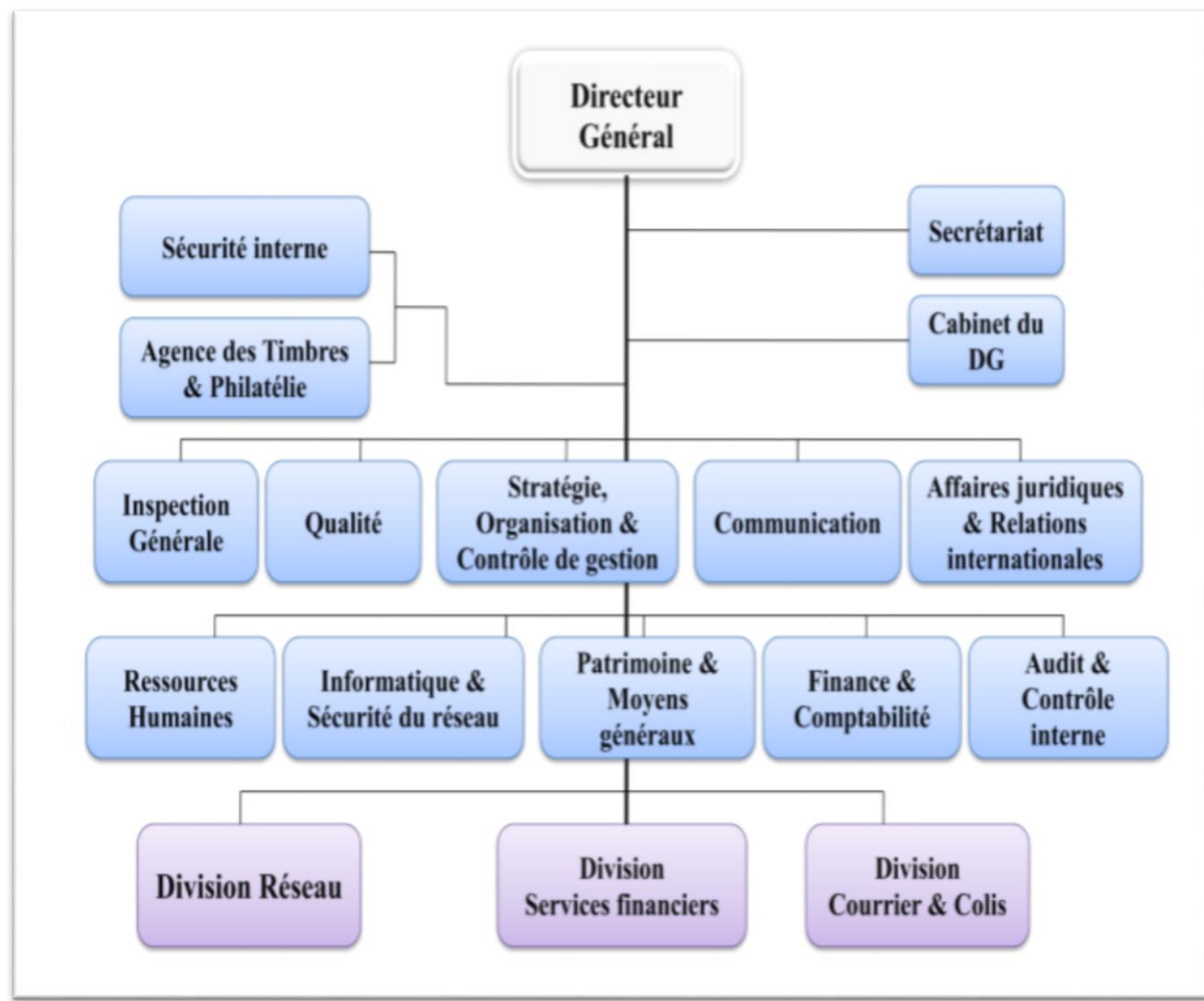
- La norme internationale ISO 9001 :2008, Système de management de la qualité Exigences, éditée et diffusée par AFNOR, Saint-Denis, 2008
- Document de l'organisation internationale de normalisation, Secrétariat centrale de l'ISO, Genève, 2016

Site internet :

- <https://www.ameliorationcontinue.fr/les-actions-correctives/>

Annexes

Annexes 01 : Organigramme de la direction générale d'Algérie Poste



Source : Algérie Poste Février 2019

Annexes 02 : Chèque CCP

Chèque n° : 3245101

بريد الجزائر
ALGERIE POSTE

DA 5200,00 دج

Payer, contre ce chèque

خمس ألف ومائتي دينار

إدفعوا مقابل هذا الشيك

A l'ordre de

Payable à

Agence : 99999
CNC (Centre National des
Chèques Postaux)
1, Avenue du 1er Novembre
16407 Alger

00020

M HOCINE

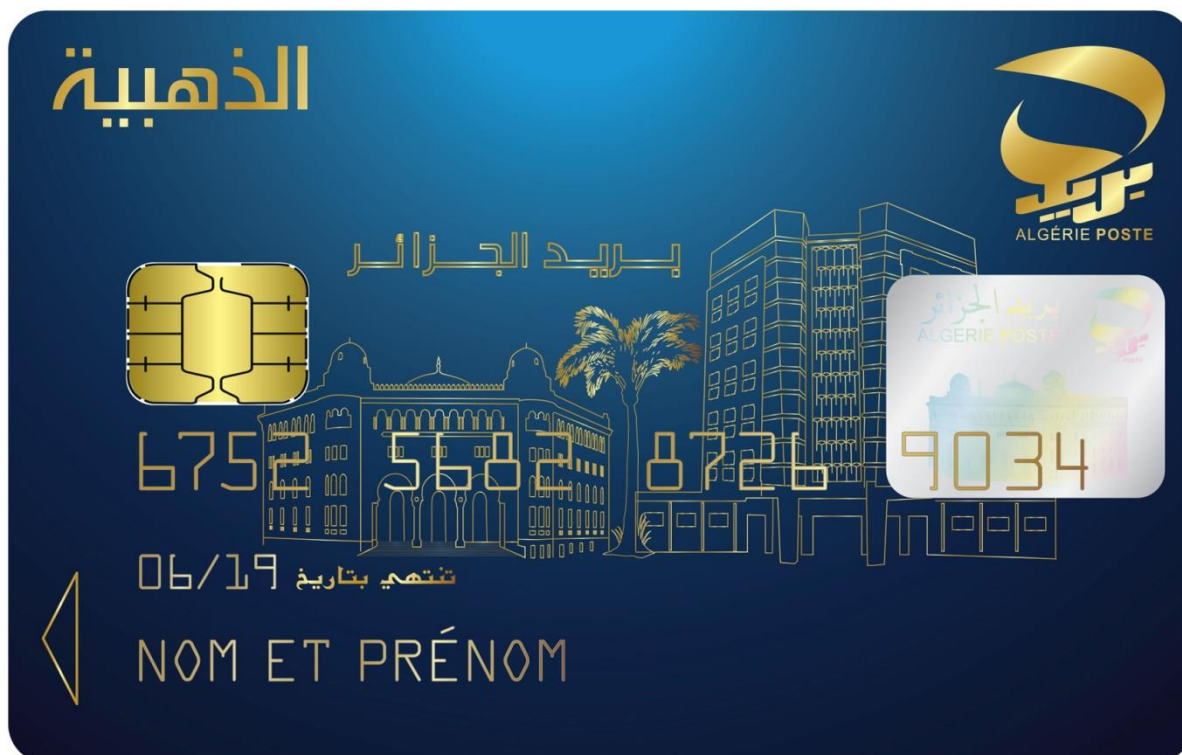
Le 2014.08.30 يومرداس

Série : AP

3245101 007999

PRÉRIE DE NE RIEN ÉCRIRE DANS LA ZONE BLANCHE

Annexes 03 : Carte EDAHABIA



Annexes 04 : Prestation mandat

بريد الجزائر ALGERIE POSTE عدد 1418 - حوالة بطلاقية لتزويد حساب بريدي جاري	
رقم الحساب	رقم الحساب
رقم الحساب الشخصي للمالك	رقم الحساب الشخصي للمالك
مبلغ الحوالة 200,00 DA	حوالة بمبلغ (بلسان القلم) Deux cent dinars
المرسل إليه 3 2 2 5 6 9 Clé 53	حساب رقم Agent comptable Ecole Préparatoire
المرسل إليه en Sciences de la Nature et de la Vie Alger	السيد
توجه الحوالة إلى المسؤول	توجه الحوالة إلى المسؤول
المرسل إليه A/C Ecole Préparatoire en Sciences de la Nature et de la Vie Alger	المبلغ 200, 00 DA
حساب رقم 322569 clé 53	
المرسل إليه NOM PRENOM ETUDIANT	

Annexes 05 : Guichet Automatique de Billets



Annexes 06 : Terminal Paiement Electronique



Annexes 07 : Contrat carte de retrait Algérie Poste

بريد الجزائر
ALGERIE POSTE

CONTRAT CARTE DE RETRAIT ALGERIE POSTE

BUREAU DE POSTE : _____

CODE : _____

N° DU CONTRAT : _____

DATE : _____

TITULAIRE DU COMPTE

Je soussigné(e) Mr, Mme, Melle (1) : Nom _____ prénom _____

Raison sociale : _____

Date et lieu de naissance : _____ à _____ Wilaya de _____

Situation de famille : _____ Profession : _____
(Célibataire, Marié(e), Veuf, Veuve, divorcé(e).)

Employeur (Raison sociale) : _____

Nationalité : _____

Adresse du domicile : _____

Code postal : _____ Ville _____ Tél _____

Compte n° [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] Clé [] []

Nature du compte : Particulier ☐ Société ☐

Date d'ouverture : _____

Sollicite d'ALGÉRIE POSTE la délivrance d'une carte bancaire de retrait et reconnais avoir pris connaissance des conditions générales et particulières de fonctionnement de la carte de retrait Algérie Poste et y adhère sans réserve

à mon nom : ☐ au nom du titulaire ci-après désigné : ☐

TITULAIRE DE LA CARTE

Mr, Mme, Melle (1) : Nom _____ Prénom _____

Raison sociale : _____

Date et lieu de naissance : _____ à _____ Wilaya de _____

Situation de famille : _____ Profession : _____
(Célibataire, Marié(e), Veuf, Veuve, divorcé(e).)

Employeur (Raison sociale) : _____

Nationalité : _____

Adresse du domicile : _____

Code postal : _____ Ville _____ Tél _____

RESERVE AU BUREAU DE POSTE

CNI ou PC N° : _____ Délivré(e) le _____ par _____
Visa de l'agent de guichet

TAD

RESERVE AU SERVICE MONETIQUE

Plafond hebdomadaire de retrait : _____ DA

N° de la carte : []

Date d'expiration : _____

(1) Rayer la mention inutile

Signatures

P / Algérie Poste signature et cachet	Le titulaire du compte Entre les mentions matriculées « lu et approuvé » et signature et cachet	Le titulaire de la carte « lu et approuvé » et bon pour acceptation de pouvoir signature

Annexes 08 : Questionnaire destiné aux clients d'Algérie Poste titulaires de la carte EDAHABIA

Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de Master en sciences commerciales option Management et Entrepreneuriat, à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC ex INC) ayant pour thème : «L'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA », nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire. Nous tenons à vous assurer de l'anonymat de vos réponses qui seront à usage purement académique.

En vous remerciant d'avance pour votre précieuse collaboration, nous vous prions d'agréer nos sincères salutations.

- 1) Vous êtes ☐ Homme
☐ Femme

- 2) Dans quelle tranche d'âge vous situez vous

- ☐ 18 - 25 ans
☐ 26 - 35 ans
☐ 36 - 50 ans
☐ Plus de 51 ans

- 3) Etes-vous ?

- | | | |
|-----------------------------------|--|--|
| ☐ Etudiant | ☐ Profession libérale | ☐ Sans profession |
| ☐ Salarié | ☐ Retraité | ☐ Autre |

4) Etes-vous titulaire d'un compte CCP ?

☐ Oui

☐ Non

5) Quel est votre revenu mensuel moyen ?

☐ Inférieur à 18 000DA

☐ Entre 18 000 et 50 000DA

☐ Entre 50 000 et 100 000DA

☐ Supérieur à 100 000DA

6) Etes-vous détenteur de la carte EDAHABIA ?

☐ Oui

☐ Non

7) Avez-vous reçu votre carte dans un délai de :

☐ Un moi

☐ Deux mois

☐ Plus de deux mois

8) Utilisez-vous votre carte EDAHABIA ?

☐ Oui

☐ Non

9) Si oui : lequel de ces prestations offerts par la carte utilisez-vous ?

☐ Consultation de solde sur le guichet automatique de billet

☐ Retrait d'argent sur le guichet automatique de billet

☐ Changement de numéro de téléphone sur le guichet automatique de billet

- ☐ Changement du code PIN sur le guichet automatique de billet
- ☐ Edition du relevé d'identité postale RIP sur le guichet automatique de billet
- ☐ Impression de mini relevé sur le guichet automatique de billet
- ☐ Recharge mobile des trois opérateurs sur le guichet automatique de billet
- ☐ Transfert de compte à compte sur le guichet automatique de billet
- ☐ Demande de chéquier sur le guichet automatique de billet
- ☐ L'application mobile MARIDIMOB
- ☐ Les paiements de factures sur le Net.

10) Si non : Pour quelles raisons n'utilisez-vous pas la carte ?

- ☐ Manque d'information
- ☐ Eloignement du distributeur
- ☐ Indisponibilité des fonds
- ☐ Vous ne faites pas confiance aux transactions électroniques
- ☐ L'indisponibilité des guichets automatique de billet
- ☐ Problème liés à la carte (carte endommagé, problème code PIN, carte bloquée)
- ☐ Autre

.....

11) Trouvez-vous la carte EDAHABIA utile ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

12) Avez-vous des problèmes d'utilisation de la carte ?

☐ Oui

☐ Non

13) Combien de fois par mois utilisez-vous la carte pour retirez de l'argent ou autre ?

☐ Moins d'une fois

☐ Une à deux fois

☐ Trois fois ou plus

14) Combien de fois par mois utilisez-vous la carte pour effectuer des achats ou des paiements sur INTERNET ?

☐ Moins d'une fois

☐ Une à deux fois

☐ Trois fois ou plus

15) En générale êtes-vous satisfait des services de la carte EDAHABIA ?

☐ Très satisfait

☐ Satisfait

☐ Peu satisfait

☐ Pas satisfait du

tout

Annexes 09 : Questionnaire destiné aux employés d'Algérie Poste liés au processus de la carte EDAHABIA

Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de Master en sciences commerciales option Management et Entrepreneuriat, à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC ex INC) ayant pour thème : «L'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA », nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire. Nous tenons à vous assurer de l'anonymat de vos réponses qui seront à usage purement académique.

En vous remerciant d'avance pour votre précieuse collaboration, nous vous prions d'agréer nos sincères salutations.

- 1) Vous êtes ☐ Homme
☐ Femme

2) Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

- ☐ De 20 à 30 ans
☐ De 31 à 40 ans
☐ De 41 à 50 ans
☐ Plus de 51 ans

3) Depuis combien d'années êtes-vous employé d'Algérie Poste ?

- ☐ 1 à 5 ans
☐ 6 à 10 ans

- ☐ 11 à 15 ans
- ☐ Plus de 15 ans

4) Quel est votre position hiérarchique au sein d'Algérie Poste ?

- ☐ Cadre supérieur
- ☐ Cadre
- ☐ Exécution

5) Combien d'années d'expérience avez-vous au sein du poste que vous occupez ?

- ☐ 1 à 5 ans
- ☐ 6 à 10 ans
- ☐ 11 à 15 ans
- ☐ Plus de 15 ans

6) Es ce que le processus de management de la carte EDAHABIA est connu de tous ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

7) Pensez-vous que l'approche processus a un impact réel sur l'amélioration de la qualité de service chez Algérie Poste ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

8) Croyez-vous qu'il est nécessaire de suivre toute les étapes d'une approche processus ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

9) Pensez-vous qu'Algérie Poste entame des améliorations relatives à ce processus ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

10) Dans le cas d'une réponse positifs, quelle amélioration est appliquée ?

- ☐ Amélioration corrective
- ☐ Amélioration préventive
- ☐ Amélioration continue

11) Pour cerner le problème d'un processus quelconque, utilisez-vous l'outil des questions (QQOQCP) ?

- ☐ Toujours
- ☐ Souvent
- ☐ Sans opinion
- ☐ Parfois
- ☐ Jamais

12) Pensez-vous que l'outil des 5M (main d'œuvre, matière, méthode, milieu, moyen) d'ISHIKAWA est utilisé pour identifier la cause d'un problème qui concerne le processus de la carte EDAHABIA ?

- ☐ Toujours
- ☐ Souvent
- ☐ Sans opinion
- ☐ Parfois
- ☐ Jamais

13) Utilisez-vous l'outil PDCA (Planifier, réaliser, Vérifier, Agir) de DEMING pour mettre en œuvre la solution d'un problème concernant ce processus ?

- ☐ Toujours
- ☐ Souvent
- ☐ Sans opinion
- ☐ Parfois
- ☐ Jamais

14) Pensez-vous que l'amélioration du processus relative à la carte EDAHABIA doit passer par une période d'observation ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Sans opinion
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

15) Pensez-vous que l'anticipation des besoins clients aide à améliorer les processus de la carte EDAHABIA ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord

- ☐ Sans opinion
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

16) Quel est selon vous la meilleure façon de cerner les besoins clients ?

- ☐ Attendre que les clients manifestent leur mécontentement
- ☐ L'entreprise doit se rapprocher des clients pour mesurer leur niveau de satisfaction.
- ☐ Intégrer le client dans le processus de création des produits ou services postaux.

17) Quelle amélioration jugez-vous la plus adéquate pour atteindre la qualité de service attendu ?

- ☐ L'amélioration concernant le processus de réalisation
- ☐ L'amélioration des processus support
- ☐ L'amélioration des processus de pilotage

Table des matières

Résumé

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des schémas

Sommaire

Introduction générale02

Chapitre 01 : Généralité sur l'approche processus06

Section 01 : Définition et concepts de l'approche processus08

1. Définition et origine de l'approche processus08

1.1. Définition de l'approche processus.....08

1.2. Origine de l'approche processus09

2. Les trois catégories de processus10

2.1. Les processus de réalisation (opérationnel)10

2.2. Les processus support (soutient)10

2.3. Les processus de pilotage (management)10

2.4. L'interaction entre les trois processus11

3. La cartographie des processus12

4. L'intérêt de l'approche processus14

4.1. Pour l'entreprise14

4.2. Pour les acteurs14

Section 02 : L'approche processus et le monde du management15

1. L'impact de l'approche processus sur le mode de management15

1.1. Définir une stratégie	16
1.2. Organisation	16
1.3. Communication	17
2. Le système management qualité et l'approche processus	17
2.1. Approche par les risques	20
3. Différence entre le management par processus et le management du système de processus	21
3.1. Les pré-requis d'un management des processus	21
3.2. Les caractéristiques du management des processus	21
Section 03 : l'interaction de l'approche processus et la satisfaction clients	24
1. Les étapes d'une approche processus	24
1.1. Cartographier les processus	24
1.2. Choisir les processus clés	25
1.3. Déployer les objectifs sur les processus clés	25
1.4. Manager les processus	25
1.5. Mettre en œuvre l'approche processus	26
1.6. Communiquer les résultats	26
1.7. Améliorer les processus	26
2. L'amélioration des processus	27
2.1. Maitrise des processus	27
2.2. Amélioration corrective	28
2.3. Amélioration anticipative	29
3. Anticiper les besoins clients	30
3.1. Niveau 1 : niveau curatif.....	30
3.2. Niveau 2 : niveau d'amélioration	30
3.3. Niveau 3 : niveau d'anticipation	30

4. La qualité de service et la satisfaction clients	31
4.1. La dimension de mécontentement	31
4.2. La dimension de contentement	31
4.3. La dimension critique	32
Conclusion	33

Chapitre 02 : La satisfaction clients34

Section 01 : Généralité sur la satisfaction clients36

1. Définition de la satisfaction clients	36
2. Caractéristiques de la satisfaction clients	37
2.1. La subjectivité	37
2.2. La relativité	37
2.3. L'évolutivité	37
3. Satisfaction et insatisfaction	39
3.1. Vision classique	39
3.2. Une autre vision de la satisfaction clients	40
4. L'importance de la satisfaction clients	41

Section 02 : Les mesures de la satisfaction clients43

1. Mesurer la satisfaction clients	43
2. Processus de création de la satisfaction clients	44
2.1. Première étape : l'écoute clients	44
2.2. Deuxième étape : de la qualité attendue à la qualité désirée	45
2.3. Troisième étape : le processus de communication	45
2.4. Quatrième étape : la mesure de la satisfaction clients	46
3. Indicateurs et enquête de satisfaction	47

3.1. Les indicateurs de satisfaction	47
3.1.1. Les réclamations	47
3.1.2. Le taux de défection des clients	48
3.1.3. Les avis des clients sur internet	48
3.2. Les enquêtes de satisfaction	48
3.2.1. Identifier les déterminants de satisfaction	49
3.2.2. Analyser les critères de satisfaction et d'insatisfaction	49
3.2.3. Construire et mettre en œuvre un baromètre de satisfaction	49
3.2.4. Se comparer aux concurrents	49
4. Distinction entre mesure stratégique et mesure management	49
 Section 03 : L'interaction de la satisfaction clients et la qualité de services	53
1. Définition de la qualité de service	53
2. Satisfaction et le secteur des servies	53
3. Satisfaction clients et service public	54
4. la relation entre la qualité de service et la satisfaction clients	55
4.1. Le support physique	55
4.2. Le personnel en contact	55
4.3. Le prix	56
Conclusion	57
 Chapitre 03 : L'impact de l'approche processus sur la satisfaction des clients titulaires de la carte EDAHABIA	58
Introduction du chapitre	59
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	60
1. Historique	60

2. Présentation d'Algérie Poste	60
3. Structure d'Algérie Poste	61
3.1. Direction Générale	61
3.1.1. Directions et divisions	61
3.1.2. Direction centrale	61
3.1.3. Direction projet	62
3.2. Les directions d'unité postale de wilaya	64
4. Les missions d'Algérie Poste	64
5. Les activités d'Algérie Poste par structure	65
5.1. Direction de l'information	65
5.2. Services postaux	65
5.2.1. La distribution	65
5.2.2. Les prestations postales	65
5.3. Services financiers	65
5.3.1 L'activité CCP	65
5.3.2. L'activité monétique	66
5.3.3. Les prestations mandat	66
5.3.4. Les prestations Western Union	56
5.3.5. Les prestations Epargne	66
5.4. Les prestations effectuées pour le compte des tiers	66
5.4.1. Pour le ministère des finance	66
5.4.2. Encaissement pour le compte des grands clients	67
5.5. Etablissements postaux	67
6. Structure d'accueil	68
6.1. Présentation de la Direction de la Normalisation et de la Qualité	68
6.2. Organisation de la Direction de la Normalisation et de la Qualité	68

6.2.1. Sous direction centrale d'étude de développement et de promotion de la qualité	68
6.2.2. Sous direction centrale du contrôle et de l'assurance qualité	68
6.3. Missions de la Direction de la Normalisation et de la Qualité	70
7. Présentation de la carte EDAHABIA	70
7.1. Les services offerts par la carte EDAHABIA	70
7.2. Délivrance de la carte EDAHABIA	71
7.3 Les avantages de la carte EDAHABIA	71
Section 02 : Méthodologie de travail	72
1. Définition de l'étude et son objectif	72
2. L'élaboration du questionnaire	72
3. L'objet de l'enquête	73
4. Les limite de l'enquête	73
Section 03 : Analyse des résultats et recommandations	73
1. Analyse des résultats du questionnaire destiné aux clients titulaires de la carte EDAHABIA	75
2. Analyse du questionnaire destiné aux employés de la Direction Générale d'Algérie Poste	86
3. Synthèse des résultats	99
3.1. Concernant le questionnaire de satisfaction	99
3.2. Concernant le questionnaire de l'approche processus	100
4. Analyse des résultats	102
4.1. Concernant la satisfaction clients	102

4.2. Concernant l'approche processus	103
Conclusion	105
Conclusion Générale	106
Bibliographie	
Annexes	