

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention de diplôme de master en
Sciences commerciales

Option : Management & Entrepreneuriat

THEME

**Le système de management de la qualité et
la satisfaction des parties prenantes.**

Etude de cas : Algérie Télécom

Elaboré par :

Melle. BOUFAR LATIFA

Encadré par :

Mme. BEKHOUCHE FELLA

Maître de conférences à EHEC

8^{eme} promotion
Juin 2021

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à Dieu le tout puissant qui m'a donné le courage, la force et la volonté de poursuivre mon travail jusqu'à la fin

De n'avoir jamais abandonné malgré les obstacles.

*Je tiens d'autre part à remercier Madame **BEKHOUCHE Fella** pour sa*

Disponibilité à tout instant et pour sa précieuse aide dans l'élaboration de mon mémoire.

Recevez mes sincères remerciements, et ma gratitude, pour m'avoir suivie avec rigueur et intérêt tout au long de mon travail.

*A l'ensemble de nos enseignants d'**EHEC** qui nous ont accompagnés tout au*

Long de notre cursus universitaire, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont

Contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire

Au personnel de l'entreprise Algérie Télécom, plus particulièrement

*Mr **Djaout cherif** pour ses précieuses aides de tout au long de notre stage*

Pratique, pour mener à bien ce travail.

Enfin, nous tenons à remercier les membres du jury d'avoir accepté

D'évaluer notre travail.

Latifa

Dédicaces

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,

A celui que j'admire, mon étendard et ma fierté,

Celui qui n'a jamais été autre que mon exemple, l'homme qui est le poète et l'auteur

De mon plus beau sentiment. A toi Papa.

A celle à qui je vous tous mes battements d'amour, l'emblème et l'espoir de ma vie,

Toi à qui je dois les bonheurs et les joies infinies, toi qui m'as tant bercé de ton affection

Que je ne peux m'en passer. A toi maman.

*A mes chères sœurs **Sara, Nassima, Amira** et mon cher frère **Abdel Malek** qui m'ont toujours soutenu, merci pour votre complicité et toute l'aide précieuse que vous m'avez apportée.*

*A mes chères copines **Nour el Houda et Rayène** qui m'ont donné le sourire et qui m'ont assisté dans mes moments difficiles et qui ont supporté mes sauts d'humeurs*

Tout au long de mon cursus universitaire

*A mon cher ami : **Khaled** qui m'a encouragé*

Sommaire

Introduction Générale

➤ Chapitre I : Les fondement d'un système de management de la qualité

- Section 1 : Définition, Concepts et Principes du SMQ
- Section 2 : Les méthodes du SMQ
- Section 3 : Les outils de résolution de problème

➤ Chapitre II : le système de management de la qualité au service satisfaction des parties prenantes

- Section 1 : concept de parties prenantes.
- Section 2 : concept de la satisfaction de parties prenantes.
- Section 3 : la mesure de la satisfaction des parties prenantes.

➤ Chapitre III : Etude de cas (Algérie Télécom)

- Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Algérie Télécom
- Section 02 : Présentation et analyse de l'étude
- Section 03 : Présentation de résultat de recherche cas AT
- Section 4 : Synthèses et recommandations des données

Conclusion Générale

Liste des abréviations

- **5M** : Matière, Milieu, Méthode, Matériel, Main d'œuvre.
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation.
- **ALGERAC** : Organisme Algérien d'Accréditation.
- **ERD** : existence, rapport, développement
- **IANOR** : Institut Algérien de Normalisation.
- **ISO**: international organization for standardization.
- **MDQ** : Management de la qualité.
- **MQ** : Manuel qualité.
- **NC** : non-conformité.
- **NM**: Normalisation.
- **.PDCA**: Plan - Do - Check – Act.
- **PME** : Petites et moyennes entreprises.
- **QQOQCP** : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
- **ONG** : organisation non gouvernementale.
- **RSM** : Responsable des systèmes de management.
- **SAV** : service après-vente
- **SA** : Norme (société audit able).
- **SMQ** : Système de management de la qualité.
- **SPA** : Société par action.
- **TQM** : Management de la qualité totale.
- **AT** : Algérie Télécom

Liste des tableaux

Tableau	Intitulé	Page
Tableau 1-01	Les huit dimensions de la qualité des produits	10
Tableau 1-02	Etapes du processus de la feuille de relevé.....	22
Tableau 1-03	Les points de divergence du Lean et du Six Sigma.....	26
Tableau 2-01	Les aspects essentiels du problème.....	28
Tableau 2-02	Définition chronologique du concept de parties prenantes en management : adapté de Gond et Mercier (2005).....	34
Tableau 2-03	Relevé de quelques avantages et inconvénients typiques de l'enquête..	44
Tableau 2-04	Les avantages et les inconvénients d'un questionnaire.....	46
Tableau 2-05	Les avantages et les inconvénients d'un entretien face à face.....	47
Tableau 2-06	Les avantages et les inconvénients d'un entretien de groupe.....	48
Tableau 3-01	L'offre d'Idoom FIBRE.....	61
Tableau 3-02	l'offre d'Idoom ADSL.....	62
Tableau 3-03	l'offre Pack MOOHTARIF.....	63
Tableau 3-04	l'offre idoom ADSL Pro.....	64
Tableau 3-01	Traitement et analyse des données pour la partie prenante « Clients »	71-85
Tableau 3-16	Traitement et analyse des données pour la partie prenante «Personnel »	86-99

Liste des schémas :

N° du Figures	Intitulé	Page
N° 1-01	Evolution de la démarche qualité.....	07
N° 1-02	Les 3 Niveaux de la qualité.....	09
N° 1-03	La roue Deming la vrille de PDCA.....	17
N° 1-04	Pyramide d'un système de mangement de la qualité.....	18
N° 1-05	Signification du mot japonais kaizen.....	20
N°1-06	Diagramme d'Ishikawa 5M.....	27
N° 2-01	Les origines et les débouchés du concept de partie prenante.....	33
N° 2-02	Les parties prenantes de l'entreprise.....	35
N°2-03	Les trois caractéristiques de la satisfaction.....	38
N° 2-04	La pyramide des besoins d'A.MASLOW.....	40
N°2-05	Les caractéristiques de la satisfaction.....	49
N°2-06	Les coûts supportés par le client.....	51
N° 3-01	Organigramme d'Algérie télécom.....	59
N°3-01	Traitement et analyse des données pour la partie prenante « Clients »	71-85
N°3-16	Traitement et analyse des données pour la partie prenante «Personnel »	86-99

Résumé

Au cours des dernières années, toutes les visions des entreprises, que ce soit par rapport à la qualité, à la politique ou à la culture d'entreprise, ont évolué et se sont centralisées sur les parties prenantes. Ses objectifs sont liés aux fondamentaux de la vie économique de l'organisme quel que soit le domaine d'activité. C'est-à-dire produire des biens ou des services pour assurer la satisfaction des clients et les autres parties prenantes, garder et accroître la rentabilité en luttant contre les anomalies et les dysfonctionnements.

Pour réussir, il est indispensable de mettre en place un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001, mais il y a toujours un manque de certaines règles qui nécessitent la satisfaction des autres parties prenantes (personnel, fournisseurs, etc.) c'est pourquoi l'ISO a élaboré à ces parties prenantes et a comblé cette lacune en définissant la norme ISO 9004. Tous ne sont importants que s'ils aident l'entreprise à améliorer l'expérience client en satisfaisant les besoins du client et à répondre activement aux besoins interne de la direction, tout en visant l'amélioration continue de la performance de l'entreprise.

Pour veiller à l'importance et à la nécessité de la qualité, l'entreprise Algérie télécom s'est engagée dans une démarche qualité et a obtenu sa certification en 2000.

Ce modeste travail a été établi dans le but d'étudier l'impact d'un SMQ sur la satisfaction des parties prenantes.

Les mots clés : système de management de la qualité, la satisfaction des parties prenantes, la norme ISO 9001, la norme ISO 9004 et l'amélioration continue.

ملخص:

في السنوات الأخيرة، تطورت جميع رؤى الشركات، سواء فيما يتعلق بالجودة أو السياسة أو ثقافة الشركة، وأصبحت مركزية على أصحاب المصالح المؤسسية. ترتبط أهدافها بأسياسيات الحياة الاقتصادية للمنظمة بغض النظر عن مجال النشاط. أي إنتاج سلع أو خدمات لضمان إرضاء العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، والحفاظ على الربحية وزيادتها من خلال مكافحة الانحرافات والاختلالات.

لكي تكون ناجحة، من الضروري إنشاء نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات المنظمة الدولية للمعايير 9001، ولكن هناك دائماً نقص في القواعد المحددة التي تتطلب إرضاء أصحاب المصلحة الآخرين (الموظفين، الموردين، إلخ). هذا هو السبب في أن المنظمة الدولية للمعايير قد استوعبت هؤلاء وسدوا هذه الفجوة من خلال تحديد المنظمة الدولية للمعايير 9004. كل منهم مهم فقط إذا ساعدوا الشركة على تحسين تجربة العملاء من خلال تلبية احتياجات العميل. والاستجابة بنشاط للاحتياجات الداخلية للإدارة، بينما تهدف إلى التحسين المستمر لأداء الشركة.

لضمان أهمية الجودة والحاجة إليها، تلتزم شركة الاتصالات بعملية الجودة وحصلت على شهادتها في عام 2000.

تم إنشاء هذا العمل المتواضع بهدف دراسة تأثير نظام إدارة الجودة على رضا أصحاب المصلحة.

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة، رضا أصحاب المصلحة، المنظمة الدولية للمعايير 9004، المنظمة الدولية للمعايير 9001

والتحسين المستمر.

Introduction Générale

Introduction Générale

Introduction générale :

Depuis quelques années, de nombreuses entreprises mettent l'accent sur la recherche de la qualité et son degré d'excellence, et dans un contexte de plus en plus complexe caractérisé par l'évolution technologique qui rend rapidement les produits et services de passés moins compétitifs. Ce qui impose et obligent les entreprises d'être à jours avec la veille technologique et commerciale pour se qualifier, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et de posséder une position forte sur un marché encombré ; et de créer en mesure une stratégie commerciale conforme à la vision de l'entreprise permettant l'atteinte de ces objectifs.

Après de nombreuses expériences autour de l'assurance qualité dans les activités industrielles, les politiques et les démarches qualité sont essentielles pour améliorer leurs performances, l'assurance de la qualité comprend les activités administratives et procédurales mises en œuvre dans un système qualité afin que les exigences et les objectifs d'un produit, service ou activité soient satisfaits .C'est la mesure systématique, la comparaison avec une norme, la surveillance des processus et une boucle de rétroaction qui confère la prévention des erreurs .

L'écoute client, est l'une de ses préoccupations majeures afin de pouvoir corriger les gros problèmes, cela implique de porter une attention particulière à leurs besoins et de comprendre comment ils peuvent les aider à atteindre leurs objectifs.

Cependant, le client n'est pas le seul à être satisfait lors du développement et de l'application d'une démarche qualité. Les fournisseurs, les actionnaires, le personnel de l'entreprise et toutes les parties intéressées doivent également être pris en compte pour affecter son travail d'une manière la plus qualitative possible.

Le système de management de qualité se concentre de créer une entreprise durable et compétitive sur le plan national ainsi que sur la scène internationale, il traite des méthodologies et des outils ce qui facilite un développement de produit axé sur les parties prenantes, Ces conditions sont conformes aux règles et principes sur lesquelles repose la certification ISO 9001.

L'Algérie fait aujourd'hui partie d'un marché d'économie, elle est devenue un terrain convenable aux investissements avec une puissance d'intégration à l'Organisation Mondiale du Commerce. L'Algérie n'est donc pas séparée du contexte mondial, de sorte que la nécessité d'affirmer la présence d'entreprises algériennes dans la course mondiale.

Et parmi les secteurs présentant une évolution en termes de croissance et d'opportunités se trouve le secteur de la télécommunication.

Ayant pris conscience de l'importance et de la nécessité de la qualité, Algérie Télécom a dernièrement adopté une politique d'amélioration de la qualité de ses services. Notre ambition est de comprendre la contribution d'un système de management de la qualité à la satisfaction des parties prenantes d'Algérie Télécom, vu que cette entreprise détient le monopole en Algérie.

Introduction Générale

Dans ce cadre le thème choisi pour notre recherche s'intitule « *Le système de management de la qualité et la satisfaction des parties prenantes s au sein d'Algérie Télécom* ».

Le choix de notre thème est motivé par les éléments suivants :

- Le positionnement d'une entreprise dans une démarche d'amélioration continue, pour faire vivre le système et donner tout son sens à la qualité.

- L'adéquation du contenu de la recherche avec notre spécialité.

- L'importance de cette entreprise dans le marché.

Pour étudier ce thème ; nous essaierons de répondre à la problématique suivante :

Comment le système management de la qualité contribue-t- il à la satisfaction des parties prenantes au sein d'Algérie télécom ?

De cette question principale découle d'autres questions secondaires ; qui sont :

- Pourquoi mettre en œuvre un système de management de la qualité ?

- Quel est l'impact de l'amélioration continue de la qualité sur le positionnement de l'Algérie télécom ?

- Comment L'Algérie télécom peut-elle améliorer sa qualité pour qu'elle atteigne ses objectifs de satisfaction des parties prenantes ?

Pour répondre aux interrogations précédentes ; nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Il existe une relation directe entre l'amélioration de la qualité d'une part et la satisfaction des parties prenantes d'autre part.

- Le SMQ est une véritable démarche permettant de créer un avantage pour toute partie prenante d'entreprise.

- Le système de management de la qualité doit forcément augmenter la notoriété d'Algérie télécom et justifier son positionnement.

- Le système de management de la qualité de service est le seul élément générateur de satisfaction.

Notre thème de recherche exige de faire appel à deux méthodes de recherche afin de mener bien notre travail qui contribuera à confirmer ces hypothèses

-La première est l'étude documentaire où nous avons récolté le maximum d'informations à travers les ouvrages (y compris la bibliothèque numérique) ; les revues périodiques ; des articles et des sites internet et cela pour exposer les concepts : qualité, parties prenantes ; satisfaction ... dans leur cadre théorique.

-La deuxième est la recherche analytique basée sur une enquête de terrain réalisée par le biais d'un questionnaires et entretien avec un cadre de l'entreprise ; afin d'aboutir à des repenses fiables.

Introduction Générale

Notre plan de travail se décompose en 3 chapitres :

- **Chapitre 1** : porte sur des généralités de base de la qualité et sur les principes et les outils d'un système de management de la qualité.
- **Chapitre 2** : Présente la satisfaction des parties prenantes et l'apport du SMQ avec la satisfaction des PP.
- **Chapitre 3** : Le troisième chapitre est consacré à notre enquête où nous présenterons l'entreprise d'accueil Algérie Télécom, la méthodologie de travail et les résultats de notre étude d'y apporter quelques propositions d'amélioration adaptées à l'entreprise sujette à l'étude.

Enfin, une conclusion générale par laquelle nous clôturons notre travail

Chapitre I
**Les fondements d'un Système
de Management de la Qualité**

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

Introduction partielle :

Dans un contexte de globalisation des marchés où la concurrence est cruelle, la qualité est un acte décisif de la compétitivité des entreprises, elle a pour objectif d'augmenter la capacité en réduisant les coûts, elle s'appuie sur la compréhension des besoins clients,

Nous essaierons dans ce présent chapitre délimiter la notion du Système de management de la qualité ses méthodes, outils, et d'expliquer son fonctionnement. Les sections de ce chapitre sont présentées comme suit :

- **Section 1** : Définition, Concepts et Principes du SMQ
- **Section 2** : Les méthodes du SMQ
- **Section 3** : Les outils de résolution de problème

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

Section 1: Définition, Concepts et Principes d'un SMQ :

Pour aller plus loin on essaye de comprendre la qualité à travers son histoire

1. Bref historique de management de la qualité :¹

- L'Ere industrielle : 1800 -----1917 :

❖ Inspection qualité :

La principale préoccupation pour les entreprises était d'accroître leur capacité de production pour satisfaire la demande du marché.

Au fur et à mesure que l'offre reste beaucoup plus faible sur la demande, tout se vend à ce qui est de mauvaise qualité à cause d'une main d'œuvre peu formée. Au cours de cette période, la qualité reste liée au prix que nous avons payé lors de l'achat du produit

Avec l'évolution industrielle l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor Fondateur de Taylorisme met en place une méthode d'organisation scientifique pour assurer une performance maximale dans le cadre d'une organisation industrielle. Sa méthode était systématique dans le travail écrit par Taylor en 1911, *The Principles of Scientific Management*

L'organisation scientifique du travail (O. S.T) est une méthode de gestion et d'organisation d'ateliers de production dont les règles de Frederick Winslow Taylor ont été traitées et mis en œuvre

Pour Taylor, l'amélioration de la productivité se fait en travaillant dans les directions suivantes :

- Chercher les mains d'œuvres les plus efficaces.
- La répartition des rôles et tâches qui conviennent à chaque ouvrier.
- Appliquer des outils pour la résolution des problèmes.

Taylor a entré dans le monde du travail une séparation radicale entre ceux qui mesurent et examinent et ceux qui pratiquent, entre ceux qui produisent et ceux qui contrôlent.

L'application a emmené à l'augmentation de la production et cette dernière a provoqué l'augmentation des coûts d'inspection de la qualité.

Cette ère est estimée par certains historiens de qualité, comme l'époque qui a innové, parmi les grandes idées qui ont causé le monde moderne, le concept de qualité².

« *Celui qui fabrique ou exécute ; ne peut en même temps contrôler son travail³* »

¹ TAYLOR, F. W. *The principles of Scientific Management*. New York : London : Harper & Brothers. 1911.p76 cité par : VATTIER (Emilie) ; *Les outils du Lean Manufacturing : application pratique en atelier de production ;Thèse de doctorat en pharmacie*, Université Toulouse III Paul Sabatier.2014

² DRAGOMIR .et HALAIS (B) : *Petite histoire de la qualité* Paris, Ministère de l'Industrie ,1995, p.17

³ BOERI, (Daniel), *Maitriser la Qualité : Tout sur la certification et la qualité totale*, Maxima, Paris, 2003, p.16

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

- **Phase du contrôle 1917 -1970** : C'est l'ère des grands projets.

Une augmentation spectaculaire des besoins à cause de la crise économique qui engendre une forte augmentation des quantités produites, On passe alors par des méthodes de contrôle statistiques, pour garantir une bonne gestion qualité de ces grands projets

- **L'Assurance Qualité 1970 -1990** :

Au début des années 70¹; la notion de qualité par prévention, une dynamique de progrès continu et la recherche de la performance de l'entreprise et de développer des nouvelles compétences ouvrent la voie à « l'autocontrôle »

Le contrôle doit s'intégrer à la production, il s'agit du « quality built -in » ou l'on assure aux différentes étapes du processus de fabrication que l'opération a été correctement exécuté de façon à obtenir en final un produit ayant un minimum de défauts

Contrôle pendant la production pour éviter la fabrication de pièces mauvaises :

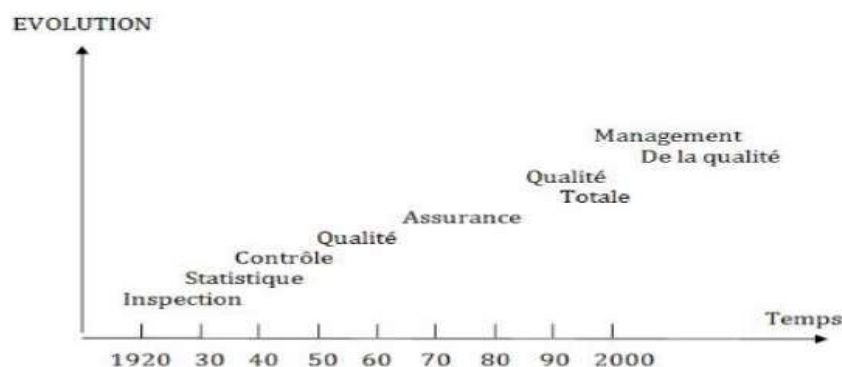
Une assurance qualité visant à garantir la qualité des produits et services fournis aux clients par l'organisation, vise à améliorer le processus de développement et à le rendre efficient et efficace conformément aux normes de qualité.

- **L'Ere industrielle après 1990 : Management de la qualité totale**

Cette époque c'est un démarrage pour guider et contrôler une organisation en termes de qualité totale et de la certification qui s'appuie sur la satisfaction des clients et de tous les membres d'une organisation participent à l'amélioration des processus, des produits, des services par l'utilisation des méthodes scientifique pour réussir à long terme.

Les japonais ont pu produire des exportations de meilleure qualité à des prix inférieurs.

Figure 1.01 : Evolution de la démarche qualité.



Source : <http://www.memoireonline.com/11/12/6506/Management-de-la-qualite-dans-les-entreprises-marocaines.html>, publié (en 2010 et consulté le 010/03/2021) .

¹ Ibid ,p.17

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

Les principales modifications de la norme ISO 9000 version 2009 :

Trois modifications ont apporté dans la famille des normes ISO 9000 à partir de l'année 2009 ¹:

-l'ISO 9000 :2005, « système de management de la qualité –principes essentiels et vocabulaire » (fusion de l'ISO 9000-1) ;

-l'ISO 9001 :2008, « système de mangement de la qualité » (pour l'assurance de la qualité du produit, l'accroissement de la satisfaction du client et la certification) ;

-l'ISO 9004 :2009, « gestion des performances durables d'un organisme-approche de management par la qualité » (ouvrant la voie à u système de management intégré ou globale et aux prix d'excellence).

2. Définitions de la qualité :

Nombreuses sont les définitions de la qualité ; nous pouvons distinguer plusieurs visions à la qualité ; sa perception varie en fonction des individus.

Selon la norme ISO 9000 : 2015 (FR) ; la qualité est « *L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences* »²

✓ Donc la qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire le client

Le petit Larousse quant à lui définit la qualité comme étant : « *une manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose, un état caractéristique* »³.

Frédéric CANARD ajouta que : « *pour le client, la qualité est définie d'une manière subjective et liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Mais dans le cadre d'une entreprise, la qualité c'est une réponse d'un objectif et de mesurer la conformité d'un produit ou service à des spécifications. À partir des attentes du client (perspective externe), il s'agit d'une conception puis la réalisation d'un produit (service) conforme aux spécifications (perspective interne)* »⁴.

C'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire au moindre coût et dans les moindres délais ses besoins est *définie par AFNOR (Agence Française de Normalisation)*.

- On peut déduire que la qualité :

a) **Pour le client** : liée à sa satisfaction, il se concentre sur la qualité des spécifications d'un produits ou service et les compare avec ses attentes.

¹ BERNARD(F), **du manuel qualité au manuel management**, édition AFNOR-crédit photo©2013fotolia, P.09

² BERNARD(F), **du manuel qualité au manuel management**, édition AFNOR 2013.P.20

³ Définition issue du dictionnaire **Le Petit Larousse** Illusté,1996

⁴ Frederic,(Canard):**management de la qualité**, édition Galino Lextenso, Paris, 2009, P18

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

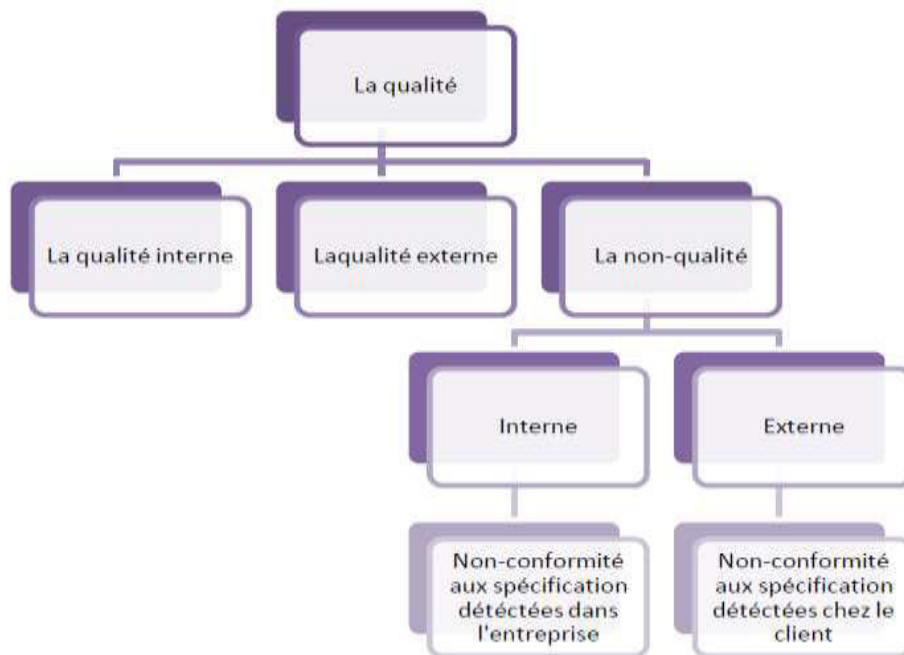
- b) **Pour Entreprise** : C'est une notion subjective, son but est de contribuer à maintenir la satisfaction et la fidélité des clients et à réduire les risques et les coûts.

Les fabricants peuvent mesurer la qualité de la conformité de produit à des spécifications ou le degré dans lequel le produit/service a été créé correctement.

Le personnel peut évaluer la qualité dans laquelle un produit est fiable, maintenable ou durable.

3.Niveaux de qualité¹ : On distingue trois niveaux de la qualité :

Figure N° 1-02 : Les 3 niveaux de la qualité



Source : J.R.EVANS et J.W.DEAN : total quality, management of organization and strategy, édition South western ,2000 ,p307

3.1 La qualité externe : Est la capacité de l'entreprise, à déterminer et de répondre aux exigences des consommateurs pour aboutir à la satisfaction du client.

3.2 La qualité interne : est liée à la manière dont le système a été construit et à la mise en œuvre des activités conformément aux spécifications exigées.

3.3 La non qualité : Il y a toujours un écart entre la qualité visée et la qualité obtenue ; la non qualité c'est la somme de ces écarts.

¹ JAMBERT,(C): l'Assurance qualité, les normes ISO 9000 en entreprise, DUNOD, Paris, 1997, p8

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

4. Les dimensions de la qualité :

Plusieurs chercheurs se sont mis d'accord pour d'évaluer la qualité de produit à travers l'évaluation des dimensions. Les caractéristiques d'un produit durable sont classées en huit catégories ¹:

- **Tableau N°1-01 : Les huit dimensions de la qualité des produits**

La performance	Un ensemble de critères mesurables, c'est une notion relative et dépendante de l'appréciation du client et elle désigne les caractéristiques principales
Les accessoires	Ce sont des caractéristiques qualifiées et secondaires
La fiabilité	Désigne le bon fonctionnement du produit dans un intervalle de temps donné, et les mesures fréquentes de la fiabilité sont le temps moyen écoulé avant la première panne et le taux de panne
La conformité	Le respect des spécifications et c'est le degré de concordance entre la conception du produit et ses caractéristiques de fonctionnement et les spécifications établies
La durabilité	La somme de l'usage tiré d'un produit avant sa détérioration
La maintenabilité	La remise en état d'un produit, ce qui permet d'assurer la continuité de l'utilisation du produit
L'esthétique	Représente ce que le client peut percevoir grâce à ses cinq sens
La qualité perçue	Ou qualité à priori c'est les autres critères qui peuvent faire une idée de la qualité du produit comme l'image, la publicité et la marque du produit permettant parfois, plus que l'objet lui-même, de se faire une idée de la qualité.

Source : adapté de CANARD (F), management de la qualité, Lextenso, Paris, 2009, (pp 20-26)

Les huit dimensions peuvent être utilisées à un niveau stratégique, certaines dimensions se renforcent mutuellement tandis que d'autres ne le sont pas – l'amélioration de l'une peut se faire au détriment d'autres.

¹ CANARD, (F) : *management de la qualité*, Lextenso, Paris, 2009, (pp 20-26).

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

5. Le Rôle de la qualité :

Le rôle de la qualité est de protéger l'entreprise en assurant la conformité aux exigences réglementaires et statutaires.

Avantages Interne :

- Mobiliser l'entreprise vers un objectif : par la mise en place de la structure de projet ; il s'agit de faire des mesures entre les forts et les faiblesses et l'élaboration d'un plan d'action avec des délais prévisionnels.

- La formation et la motivation du personnel : l'examen de compétences requises par la sensibilisation sur la démarche qualité et de faire une évaluation permanente de la performance des processus clés de l'entreprise.

- Appliquer le principe de l'amélioration.
- Accroître la compétitivité par la réduction des coûts de non qualité.
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Avantage externe :

- Satisfaction des clients actuels de l'entreprise.
- Donner confiance aux clients potentiels.
- Accroître les parts de marché de l'entreprise.

6. la qualité des services :

6.1 Définition :

- « *La qualité des services est la satisfaction générale de tous les services de base fournis aux clients et qui précise le niveau de performance*¹ »

- « *La qualité des services est la différence entre les attentes du client en matière de performances et son évolution de la performance réalisée par les prestataires de services. En d'autres termes, la qualité de services serait alors la différence entre la qualité réalisée et la qualité perçue par le client* »².

D'après les deux définitions, la qualité de service c'est de concentrer sur les prestations et les avis des clients ; il va donc pouvoir mesurer la qualité perçue des services fournis (repose sur un questionnement de la clientèle c'est-à-dire d'estimer dans quelle mesure les attentes du client sont confirmées lors de l'interaction de service.

Les caractéristiques considérées pour déterminer la qualité d'un service sont évidemment conformes à la variable de service proposée.

6.2. Les dimensions principales :

En particulier le fait de la tangibilité rend l'évaluation d'une qualité d'un service difficile ou impossible de rejoindre cet énorme problème que plusieurs chercheurs ont convenu d'évaluer la qualité du service grâce à l'évaluation des dimensions suivantes.

¹ TOCQUEUR., (G) et LANGLOIS(M) : **marketing des services** ; le défi relationnel, 1992 ; p45

² DIVARD (G), ROMAN(P), et MARIEN (I) : **marketing des services**, 2eme édition ; 2014, p74

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

Les principales dimensions sont :

○ **Les valeurs matérielles** : pourquoi ce produit il a une certaine valeur pour nous

Qu'est ce qui est important ?

Eventuellement s'ils peuvent être en lien également avec quelque chose de palpable ?

○ **Fiabilité** : c'est-à-dire est ce qu'on sait que lorsqu'on achète ce service on est sécurisé ?

○ **La réactivité** : est-ce que le produit il permet de répondre réellement à quelque chose qui est importante pour nous.

○ **L'assurance** : par exemple le produit ou le service fonctionne bien.

○ **L'empathie** : comment a été jugé le service au niveau des personnes qui sont au contact, c'est la politesse, des employés envers le client

Donc ces cinq dimensions sont importantes et permettent d'identifier la démarche qualité qui est mise en place dans un service.

Section 2 : SMQ pour assurer la pérennisation de l'entreprise

Le concept d'un SMQ :¹

• Le SMQ est défini comme un système formalisé qui documente les processus, les procédures et les responsabilités pour atteindre les politiques et les objectifs de qualité. Le management de la qualité est à tous les niveaux de la société : finance, marketing, production, vente et de ressources humaines.

• Un système de qualité aide à coordonner et à rédiger les activités d'une organisation afin de répondre aux exigences des clients et d'améliorer son efficacité et son efficience d'une manière continue.

La qualitique :²

L'accroissement fort des exigences de qualité a conduit à l'apparition de la qualitique : c'est une étude *qui regroupe des méthodes pour but d'assurer une amélioration de système, qu'elles soient correctives ou préventives appliquées pour le suivi de la qualité.* Parmi lesquelles : la méthode six Sigma ; kaizen, 5S, Benchmark IN ... et pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité ces méthodes ne permettent que comme apport complémentaire à la qualité.

-Qu'est-ce que l'ISO ? L'Organisation internationale de normalisation « International Standard Organizations » est une norme internationale spécifiant les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité, et la proche la plus importante des SMQ.

¹ MADOZ, (P) : **100 questions pour comprendre et agir -l'amélioration continue**, AFNOR ,2005, Paris, P15

² <https://www.cairn.info/la-qualite--9782130617471-page-15.htm?contenu=resume> (consulté le 01/04/2021)

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

- la mission de l'ISO :

• Promouvoir l'élaboration de la normalisation et des activités associées au monde, à faciliter la diffusion de l'information au monde entier, les entreprises qui fournissent des produits et services savent que les gens s'attendent à ce qu'ils se conforment à certaines normes.

• L'influence de l'Organisation internationale de normalisation ou ISO, ou son rôle est de garantir aux clients des produits et services de haute qualité.

ISO 9001 est basé sur huit principes de gestion de la qualité.

- Les 8 principes du management de la qualité :

❖ Principe 1 : Orientation client

Le premier principe est sans doute le plus important, une entreprise n'existe pas sans ses clients. Par conséquent les organisations doivent s'efforcer de comprendre leurs clients actuels et futurs, afin de mieux répondre à leurs exigences et à leurs attentes

Les principaux avantages de cultiver des bonnes relations avec les clients comprennent une part de marché accrue et une augmentation des revenus, ainsi qu'une amélioration de la fidélité des clients, Si la société est considérée comme inclusive et répondant de manière appropriée à la demande des consommateurs, le succès de la société est quasiment garanti.

L'application du principe conduit à :

- Identifier les besoins et les attentes des clients ;
- S'assurer que les objectifs de l'organisation sont liés aux besoins des clients ;
- Mesurer la satisfaction client ;
- La fidélité des clients ;

❖ Principe 2 : Intégrer le leadership

Ce principe prône les vertus d'un leadership fort, déterminé et unificateur. Les dirigeants sont responsables de la création d'un environnement commercial productif et progressif.

• Et de créer l'objectif et les orientations de l'organisation, et motive les personnels à la réalisation des objectifs,

• Et de passer du temps à bien faire les choses dès le départ pour réduire les défauts

• Conduit à répondre aux besoins des parties intéressées interne et les communiquer pour bien évaluer les activités

• Agir de manière responsable pour l'orientation des employés

• Établir une vision claire de l'avenir de la société et les objectifs de tous les niveaux seront alignés sur les objectifs commerciaux (en fonction de la vision et de la mission).

• Les employés seront motivés par rapport aux objectifs commerciaux.

• Les problèmes de communication liés aux objectifs commerciaux (l'avenir de l'organisation) seront réduits

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

❖ Principe 3 : Implication du personnel

L'entreprise n'ira pas loin sans une équipe équilibrée et polyvalente. Les employés à tous les niveaux de l'organisation sont essentiels à son succès

Avantages clés :

- Des employés motivés et partageront leurs connaissances et leur expérience.
- Les employés s'approprient sur des problèmes et seront impatients de prendre des initiatives pour les résoudre.
- Les employés se sentiront reconnus pour leurs efforts.

Nous devons toujours nous rappeler qu'aucune organisation ne peut survivre sans l'engagement de chaque individu dans l'organisation.

❖ Principe 4 : Approche processus

Une approche axée sur les processus, peut aider les entreprises à éviter les problèmes logistiques qui découlent souvent de la confusion quant à la bonne façon de procéder, et cette approche processus sous formes des activités et des procédures permettent également de pérenniser l'entreprise, car le fait de définir des processus garantit qu'il n'y a pas de moment de panique absolue lorsqu'un membre de l'équipe passe à autre chose.

L'élaboration de processus pour chaque zone d'entreprise, vente, marketing, finance, HR est utilisé de la manière la plus efficace possible, ce qui entraîne des résultats rentables et cohérents, permet de consacrer du temps et de l'attention à des tâches plus importantes.

❖ Principe 5 : Management par approche système

Ce principe est associé au précédent et soutient que l'identification, la compréhension et la gestion des processus, à l'aide d'un système clair, il aidera à rationaliser les procédures. En veillant à ce que les membres de l'équipe indiquent une attention suffisante sur les tâches les plus importantes ; il élimine le temps perdu et rend la société plus efficace.

Une approche systématique permet également d'accéder à toutes les phases de certains processus et de maintenir des progrès mis à jour. En outre, il est parfait pour les nouveaux clients potentiels.

Avantage clé :

- Les rôles et responsabilités seront clairement définis.

Outils de management de la qualité :

- Organigramme.
- Diagramme d'affinité.
- Matrice ou diagramme de relations.
- Diagramme d'arbre.

Principe 6 : Amélioration continue

Une entreprise doit toujours pousser pour des améliorations, le progrès continu est un objectif permanent de toute organisation réussie ; elle a un avantage concurrentiel incontesté qui apporte la flexibilité et la rapidité de la réponse aux opportunités ; les entreprises qui recherchent activement des

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

moyens d'améliorer invariablement leurs activités augmentent invariablement la valeur de leurs produits et services. Cela conduira à des offres plus sophistiquées et économiquement compétitives. Et cela mènera à des produits et services qui « anticipent » les besoins des clients avant même qu'ils ne connaissent eux-mêmes le besoin

Avantages clés :

- Avoir un service client d'apprentissage proactif commence à comprendre ce que le client trouve la valeur et travaille pour fournir cette valeur.

- Dans le lieu de travail, les connaissances et la technologie deviennent rapidement obsolètes.

- Maintenir une culture d'amélioration continue est axé sur le développement de nouvelles compétences.

- Un personnel engagé et former aux outils et aux méthodes d'amélioration continue pour résoudre les problèmes qui les gênent (met le personnel aux défis)

- Mesure des résultats et faire de corrections pour atteindre le but fixé

Outils de management de la qualité :

- Cycle PDCA ou cycle Deming.

- Cartes de contrôle statistique.

- Benchmarking.

Une organisation qui pratique l'amélioration continue n'est jamais satisfaite de ses résultats actuels. Il y a toujours quelque chose à changer et à améliorer.

❖ Principe 7 : l'approche factuelle pour la prise de décision

Ce principe stipule que des décisions efficaces sont prises sur la base d'une analyse rationnelle des données, et repose également sur des données fiables et précises

-Avantages clés :

- Des décisions informatives sont prises

- Les employés auront confiance dans la décision

- Probabilité de succès plus élevée

-Outils de management de la qualité :

- Analyse de Pareto ou règle 80-20.

- Diagramme des causes et des effets d'Ichikawa

- Histogramme ou diagramme à barres.

❖ Principe 8 : les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Ce principe dicte que les relations entre l'entreprise et fournisseurs doivent être mutuellement avantageuses afin d'ajouter de la valeur aux deux parties, cela permet à tous les deux de réagir plus

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

rapidement et de manière plus flexible aux demandes des clients et ça facilite aussi la négociation des coûts

L'organisation peut également se former et organiser des réunions avec les fournisseurs pour leur faire comprendre leurs exigences, ce qui à terme les aidera dans la réalisation du produit.

Une relation mutuellement avantageuse améliore la capacité à créer de la valeur

Avantages clés :

- Reconnaissance du fournisseur.
- Amélioration de la qualité de service ou de la matière première du fournisseur.
- Communication transparente.
- L'organisation motive généralement ses fournisseurs pour améliorer les processus grâce à la mise en œuvre du système de gestion de la qualité si le fournisseur ne le fait pas.

3. Les composantes d'un système de management de la qualité : ¹

1. La démarche qualité :

❖ La démarche de la qualité spécifie les méthodes que le projet utilisera pour assurer la qualité de son produit final. Cela inclut la spécification des normes de qualité, car le projet sera ciblé des mesures visant à déterminer.

❖ Elle vise à améliorer les conditions de travail, d'offrir de meilleurs produits, services ou avantages pour les clients.

-Le système qualité regroupe tous les documents concernant la gestion de la qualité :

- La démarche qualité ;
- Les certifications ;
- Les normes de qualité auxquelles le projet doit répondre ;
- Les réglementations ;
- Les référentiels qualité ;
- Et le manuel qualité.

❖ C'est une charte qualité : écrit les processus et procédures que le projet utilisera pour garantir la haute qualité du produit final.

Assurance de projet via des audits qualité et des revues d'entreprise / clients pour vérifier si les objectifs de qualité sont atteints

Le contrôle qualité : Les procédures de contrôle de projet sont nécessaires pour garantir que le projet respecte le budget, le calendrier et les critères de qualité et vérifier si les produits ou services répondent aux exigences du marché et aux règles de normalisation

¹ <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/management-de-la-qualite> (consulté le 02/04/2021)

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

- La démarche qualité, une étape clef de l'amélioration continue :

Qu'est-ce que l'amélioration continue du système de management ?

Le processus d'amélioration continue est un effort continu pour améliorer les produits, les services ou les processus. Il s'agit d'un accès systématique en 4 étapes pour planifier, commander et mettre en œuvre des efforts d'amélioration avec les données qui développent le cycle de Deming. Donc toutes les actions visent à assurer l'amélioration du système, qu'elles soient correctives, préventives, tomber dans la portée de cette définition.

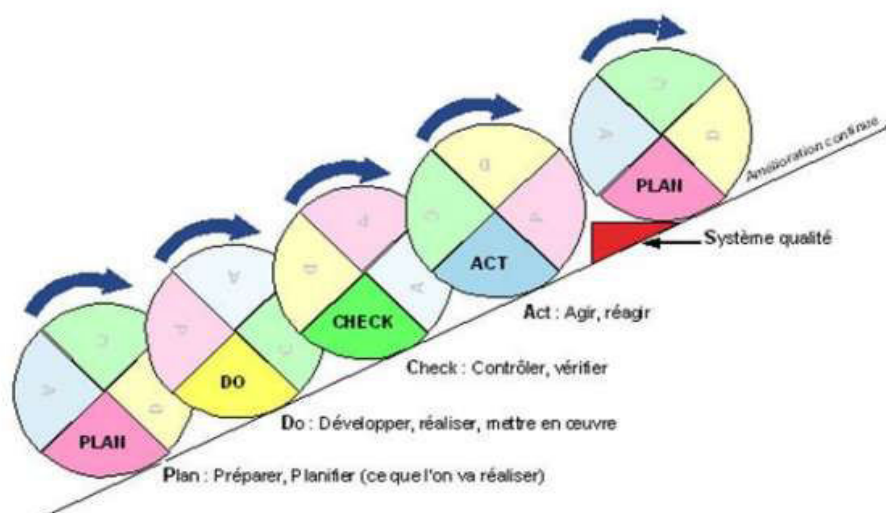
La théorie bien connue du Dr Deming sur l'amélioration continue s'articule autour de quatre phases de qualité : Planifier. Faire. Mesurer. Acte.

Comme l'explique l'Institut Deming, le cycle PDCA (Plan-Do-check-Act) est un processus systématique permettant d'acquérir un apprentissage et des connaissances précieux pour l'amélioration continue d'un produit, d'un processus ou d'un service. Aussi connu sous le nom de Deming Cycle.

-L'Institut Deming le résume ainsi :

- Planifier : il s'agit d'identifier un objectif ou un but, de formuler une théorie, de définir des mesures de réussite et de mettre un plan en action.
- Faire : des éléments du plan sont mis en œuvre, comme la fabrication d'un produit.
- Mesurer : les résultats sont surveillés pour tester la validité du plan pour les signes de progrès et de succès, ou les problèmes et les domaines à améliorer.
- Agir : ferme le cycle en intégrant l'apprentissage généré par l'ensemble du processus, qui peut être utilisé pour ajuster l'objectif, changer les méthodes, reformuler une théorie dans son ensemble ou élargir le cycle apprentissage-amélioration d'une expérience à petite échelle à un plan de mise en œuvre plus large.

Figure N°1-03 : la roue Deming la vrille de PDCA



Source : Deming W.Edwards « hors la crise ». Paris.Edition Economica, 1991.P 352.

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

Ce cycle peut être répété à l'infini, pour cibler un nouveau problème ou pour résoudre des problèmes persistants. L'amélioration continue est toujours l'objectif.

La conduite d'améliorations demande des efforts. Les améliorations peuvent provenir de nombreux aspects différents de l'entreprise, qu'il s'agisse de réduire le coût de la qualité, de suivre les documents plus efficacement, de rationaliser les processus. Une façon d'avancer est d'apprendre des non-conformités. Les bons outils peuvent nous aider, en particulier, des logiciels sont disponibles pour résoudre ce problème et aider les entreprises à éviter de répéter les mêmes problèmes. Par exemple, cela peut signifier attribuer des tâches d'action corrective et préventive, puis suivre les progrès des employés. À partir de là, les employés pourraient potentiellement utiliser la méthode de résolution de problèmes des huit disciplines (8D). La méthode 8D, couramment utilisée dans l'industrie automobile, est un moyen de résoudre les problèmes et d'éviter qu'ils ne se reproduisent.

Les documents d'un Système de mangement de la qualité :¹

Pour une performance accrue, la documentation est au centre du SMQ pour passer du domaine de la politique qualité à la réalité opérationnelle du terrain.

Les types de documents sont représentés comme suit :

Figure N°1-04 : Pyramide d'un système de mangement de la qualité.



Source : BOERI Daniel, maitriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale : les nouvelles normes ISO 9001 version décembre 2009, paris, MAXIMA Laurent du mesnil éditeur, 2001, P.81

➤ **Le manuel :**

C'est un document de haut niveau qui décrit le SMQ d'une organisation, initialement requis par la norme ISO 9001, il est courant pour un auditeur d'avoir une idée sur le système de la qualité au sein l'entreprise

Le manuel de la qualité devrait comprendre la plupart des éléments suivants :

¹ DURET, (D)et PILLET(M) : **qualité en production de L'ISO 9000 à six sigma**, Paris, les éditions d'organisation », 2002, PP.81-84

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

- Champ d'application du SMQ
- Les exclusions d'ISO 9001
- Définition des responsabilités de tout le personnel
- Politique et objectifs de qualité
- Le modèle de processus opérationnel de l'organisation
- Le titre et la table des matières

➤ **Procédure :**

Les procédures qualité peuvent avoir différents formats et structures. Ils peuvent être décrits par un texte ; ils peuvent être plus structurés en utilisant des tableaux ; ils peuvent être plus illustratifs, c'est-à-dire des organigrammes.

Les procédures qualité devraient inclure les éléments suivants :

- Titre - pour l'identification de la procédure
- Objectif - décrire la justification de la procédure
- Portée - pour expliquer quels aspects seront couverts dans la procédure, et quels aspects ne seront pas couverts
- Responsabilités et autorités de toutes les personnes / fonctions incluses dans n'importe quelle partie de la procédure
- Définitions et listes de tous les enregistrements résultant des activités décrites dans la procédure
- Contrôle des documents - l'identification des changements, la date d'examen et la version du document doivent être incluses conformément à la pratique établie pour le contrôle des documents
- Description des activités - c'est la partie principale de la procédure ; elle décrit ce qui doit être fait, par qui et comment, quand et où. Dans certains cas, « pourquoi » devrait également être clarifié. En outre, les intrants et les extrants des activités doivent être expliqués, y compris les ressources nécessaires.

➤ **Documents opérationnels :**

Désigne tout document décrivant la manière dont les processus et les activités sont exécutés.

Dans toutes les entreprises, certains documents sont utilisés quotidiennement comme la facture et le bon de commande.

Et dans un SQM on peut avoir en plus :

- les fiches de formation pour le personnel ;
- les instructions de fabrication ;
- les gammes de contrôles ;
- les fiches de description de fonction.

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

➤ Enregistrement :

Afin de démontrer que les processus ont répondu aux exigences, pour conserver certaines preuves; c'est là que les formulaires et les enregistrements sont utilisés

Un enregistrement pour démontrer que le processus et les activités ont été menés de la manière prescrite dans les procédures et les instructions de travail.

Enjeux de la qualité :

La qualité est au centre d'enjeux majeurs : stratégiques, économiques, humains et sociaux, Elle permet de concentrer sur la satisfaction des clients ; réduire des coûts des anomalies : les coûts relatifs à la qualité comprenant des dépenses directes et indirectes liées à la non-qualité ainsi que des dépenses d'investissement ,de développer une gestion documentaire efficace en adéquation avec les activités pour démontrer à nos clients que nous respectons un niveau élevé d'organisation , de rester l'entreprise au courant des changements pour améliorer continuellement le système , d'impliquer le personnel autour d'un projet collaboratif et assure que toutes les parties prenantes sont motivées .

Toutes les entreprises, de toutes dimensions, de tous secteurs d'activité peuvent bénéficier de la maîtrise de leur organisation et obtenir une certification ISO 9001.

Section 3 : les méthodes et les outils de management de la qualité

Une méthode seule ou un outil seul ne peut pas résoudre tous les problèmes, c'est pourquoi La démarche qualité propose de nombreux outils et méthodes d'aide pour résoudre ou prévenir un problème et d'autre pour un pilotage efficace de l'organisme afin d'assurer un bon fonctionnement.

1. Les différentes méthodes d'amélioration continue :¹

Il existe différentes méthodes d'amélioration continue parmi lesquelles :

✚ **Kaizen :** ²

Figure 1-05 : signification du mot japonais kaizen



Source : <http://Leansixsigmafrance.com/blog/kaizen-amelioration-continue/> (consulté le :08/04/2021 à 9 ;00)

¹ <http://www.codlor.com/QUALITE/Les%20outils%20de%20la%20qualité.pdf>, (consulté le 16/03/2016 à 22h28mts.

² DAUDIN, (J) et TAPIERO ,(C), *les outils et le contrôle de la qualité*, Edition Economica, Paris, 1996, p.10.

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

Le mot japonais KAIZEN est formé de deux idées (KAI et ZEN) qui veut dire le bon changement ; La traduction française courante est « *amélioration continue* ».

- La démarche :

La démarche de Kaizen est une approche qui impulse l'amélioration continue de la performance dans une organisation, basée sur de petits changements positifs constants c'est-à-dire invite chaque employé à penser à des idées de petites améliorations à réalisation rapide pouvant entraîner une croissance importante et plus significative dans l'entreprise.

Kaizen considère une culture plutôt qu'une méthodologie orientée vers la satisfaction de toutes les parties prenantes, fondée sur la communication et la coopération entre tous les membres de l'organisation dans le cadre des améliorations du processus grâce à une élimination systématique de tout inutile.

Kaizen est un mode de vie qui peut être utilisé dans de nombreux domaines professionnels.

Les outils de KAIZEN :

1. La roue de Deming (cycle PDCA)

2. L'outil JIT (Just In Time) ¹:

La méthode JAT, ou JIT en anglais c'est une technique qui permet la gestion des stocks. Qui consiste à se faire commander ou livrer les matières seulement au moment voulu,

C'est le mode de gestion en flux tiré, dans laquelle la production est tirée en aval par la commande du client, par opposition au flux poussé, où on pousse les produits dans la chaîne de fabrication afin de réaliser des stocks pour pouvoir répondre à une éventuelle future demande.

Ce concept repose sur deux éléments :

- Flux tiré.
- Takt Time.
- SMED

▪ Flux Tiré :

Flux tiré et flux poussés se sont deux systèmes opposés, le premier c'est la demande du client qui sera le déclencheur c'est-à-dire l'entreprise ne produit que ce dont le client a besoin, le second système les flux poussés fonctionne à l'inverse en d'autres termes l'entreprise consiste à produire ou propose des produits ou services aux clients sans une commande (en se basant sur une prévision du besoin et des ventes).

▪ Takt Time :

Il tire son nom du mot allemand taktzeit ce qui signifie rythme. C'est un moyen de mesurer le taux de production en fonction de la demande des clients dans un minimum de temps.

¹ DREW (J), McCALLUM (B) et ROGGENHOFER (S), Objectif *Lean, réussir l'entreprise au plus juste : enjeux techniques et culturels*, éditions Eyrolles, 2004, 260 p

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

-L 'outil SMED :

« *SMED signifie Single Minute Exchange of Die, signifie en langue française (Système de modification rapide des réglages des machines) C'est une méthode d'organisation dont le but consiste à réduire de façon systématique le temps de changement d'outils à moins de 10minutes* »¹ . Donc c'est un système permettant de réduire considérablement le temps nécessaire pour effectuer les changements d'équipement. Réduire la durée qui s'écoule entre la dernière pièce bonne de la production précédente et la première pièce bonne de la fabrication suivante.

Un programme SMED réussi aura les avantages suivants :

- Coût de fabrication inférieur (gain d'argent).
- Réduit les temps non productifs (un gain de temps).
- Amélioration de la capacité des employés à changer et de faire un réglage instantané des machines (gain de productivité).

✚ **La feuille de relevé :**² Est un document permettant de collecter des informations après une analyse d'un dysfonctionnement lors d'étapes de contrôle pour créer des enregistrements des faits et traite chaque intervention comme une observation.

- Étapes du processus :

La méthode de la feuille de relevé s'appuie sur des étapes d'un processus

Tableau N°1-02 : Etapes du processus de la feuille de relevé.

Problème	Définition du problème
Ligne de production	Identification de la ligne de production (ex : une machine à laver).
Durée de l'inspection	Identification de la durée du problème.
Personnes chargées de L'inspection	Identification de l'équipe responsable de problème.
Échantillon	Identification de nombre de l'échantillon.
Pièces défectueuses	Identification le pourcentage des pièces défectueuses par apport à l'échantillon.

Source : BRAUER (J) et GERD (F), Management de la qualité de A à Z, Masson, Paris, 1994, P17.

¹ Norme NF X 50.310: organisation et gestion de la production industrielle Concepts fondamentaux de la gestion de production, 1991

² https://www.researchgate.net/figure/Feuille-de-releve-des-informations-dintervention-sur-les-planches-etudiees-Les-donnees_fig3_291832974 (Consulté le 06/04/2021)

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

Lean Six sigma :

Le terme Lean six sigma est un mot-valise des deux concepts qui rassemblent les notions de productivité (Lean) et la qualité (Six sigma).

- Définition du Lean Manufacturing ¹:

Lean Manufacturing C'est un nom générique qui conçoit un système de production, développé à l'origine par Toyota pour éliminer le gaspillage et l'inefficacité dans ses opérations de fabrication. Le processus a connu un tel succès qu'il a été adopté dans les secteurs manufacturiers du monde entier.

Hohmann, dans son ouvrage « Lean Management » a défini le Lean comme suit :

« Le Lean est une approche systémique pour concevoir et améliorer les processus en visant un idéal centré sur la satisfaction du client, par l'implication de l'ensemble des personnels dont les initiatives sont alignées par des pratiques et principes communs »

- Une autre définition dans le même ouvrage :

« Le Lean peut se définir comme un système visant à générer la valeur ajoutée maximale au moindre coût et au plus vite, cela en employant les ressources juste nécessaires pour fournir aux clients ce qui fait de la valeur à leurs yeux »²

C'est un système global qui maximise la valeur ajoutée et élimine les déchets dans tous les processus tout au long de la chaîne de valeur. Le Lean ne se limite pas à la fabrication., cela peut améliorer la façon dont une équipe travaille ensemble, la gestion des stocks et même l'interaction avec les clients

Piliers de Lean Manufacturing : Lean repose sur deux piliers principaux : le juste-à temps et le judoka. Les outils du juste-à-temps sont le temps TAKT, le lissage, le flux continu en pièce à pièce, le flux tiré, le changement rapide d'outils (SMED), l'intégration de la logistique les outils du judoka sont la séparation de l'homme et de la machine, les outils d'arrêt de production au premier défaut, les méthodes d'élimination des accusés d'erreurs (poka yoke), d'analyse de problème (cinq pourquoi), la réingénierie des équipements de production.

- L'excellence industrielle :²

L'accès d'un niveau d'excellence industrielle s'agit par l'acquisition des trois objectifs

- le délai le plus court, ou la performance du processus de fabrication.
- la meilleure qualité des produits fabriqués ;
- le coût le plus bas ;

Les critères de performance globale doivent intégrer trois dimensions :

1. **Le débit de la valeur ajoutée** : correspond à l'évaluation quantitative de la valeur ajoutée générée par unité de temps ;

¹ HOHMANN ,(C) :**Lean Management** ,édition E-rolles,2012 ,P90

² GRAMDI, (J), **Lean Management et excellence industrielle**, Techniques de l'Ingénieur. Génie industriel. 2012, AG 4112, p14

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

2. **La vitesse de la valeur ajoutée** : correspond au temps écoulé entre l'arrivée dans le système des éléments incorporés dans le produit fini et la livraison de celui-ci au client.

3. **La qualité de la valeur ajoutée** : est représentée par la satisfaction (ressentie ou mesurée) des clients.

L'engagement L'amélioration continue s'appuie sur les trois dimensions de la performance globale d'un processus.

- la théorie des contraintes (ou TOC), pour agir sur le débit de la valeur ajoutée ;
- le LEAN Management, pour agir sur la vitesse de la valeur ajoutée
- le Six Sigma, pour agir sur la qualité de la valeur ajoutée.

Il faut aussi prendre en compte l'implication de l'Homme dans la réussite de l'atteinte de ces objectifs.

La stratégie à long terme : Six sigma ¹

- Six sigmas comme approche managériale :

C'est l'amélioration de la satisfaction du client et toute parties prenantes (éliminer les surcharges de travail) avec une organisation dans toutes les structures de l'entreprise par une définition exacte des rôles et responsabilités de chaque acteur, et elle nécessite la mise en place de tout moyen qui aide la réalisation complète des objectifs signés par la Société pour atteindre des solutions.

-L'approche managériale de six sigmas aide l'entreprise à fournir un accroissement de rentabilité à l'entreprise avec les effets cumulés suivants :

- Amélioration de la disponibilité des machines et du taux de rendement synthétique ;
- Accroissement des parts de marché consécutif à l'amélioration de la qualité des produits.
- Diminuer des rebuts, retouches et plus généralement des coûts de non-qualité ;

- Six sigmas comme méthode :

Six Sigma est une méthode de résolution de problèmes concentrés sur 5 étapes (définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler) appelée DMAIC. Elle peut appliquer **sur les trois niveaux de l'entreprise** : Niveau stratégique, tactique et opérationnel

• **Définir** : définir les besoins des clients, les processus et les fonctions relative à chaque problème.

• **Mesurer** : mesurer les performances actuelles du processus et quantifier les problèmes

• **Analyser** : analyser le processus et identifier les écarts et les causes profondes des défauts .

• **Améliorer** : le SMQ pour atteindre la cible souhaitée.

• **Contrôler** : mettre en place un système de contrôle processus et de surveillance des actions nécessaires pour une amélioration continue.

Cette méthode permet de réduire l'instabilité ou toute déviation par rapport aux objectifs souhaités par l'entreprise, 6 sigma qui montre une action utile de 99 99966% et une perte de 0,

¹ Bounazef ,(D): **magister en sciences commerciales** :l'application de la méthode six sigma HEC Alger ,2012 P.50

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

00034% ; Cette procédure peut mettre en pratique à tout problème contient des défauts, une perte de temps, une insatisfaction, un dysfonctionnement ou un autre problème qui engendre un fonctionnement altéré.

- **Six sigmas comme qualité** : Le Six Sigma représente un symbole de la qualité qui décrit l'accès d'une qualité, elle. Indique de façon précise le pilier de la perfection organisationnelle.

- **Six sigmas comme valeur** : Il se définit comme une stratégie ; cette stratégie est principalement utilisée pour améliorer l'image de marque de l'entreprise, Une quête d'excellence de satisfaction des parties prenantes, mais aussi pour se comparer (Benchmarking) et concurrencer les principaux concurrents leaders du marché. Six Sigma est plus qu'une stratégie, c'est aussi une culture qu'une entreprise doit suivre dans les différentes fonctions de son organisation afin de faire agir toute l'équipe de différents niveaux hiérarchiques.

- **Six sigma comme mesure** : Six Sigma provient de la loi normale ou de la loi Laplace-Gauss, six sigmas a été défini comme 6 fois l'écart type ; sa fonction est de calculer la dispersion des valeurs autour de la moyenne. C'est un indicateur de mesure des variations et écart, permet de contrôler les tableaux de bord pour évaluer la capacité du processus considéré et quantifier l'ampleur du problème.

La mise en œuvre de six sigmas dans une entreprise permet d'évaluer les échecs et les lacunes liées aux objectifs et les changer en mieux.

- **Six sigma comme indicateur d'évaluation des performances** : Il estime le temps de réaction pour éliminer les défauts de production et évaluer la capacité d'un processus de réalisation de performances demandées par les tolérances sélectionnées par l'administration.

- **Six sigma comme objectif** : La cible de six Sigma est la réalisation d'un taux de valeur par défaut de 3,4 sur un million d'opportunités. ¹

Cela représente 3. 4 défauts sur un million de produits manufacturés, voire 3. 4 clients non satisfaits sur un million. Cet objectif est pour l'excellence et la réduction des pertes financières liées à des défauts de production insatisfaisants pour 99. 99966% de la qualité des produits, des services, des satisfactions, des performances

Limites du six sigma :

« Désigne une méthode structurée permettant de réduire la variabilité des processus pour améliorer la qualité des produits ou des services. Ainsi, dans l'esprit six sigma, il ne s'agit

pas de contrôler les produits pour s'assurer de leur conformité, mais de travailler sur les processus afin que seuls des produits conformes aux exigences soient réalisés »².

Dans l'esprit du six sigma, on travaille sur les processus afin de réduire leur variabilité, donc on ne se focalise que sur les variabilités des processus négligeant ainsi le problème de leur lenteur qui peut surgir. Le six sigma ne fait pas attention aux gaspillages qui peuvent exister durant l'exécution des tâches en terme ce qui augmente les coûts de l'entreprise au péril de sa compétitivité. Le six sigma ne donne pas d'importance aux délais de réalisation des livrables, ce qui peut être un facteur d'insatisfaction des clients.

¹ VOLK, (N) : *Déployer et exploiter Lean Six Sigma*, Edition d'organisation, Paris, 2009, P1

² TAUIER, (Bastien) : *Dépasser vos processus ! Entreprises de service*, éditions AFNOR, Paris, 2013, p.03.

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

Tableau N°1-0 3 : Les points de divergence du Lean et du Six Sigma

	Le Lean	Le six sigma
Approche	Intuitive	Analytique et rationnelle
Type de problèmes	Simple	Complexes
Visibilité des résultats	A court terme	A long terme

Source : LYONNET (Barbara), *Lean management méthode et exercices*, Edition Dunod, Paris, 2015, p.195

Les outils de résolution des problèmes :

Le management de la qualité suggère toute une panoplie d'outils, Chacun adapté à un usage particulier, tous agissent aux mêmes buts : d'améliorer le fonctionnement, et de rendre l'organisation plus performante :

✚ **Diagramme Pareto**¹: (règle des 80/20, courbe ABC,).

Le diagramme de Pareto tire son nom de son inventeur, l'économiste italien Vilfredo Pareto, est un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance, est un diagramme en colonne, représente les valeurs des phénomènes empiriques à constater dans certain domaine et aide à prioriser les incidents les plus impliquants.

Donc plus la surface de colonne n'est grande et plus la cause ou le problème est important. Ce diagramme élaboré en plusieurs étapes :

- Lister les problèmes ou cause.
- Quantifier l'importance de chacun.
- Déterminer le pourcentage de chacun par rapport au total.
- Classer ces pourcentages par valeur décroissantes, La rubrique « divers » étant toujours en dernier rang.
- Représenter graphiquement l'organigramme.

Il peut être complété par la courbe des valeurs cumulées dont les points sont déterminés par l'addition des valeurs de tous les problèmes ou causes identifiés précédents, jusqu'à obtenir 100%.

La courbe ABC, quant à elle, découpe la courbe de Pareto en trois segments A, B et C :

- « A » représente 75 à 80% de l'ensemble.
- «A » + « B » représente 90 à 95 % de l'ensemble.
- « A » + « B » + « C » représente 100 % de l'ensemble.

Ainsi, lorsque les causes correspondantes au segment « A » sont traitées, 75 à 80 % du

Problème sont supprimés. Par cet outil, les priorités d'action sont donc rapidement visualisées.

¹ http://www.i-manuel.fr/AC_AC4/AC_AC4part1dos1AC1fr1.htm (consulté le 8/04/2021)

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

But :

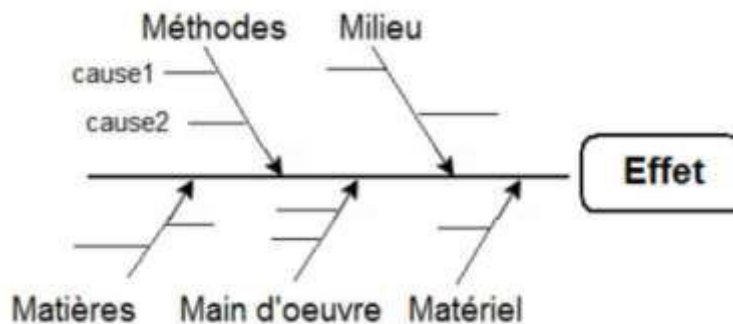
Apparaître la classification des causes les plus importantes sur le nombre total d'effet, sachant que 20 % des causes sont à l'origine de 80 % des conséquences.

✚ **Diagramme d'ICHIKAWA OU 5M**¹ (Milieu, Méthode, Matériel, Matière, et Main, d'œuvre).

C'est un diagramme causes-effets ; le diagramme en arêtes de poisson ; Le diagramme causes-effet, ou plus Internationalement diagramme d'Ishikawa est un outil graphique de travail en groupe, utilisé pour identifier, exposer et étudier les causes potentielles d'une situation constatée. Cette méthode de résolution de problème est basée sur la recherche des causes liées à l'effet selon 5 axes, d'œuvre. Il peut être intéressant d'y ajouter 1, 2 voire 3 autres « M » qui sont Management, Moyens financiers et Mesures.

Le diagramme d'Ishikawa permet d'identifier les causes d'un problème et de les classer par famille afin de déterminer les raisons de l'anomalie étudiée.

Figure 1-06 : Diagramme d'Ishikawa 5M



Source : www.blog-gestion-de-projet.com/comment-appliquer-le-diagramme-ishi.
consulté le 08/04/2021 à 16.30H)

Construction de diagramme d'Ishikawa :

La construction de diagramme d'Ishikawa est basée sur un travail de groupe. Définir clairement les problèmes :

- Pratiquer auparavant un brainstorming et trouver toutes les causes possibles au problème ;
- Chacun doit émettre ses options librement sur les origines possibles ;
- Classer les causes en grandes familles, vous pouvez aider des **5M (Matière, Milieu, Méthodes, Matériels, Main-d'œuvre)**, et les placer sur le diagramme, ces 5 critères sont plus utilisés comme principalement responsables par le groupe de travail ;
- Vérifier les opinions de chacun ;

¹ DURET(D) et PILLET(M), *Qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma*, 3ème édition, collection EYROLLES, édition d'Organisation, Paris, 2005, P 138.

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

- Agir sur la ou les causes pour corriger le défaut en donnant des solutions en mettant en place des actions correctives.

✚ **Le contrôle qualité**¹: c'est le contrôle des produits finis par l'outil de carte de contrôle pour éliminer les erreurs, garantir une certaine qualité ; et de mettre l'accent sur l'identification de ce qui pourrait mal tourner, et aussi faire l'évaluation de quels risques

Devraient être traités Cet outil est né au sein d'une entreprise célèbre, la Bell Téléphone Laboratoires aux USA, dont la filiale industrielle était Western Electric, crée par l'ingénieur M. Schewart.

✚ **La méthode QQQQCCP** : le QQQQCCP est une méthode constructive qui permet de se poser les bonnes questions avant d'aborder un problème. Pour avoir des informations sur toutes les causes du problème².

L'objectif est d'avoir sur ce problème les informations suffisantes pour une analyse fine de la situation et de déterminer avec certitude quelle est la cause principale :

Tableau N°1-04 : les aspects essentiels du problème :

QQQQCCP	Description	Questions à se poser	Cibles
Quoi ?	Description de la problématique, de la tâche, de l'activité	De quoi s'agit-il ? Que s'est-il passé ? Qu'observe-t-on ?	Objet, actions, procédés, phase, opération, machine...
Qui ?	Description des personnes concernées, des parties prenantes, des intervenants	Qui est concerné ? Qui a détecté le problème ?	Personnel, clients, fournisseurs...
Où ?	Description des lieux	Où cela s'est-il produit ? Où cela se passe-t-il ? Sur quel poste ? Quelle machine ?	Lieux, atelier, poste, machines...
Quand ?	Description du moment, de la durée, de la fréquence	Quel moment ? Combien de fois par cycle ? Depuis quand ?	Mois, jour, heure, durée, fréquence, planning, délais...
Comment ?	Description des méthodes, des modes opératoires, des manières	De quelle manière ? Dans quelles circonstances ?	Moyens, fournitures, procédures, mode opératoire...
Combien ?	Description des moyens, du matériel, des équipements	Quel coût ? Quels moyens ? Quelles ressources ?	Budget, pertes, nombre de ressources...
Pourquoi ?	Description des raisons, des causes, des objectifs	Dans quel but ? Quelle finalité ?	Action correctives, préventives, former, atteindre les objectifs...

Source : <http://conseilsgdp.canalblog.com/archives/2016/01/12/33202567.html> (10/04/2021 017H40)

¹ <https://www.techno-science.net/definition/10802.html> (consulté le 09/04 /2021)

² DURET (D), PILLET (M); *Qualité en production : De l'ISO 9000 à Six Sigma (3e édition)*, Edition d'organisation, Paris 2005, p141

Chapitre I: Les fondements d'un Système de Management de la Qualité

Conclusion :

La démarche de la qualité intervient tout au long de la vie d'un projet par la mise en place des outils et méthodes permettant de mettre en œuvre l'amélioration continue. Pour Connaitre les besoins du client relatifs au produit ou au service fournit ; ajuster les propriétés du produit ou du service à l'attente du client ; et pour Réduire la probabilité de survenue des évènements indésirables : prévenir (Risque), mais le client n'est pas le seul à prendre en compte, la démarche qualité se concentre aussi sur la satisfaction de toutes les parties prenantes (personnel, fournisseurs ...) ce qui nous conduit à définir cette notion de satisfaction dans le chapitre qui suivi

Chapitre II

**Le Système de Management de la
qualité au service de la satisfaction
des parties prenantes**

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

Introduction :

La création d'une entreprise vise d'abord à l'assurance de sa survie comme un but principal, ainsi ce but ne peut être réalisé que par la réalisation de ses objectifs (la maximisation de profit en minimum de coût), cette dernière exige la satisfaction de toutes parties prenantes (les personnes à tout niveau) en premier lieu les personnels et les clients, ceci ne peut être réalisé que par l'application des systèmes de management de la qualité, c'est le sujet du présent chapitre.

Les sections de ce chapitre sont présentées comme suit :

- **Section 1 :** concept de parties prenantes.
- **Section 2 :** concept de la satisfaction de parties prenantes.
- **Section 3 :** la mesure de la satisfaction des parties prenantes.

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

Section 01 : concept des parties prenantes

Il existe un lien étroit entre la qualité de l'offre et la satisfaction des parties prenantes ; il est nécessaire de comprendre les intérêts individuels de chacune de ces parties prenantes pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Origine et définition de parties prenantes (Stakeholders) :¹

Origine et théorie de parties prenantes :

Le terme « Stakeholder » est le plus souvent traduit par partie prenante et donc le mot

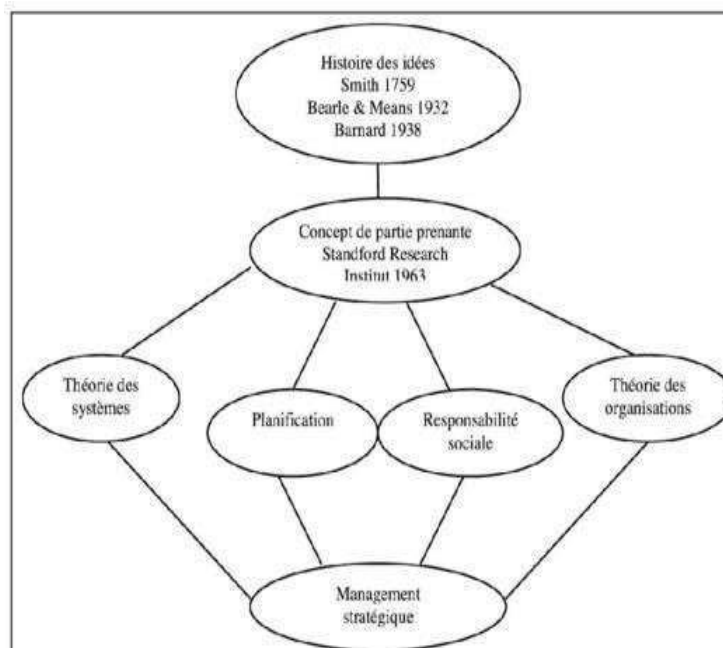
« stake » par parti pris – bien que cette traduction soit approximative (Igalens, 2003) – mais également par partie intéressée, ayant droit, dépositaire. . A l'origine, le terme Stakeholder est un néologisme provenant d'un jeu de mots avec le terme « Stockholder » désignant l'actionnaire et qui permet d'étendre cette dernière notion à des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité. Si le terme de Stakeholder en lui-même est apparu dans les années 1960 et ne s'est véritablement popularisé que dans les années 1980, les origines de la notion de partie prenante sont à rechercher dans les années 1930 (Mercier & Guinn-Milliot, 2003) : chez Bearle & Means (1932), tout d'abord, qui constatent très tôt que les dirigeants sont confrontés à une pression sociale afin qu'ils reconnaissent leurs responsabilités auprès de tous ceux qui peuvent être affectés par les activités organisationnelles. Ensuite, qui postule que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des participants afin de maintenir leur coopération nécessaire à la bonne marche de cette dernière et chez Barnard (1938, cité par

Freeman & Reed, 1983) qui avance que la tâche de l'entreprise est de servir la société alors que celle des dirigeants est de donner le sens de la morale aux employés.

¹ <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1>, (consulté le 04/04/2021 à 6h50).P.109.

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

Figure N°2-01 - Les origines et les débouchés du concept de partie prenante



Source : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1>, (consulté le 4/04/2021 à 6 :39).P.109.

Définition du terme « parties prenantes » :¹

La notion de parties prenantes n'a pas le même sens pour tous les auteurs. Les différentes acceptions reflètent les controverses concernant les droits attribués aux parties (voir les principales définitions recensées chronologiquement dans le tableau).

¹https://www.researchgate.net/publication/_Les_theories_des_parties_prenantes_une_synthese_critique_de_la_litterature (consulté le 04/04/2021 à 19 h :33) P. 5

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

Tableau N°2-01 : Définition chronologique du concept de parties prenantes en management : adapté de Gond et Mercier (2005) .

Auteurs	Définitions proposées
Stanford research institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
Sturdivant (1979, p. 54)	1- « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2- « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Mitroff (1983, p. 4)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) - sens large (p. 91), voir Freeman, 1984, p. 46
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage <i>et al.</i> (1991, p. 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell <i>et al.</i> , 1997, p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell <i>et al.</i> , 1997, p. 856)
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrieres (1998, p. 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »

Source : https://www.researchgate.net/publication/_Les_theories_des_parties_prenantes_une_synthese_critique_de_la_litterature (consulté le 04/04/2021 à 20 h :00) P. 6

Toutefois, il faut relever un paradoxe surprenant concernant la définition du concept de partie prenante. D'un côté, de nombreux chercheurs ont donné un grand nombre de définitions diverses du concept de partie prenante.

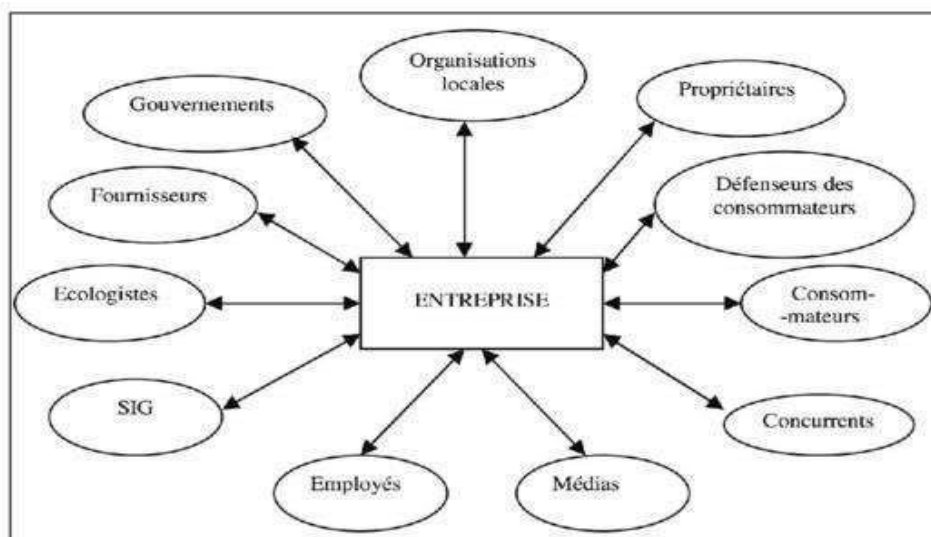
Définition chronologique du concept de parties prenantes en management : adapté de Gond et Mercier (2005).

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

L'identification des parties prenantes :¹

Il distingue à cet égard les PP de **premier rang ou primaire** dont l'influence est particulièrement grande et qui sont en relation directe avec l'entreprise et les PP de **second rang ou secondaires** dont l'influence est nettement moins importante, elle dispose d'un pouvoir plus ou moins grand et c'est en fonction de cette capacité qu'elles vont agir sur la vie de l'entreprise.

Figure N°2-02: Les parties prenantes de l'entreprise



Source : http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/dictionnaire/o---p---q---parties-prenantes-stakeholders (le consulté le : le 05/04/2021 à 9.00)

Toutes les parties prenantes de l'entreprise influencent ses choix stratégiques. L'entreprise est un acteur de l'environnement dans lequel elle évolue. Elle est donc influencée par tous les acteurs de cet environnement.

Pour le maintien de la cohésion de l'entreprise on va distinguer :

- **Les PP internes** : salariés, actionnaires, les délégués du personnel, le comité de l'entreprise, les syndicats (seules habilités à représenter les salariés dans le cadre des négociations collectives des conditions générales de travail)

Les propriétaires de l'entreprise, les dirigeants.

- **Les PP externes** : clients et fournisseurs, les associations des consommateurs (s'appuient sur l'opinion publique),

- **Parties prenantes stratégiques** (qui peuvent influencer l'organisation) versus parties prenantes morales (qui peuvent être affectées par l'organisation) ;

- **Parties prenantes volontaires** (qui interagissent volontairement avec l'organisation) versus parties prenantes non volontaires (qui subissent l'interaction, par exemple le voisinage);

¹ <http://sabbar.fr/management/les-parties-prenantes-et-les-contre-pouvoirs> (Consulté le 05/04/2021 à 9.00).

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

○ **Parties prenantes du côté de la demande** (qui sont intéressées par les biens ou services produits par l'organisation) versus parties prenantes du côté de l'offre (qui sont intéressées par le retour qu'elles obtiennent de leur investissement en ressources, par exemple les employés ou les actionnaires).

L'identification des parties prenantes qui intervient en toute première étape nécessite une classification au préalable ; et les méthodes pour parvenir sont nombreuses à titre d'exemple les professeurs Jacques Igalens et Sébastien Point ont mis en évidence trois grandes catégories de PP à savoir ¹:

- **Les PP organisationnelles** qui font corps avec l'organisation, ce sont les actionnaires, les dirigeants, les employés, les représentants syndicaux
- **Les PP économiques** qui rend possible l'activité économique précisément de l'entreprise ce sont les clients, les sous-traitants, les fournisseurs ou les banquiers
- Et enfin **les PP sociétales** comme l'état, les collectivités territoriales, ou les organisations non gouvernementales.

Section 02 : concept de la satisfaction de parties prenantes :

Le SMQ est un outil de management permettant à tout organisme le mettant en œuvre de répondre aux exigences qualité de ses parties prenantes, améliorer la satisfaction client et réaliser une amélioration continue de ses performances

1. Définition de la satisfaction :

Il existe de nombreuses définitions de la satisfaction, cette notion étant difficile à délimiter de façon rigoureuse.

-Selon Joëlle Vanhamme considère :« *la satisfaction est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation cognitive, souvent comme un mélange des deux* »²

-« *satisfaire, répondre à l'attente de quelqu'un* » (**Dictionnaire Larousse**).

2. La satisfaction des parties prenantes :³

2.1 La version ISO 9001 :2015 :

L'écoute des parties prenantes est un principe important des normes ISO. Le concept de management des parties prenantes découle dans la responsabilité sociale de l'entreprise .la définition de la RSE comme l'ensemble des stratégies et des comportements que l'entreprise met en œuvre pour créer et gérer ses relations avec son environnement social ou sociétal, En ce sens, la RSE peut être appréhendée par la manière dont l'entreprise considère et met en œuvre ses relations avec ses différentes parties prenantes. Le mode de management des parties prenantes renvoie alors à

¹ IGALENS (J) et POINT (S), **vers une nouvelle gouvernance des entreprises**, Paris, DUNOD,2009, P8

² Vanhamme, (J), *La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes* », Recherche et application en marketing, Vol.17, n°2, 2002, pp.55-86.

³ <https://journals.openedition.org/fcs/1336> (consulté le 05/04/2021 à 22.00)

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

la stratégie adoptée par l'entreprise pour satisfaire les intérêts de ses parties prenantes ; nous distinguons deux modes de management des parties prenantes : l'orientation parties prenantes et le management différencié des parties prenantes.

La satisfaction des parties prenantes doit être administrée comme un but essentiel d'un projet, ce qui peut être atteint en appliquant un diagnostic de « management des parties prenantes » qui représente une exigence de la Société qui souhaite la satisfaction de ses parties prenantes visant l'amélioration continue¹.

- ❖ La première étape pour améliorer la gestion des parties prenantes est de les identifier et de les regrouper.
- ❖ L'accent est mis sur la création d'un plan de gestion des parties prenantes qui cartographie le niveau d'intérêt et d'influence.
- ❖ L'organisation dispose d'incitations pour obtenir l'adhésion des PP à cette création de valeur.
- ❖ L'entreprise doit prendre en compte les intérêts des PP dans l'élaboration de sa stratégie.

En effet, les PP peuvent mettre en péril les choix stratégiques de l'entreprise si celle-ci ne les intègre pas au processus stratégique

Pour éviter ce problème, l'entreprise peut organiser des réunions de concertation, des négociations avec les PP.

2.2. Concept de la Satisfaction client :

2.2.1. Définition : Il existe de nombreuses définitions de la satisfaction client parmi ces différentes définitions on a :²

En 1996, Oliver donnait la définition suivante : « *la satisfaction est l'accomplissement de la demande du client sous forme de réponse de la part de l'entreprise. C'est le jugement du client sur le produit ou le service, lié à la consommation du produit ou du service* ».

L'AFNOR, définit la satisfaction comme « *L'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou service consommé et ses attentes* ». ³

On peut définir 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 ». ⁴ Donc la satisfaction client c'est comme Une mesure qui détermine le degré d'une capacité d'entreprise à apporter la bonne réponse aux attentes des clients au bon moment.

La satisfaction client c'est gérer les émotions de chacun de nos clients, quand un client pousse la porte du magasin, il arrive chargée d'émotion, il a des besoins rationnels, des besoins émotionnels, il faut être capable de les comprendre et de les satisfaire, c'est qu'est ce qu'on va faire

¹ [http:// www. slideshare.net/alloussi/pmp-management-des-parties-prenantes](http://www.slideshare.net/alloussi/pmp-management-des-parties-prenantes). (Consulté le 06/04/2021 à 10h33).

² BELLIIN, (A) : **La mesure de la satisfaction client dans les marché industriel** ESC, Toulouse, juillet 2002, p 4.

³ RAY, (D) : *Mesurer et développer la satisfaction clients*, édition d'organisation, Paris, 2002, p 22.

⁴ KOTLER et DUBOIS : *Marketing Management*, 13e Edition Pearson Education, 2009, p 169.

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

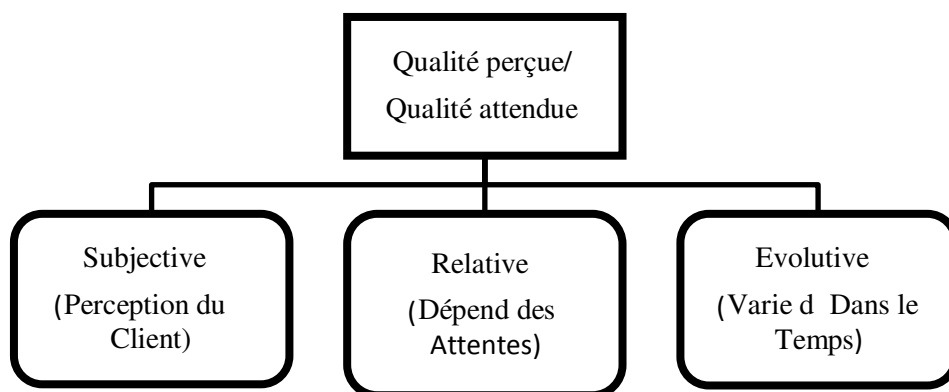
pour un client de façon à ce qu'ils se souviennent positivement de sa venue dans notre point de vente ; pour ça il faudra bien l'accueillir.

Les informations sur la satisfaction des clients, y compris les enquêtes et les évaluations, peuvent aider une entreprise à déterminer la meilleure façon d'améliorer ou modifier ses produits et services.

2.2.2. Les caractéristiques de la satisfaction¹: la satisfaction du client est traitée par des trois caractéristiques majeures :

- La satisfaction est subjective car la satisfaction des clients dépend de leur perception des produits/services et non de « la réalité ».
- La satisfaction est relative car elle varie selon les niveaux d'attentes des différents clients,
- La satisfaction est évolutive dans le temps, en fonction des attentes et des standards ainsi que du cycle d'utilisation des produits.

Figure N°2-03 : les trois caractéristiques de la satisfaction



Source : RAY (D). « Mesure et développer la satisfaction client ». Édition d'organisation, paris, 2002, P .24.

2 .2 .3. L'écoute Client : ²

« Avec le développement des technologies numériques et d'internet, les clients sont de plus en plus informés et exigeants : ils n'attendent pas seulement qu'on les contacte, qu'on les satisfasse et qu'on les enchante. Ils souhaitent qu'on les écoute »

Premier principe de la norme, portant sur l'orientation client ; La mesure de satisfaction des clients est une exigence de la norme ISO 9001 depuis sa version 2000 au-delà de l'exigence nous verrons qu'il est intéressant d'explorer cette thématique afin d'en apprendre plus sur les souhaits et les attentes des clients et d'améliorer encore le fonctionnement du SMQ .

¹ RAY (D), Mesurer et développer la satisfaction clients, édition d'organisation, Paris, 2002, p 24-27

² Glen Urban et John (R), Hauser, "Listening in to find and explore new combinations of customer needs" journal of marketing, vol.68, Avril 2004, pp 72-87

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

Donc impliquer l'écoute client dans la démarche, et s'assurer du respect des 8 principes formulés du SMQ.

2.3 Concept de la satisfaction des salariés :

La plupart des organisations s'efforcent de satisfaire leurs employés, mais elles n'atteignent pas toutes cet objectif, c'est pourquoi il est important pour les professionnels des ressources humaines d'en savoir plus sur les facteurs qui peuvent accroître la satisfaction des employés et sur la manière dont cela s'insère dans le succès global d'une entreprise ; la satisfaction des salariés aura une incidence directe sur la satisfaction du client. Nous allons donc tenter au sein de cette partie, de le démontrer.

2.3.1. Pas de clients satisfaits sans un personnel motivé :¹

La motivation est un concept complexe qui établit un lien entre performance individuelle performance collective , performance de l'entreprise , la motivation doit permettre l'implication des parties prenantes au service de la performance de l'entreprise , les éléments de base tout d'abord une direction a un but à atteindre ensuite , il va falloir des efforts pour atteindre ce but , dans un troisième temps il va falloir un élément déclencheur de comportement qui va pousser à l'action et enfin il va falloir une continuité des efforts dans le temps .

A. La théorie des besoins de HERZBERG :

La motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés, et

Nous pouvons noter que la principale découverte de HERZBERG fut que les circonstances qui conduisent à la satisfaction dans le travail ne sont pas de la même nature avec celles qui mènent à l'insatisfaction, en l'occurrence, les facteurs de satisfaction ou de motivation sont liés au développement de la personne elle-même, alors que, ceux qui mènent à l'insatisfaction se rapportent plutôt aux conditions d'hygiène et à l'ambiance générale au travail, l'auteur insiste sur le fait que le contraire de l'insatisfaction n'est pas une satisfaction, mais simplement l'absence de satisfaction .

B. La théorie des besoins (Maslow) :

Maslow² a aussi dit que si une entreprise maintient les employés en dehors de la stratégie des objectifs de la culture d'entreprise, il y aura alors une démotivation de la part des salariés et donc une perte de qualité, il Place les besoins de l'individu au centre de l'organisation, et Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations. Cette théorie apporte une réponse à la question, Qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs de la motivation ? La motivation de tout individu sera suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne).

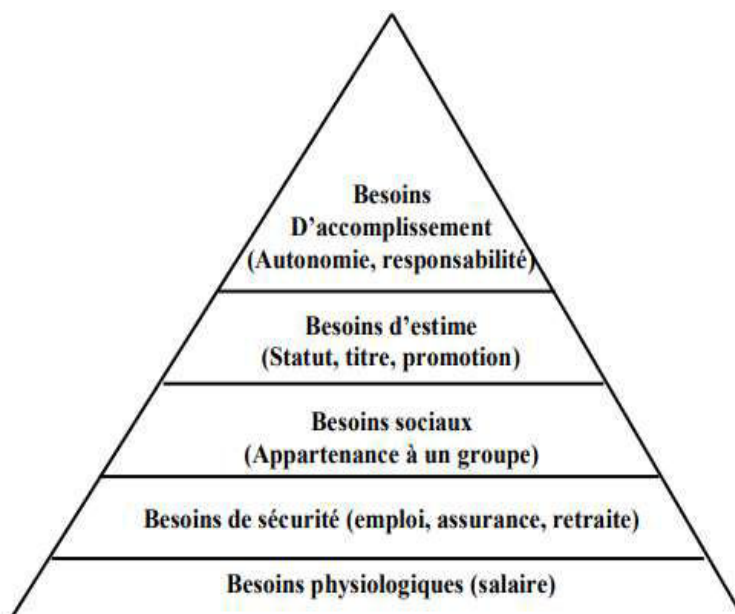
Maslow note que l'individu donne la priorité à ses besoins et cherche à les satisfaire selon une priorité croissante :

¹ PIERRE, (L), « Herzberg et les théories du contenu motivationnel », Edition CLAREE, Paris, 2002, P8.

² PIERRE, (L), « La motivation au travail - concept et théories », Aux Editions EMS, collection Références, Paris, 2001, PP3-5.

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

Figure N° 02-04 : la pyramide des besoins d'A.MASLOW



Source : Jean Michel Plane : management des organisations, théories, concepts, cas, Edition, DUNOD, 2003, p.85.

La motivation à satisfaire un besoin dure jusqu'à ce que l'individu le satisfasse avec succès.

Lorsqu'il obtiendra son souhait, il découvrira que le désir de satisfaire un nouveau type de besoin est une nouvelle motivation, et ainsi de suite, jusqu'au cinquième niveau de hiérarchie, le besoin de réalisation de soi.

Cette approche a encouragé de milliers d'administrateurs à voir l'importance des besoins et du rôle de la motivation dans le rendement de l'organisation, ainsi commencèrent à prendre en considération ce qui motive les gens dans leur vie quotidienne.

Susciter la motivation des parties prenantes est la priorité majeure de toute personne souhaitant mettre en place une démarche de progrès.

En résumé et selon les exigences d'un SMQ la satisfaction du personnel est basée sur :

- Définition des objectifs personnels.
- Une Communication et un échange d'information pour développer l'esprit d'équipe.
- Répondre aux besoins du personnel.
- Encourager l'innovation.
- Mesure de la satisfaction.
- Formation continue et plan de carrière

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

2.3.2. L'implication du personnel¹

C'est une dimension en adéquation avec la norme ISO, il est essentiel dans une démarche Lean d'être capable de susciter l'implication des équipes, et elle indique que le personnel agit de lui-même, prend des initiatives et propose des suggestions d'amélioration continue par des méthodes pour la satisfaction des autres parties prenantes externe.

Allen et Meyer ont déterminé les attributs de l'implication organisationnelle ; et ont proposé les trois dimensions de l'implication

- L'implication affective : fait référence au lien émotionnel que l'employé évolue principalement à partir d'une expérience de travail positive dans l'organisation. Les individus restent dans l'organisation par désir profond.
- L'implication continue : implication calculée reflète un engagement basé sur les coûts perçus, à la fois économiques et sociaux, du départ de l'organisation à partir un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles à l'entreprise que de la quitter.
- L'implication normative : Fait référence au sentiment d'obligation des employés de rester au sein de l'organisation ; Les individus sentent qu'ils devraient rester par devoir moral.

L'implication est un principe de qualité, elle est nécessaire dans la mise en œuvre du SMQ dans une entreprise certifié ISO 9000 il apparait que l'implication affective la plus adéquate pour répondre aux huit principes du SMQ de la norme ISO 9000, elle ne peut donc pas être calculée ou normative ; l'implication de tous s'avère être un impératif pour la réussite de tout projet qualité dans l'entreprise, chaque employé doit donc avoir conscience de l'importance d'une démarche qualité, et doit volontairement s'inscrire dans cette logique.

A. Les outils de l'implication du personnel² :

○ Communication interne :

La direction doit assurer la mise en place d'un processus pour communiquer sur le SMQ et veiller à son efficacité, elle veille également à favoriser les remontées d'informations émises par tout le personnel pour découvrir les expériences et les opportunités d'engagement

○ Evaluation du comportement du personnel :

Le comportement est important, car la manière dont une personne s'est comportée au travail dans le passé dépend très probablement de la manière dont elle se comportera à l'avenir, c'est leur personnalité qui détermine le comportement, le style de travail, le style de prise de décision et même leur style de communication.

○ **La formation** : La formation aide les employés à acquérir des connaissances ou des compétences spécifiques pour améliorer leurs performances dans leurs rôles, elle a un impact

¹ CHEDRAWY (C), l'influence de formation continue sur l'implication organisationnelle des salariés : un état de l'art, 2007, p.12

² LONGIN(P) et DENET(H), *construisez votre qualité*, Dunod, Paris, 2008, (PP 185-186)

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

direct sur la satisfaction au travail, les employés ont un engagement affectif envers l'entreprise.

○ Politique « d'empowement » :

De donner les employés plus de droits, cette politique met l'accent sur l'habilitation des travailleurs à prendre des décisions.

B. Intérêt de l'implication du personnel :

- Les employés sont plus engagés parce qu'ils font constamment des efforts pour responsabiliser et supposer leur participation à la résolution de problèmes.
- Le personnel partage des connaissances et son expérience (Echange ouvert d'information.).
- Un personnel capable d'innover et de créer pour atteindre les objectifs de l'organisme.

2.4. Satisfaction des fournisseurs :¹

Gérer avec succès les relations acheteur-fournisseur est difficile sans prendre en compte la satisfaction du fournisseur ; la satisfaction du fournisseur est définie comme le sentiment d'équité du dans une relation industrielle acheteur-vendeur.

Le sentiment d'équité, et de la confiance dans la relation, ce sont deux facteurs importants qui nous devons en tant que entreprise de les prendre en compte lors de l'exécution de notre travail.

Selon les exigences d'un système de management de la qualité envers les fournisseurs :

- Optimiser le nombre de fournisseurs.
- Créer un dialogue permanent avec les fournisseurs et partenaires.
- Coopère avec les fournisseurs pour valider la capacité de leurs processus.
- Surveille la qualité des livraisons.
- Encourage l'amélioration chez les fournisseurs,

En ce sens, les études de satisfaction ne sont pas des études d'opinions, ce sont vraiment des études d'expérience. L'enjeu sera de savoir quels sont les éléments qui ont influencé une « bonne ou une mauvaise expérience qui a abouti à une bonne ou une mauvaise satisfaction ».

Ces attentes seront donc :

- **Subjectives** : c'est les parties prenantes qui définissent les standards.
- **Individuelles** : chaque partie prenante aura des attentes différentes.
- **Évolutives** : mon degré de maturité face à un service ou un produit déplace mes attentes, mon apprentissage me rend plus compétent et donc plus exigeant.

¹ <https://www.proquest.com/openview/f44a7bf018dc12c1b829ca845d71b207/1?pqorigsite=gscholar&cbl=26544>
consulté le (13/04/2021)

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

- **Comparatives** : mes attentes vont toujours tenir compte des performances du marché, de vos concurrents directs et indirects.

Section 03 : la mesure de la satisfaction des parties prenantes :

1. Description des outils de mesure de la satisfaction des parties prenantes :¹

1.1 L'enquête :

La qualité implique le plan d'engagement des parties prenantes pour identifier les stratégies nécessaires et pour promouvoir une implication productive des partenaires dans la prise de décision et l'exécution du projet, il est pertinent, dans le cadre d'un système de gestion de la qualité d'un établissement, d'évaluer : la perception de la qualité et le degré de satisfaction exprimés par les parties prenantes.

1.1.1 Définition et caractéristiques de l'enquête :

Une enquête est une démarche conçue pour aider les entreprises à comprendre les besoins de leurs P.P, permettent aux entreprises d'améliorer les produits de manière stratégique, d'optimiser l'expérience utilisateur et de fournir exactement ce que le marché exige.

La mise en place d'une enquête implique nécessairement la navigation d'une succession d'étapes interdépendantes, à savoir :

- La formulation des objectifs ;
- La conception ou l'adaptation d'un outil de recueil de données ;
- Le recueil des données ;
- L'analyse des données et enfin leur interprétation.
- Grace à l'enquête l'entreprise pourra également se positionner par rapport à la concurrence.

1.1.2 Objectifs, avantages et inconvénients de l'enquête :²

Les objectifs sont des étapes spécifiques et mesurables pour atteindre le but de l'enquête. ... À titre d'exemple :

-l'identification des caractéristiques démographiques du groupe d'enquête est souvent un objectif important de l'enquête.

-Connaître : saisir les attentes, besoins, demandes des parties prenantes.

Exemple : de quoi avez-vous besoin comme accompagnement à la réussite des cours à contenu théorique et scientifique?

- Mesurer : évaluer les niveaux de satisfaction des parties prenantes.

¹Deming(E), guide de qualité, paris, édition Economica, PP6-10.

² [http/ www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1](http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1), (consulté le 13/04/2021 à 13h30).P.109

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

- Exemple : quel est votre degré de satisfaction quant à l'organisation de l'horaire des évaluations ?
- **Expliquer** : trouver des réponses à des questions que l'on se pose ; Exemple : pourquoi la bibliothèque est-elle si peu fréquentée ?
- **Solliciter** : recueillir des idées, des suggestions d'amélioration ;
Exemple : comment organiser la journée portes ouvertes pour qu'elle soit attrayante ?
 - **Piloter** : utiliser l'information recueillie et interprétée pour identifier « où on en est », mettre en évidence la pertinence d'un objectif, estimer la priorité des actions à mener, se motiver...etc.

Les enquêtes présentent plusieurs avantages et inconvénients. Ils sont comme suit :

Tableau N°2-02 : Relevé de quelques avantages et inconvénients typiques de l'enquête.

Avantages	Recueil de données qui nécessitent un témoignage (appréciations, perceptions, avis...)
	Standardisation des conditions de recueil des témoignages
	Variété de modalités de recueil des données (questionnaire, entretien face à face ou de groupe...) adaptées à diverses ressources et contraintes
Inconvénients	Production de résultats entachés d'un certain risque d'imprécision (validité, fidélité...)
	Sélection d'objectifs en nombre très limité (maximum quatre) et restriction de l'exploitation des résultats à ces objectifs
	Nécessité d'une prise de recul par rapport aux résultats pour les interpréter

Source : [http/ www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1](http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1), (consulté le 13/04/2021 à 13h30).P.109

1.1.3 Les outils de l'enquête :

Questionnaire :

« Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages, C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

auprès d'un nombre important de participants, Les données recueillies sont facilement quantifiables (excepté de questions ouvertes, »¹

La conception d'un questionnaire dépendra du fait que le chercheur souhaite collecter des informations exploratoires (c'est-à-dire des informations qualitatives pour une meilleure compréhension ou la génération d'hypothèses sur un sujet) ou des informations quantitatives (pour tester des hypothèses spécifiques qui ont été précédemment générées.

-Les type de questions :

Deux catégories de questions peuvent être effectuées : des questions fermées et des questions ouvertes :

a- Les questions fermées :

Ce sont les questions qui offrent le choix entre un nombre limité de réponses, généralement à choix multiples, `` oui " ou `` non ", ou une échelle de notation (par exemple, de tout à fait d'accord à pas du tout d'accord). Les questions fermées donnent un aperçu limité, mais peuvent facilement être analysées pour des données quantitatives.

b- Les réponses ouvertes :

Une question ouverte lorsqu'on souhaite développer une meilleure compréhension de nos clients et de leurs besoins, pour laisser au répondant une certaine liberté pour formuler ses réponses, et pour obtenir plus de contexte derrière leurs actions et / ou rechercher les raisons de leur satisfaction / insatisfaction à l'égard de produit.

¹ <http://www.esen.education.fr/conseils/recueil-de-donnees/operations/construction-des-outils-derecueil/questionnaire/>
(consulté le 15/04/2021 à 14 :00)

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

Tableau N°2-03 : les avantages et les inconvénients d'un questionnaire

Avantages	<p>Offre une certaine garantie d'« objectivité » de l'opération de recueil des données :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Influence réciproque nulle ou minimale entre l'enquêteur et les répondants pendant la collecte des données - Anonymat des répondants
	<p>Permet, grâce aux questions fermées, de disposer de données quantifiables dont l'analyse est rapide (à condition d'utiliser un logiciel informatique)</p>
	<p>Est très peu coûteux en temps de passation par rapport à la quantité de données récoltées.</p>
Inconvénients	<p>Peut-être éprouvant pour les répondants en raison des imperfections dans la formulation des questions et la longueur du questionnaire et, de ce fait, peut biaiser leurs réponses</p>
	<p>Mobilise beaucoup de ressources (moyens humains et matériels, temps) pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'élaboration du questionnaire - L'encodage (s'il est manuel) - L'analyse et l'interprétation des données qualitatives pour les questions ouvertes et des données quantitatives si l'on n'utilise pas d'outil informatique et, a fortiori, si l'on réalise des analyses complexes lors du croisement entre questions
	<p>Peut entraîner un pourcentage important d'absences de réponse</p>
	<p>Exige de mettre en œuvre de très nombreuses actions, de les planifier minutieusement et de réaliser ce plan avec rigueur</p>
	<p>Est un processus dont la durée est relativement longue (au moins 3 mois)</p>
	<p>Demande du temps, des compétences particulières (estimation de la validité des Données, analyses statistiques...) pour le traitement et l'interprétation des données</p>

Source : [http/ www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1](http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1), (consulté le 15/04/2021 à 14h46).P.109.

A. Entretien face à face :

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

L'entretien face à face est une méthode de collecte de données lorsque l'enquêteur communique directement avec le répondant conformément au questionnaire préparé. Cette méthode permet d'acquérir des informations factuelles, des évaluations des consommateurs, des attitudes, et d'autres informations issues de la conversation avec le répondant. Ainsi, la méthode des entretiens face à face garantit la qualité des données obtenues et augmente le taux de réponse.

Tableau N°2-04 : les avantages et les inconvénients d'un entretien face à face

Avantages	Permet de focaliser l'entretien sur quelques thématiques choisies tout en offrant l'opportunité à l'interviewé d'approfondir l'un ou l'autre aspect de celles-ci
	Permet d'obtenir un large éventail de réponses, en ce compris des idées nouvelles
	Permet à l'intervieweur de : <ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les questions qu'il pose - S'assurer qu'il comprend bien les réponses de l'interviewé (reformulation, demande d'éclaircissement...)
Inconvénients	Exige de consacrer un temps important à chaque personne interviewée (durée d'un entretien : entre 30 minutes et 2 heures)
	Peut entacher les données de subjectivité en raison de l'influence, intentionnelle ou non, entre les participants
	Demande du temps, des compétences particulières (analyse qualitative ou de contenu...) pour le traitement et l'interprétation des données
	Réclame un minimum de connaissances techniques.

Source : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1>, (consulté le 13/04/2021 à 15h).P.109 .

B. Entretien de groupe

Un entretien de groupe est lorsqu'un employé ou une équipe d'employés interroge plusieurs candidats en même temps, ou lorsqu'une équipe d'employés forme un panel pour interviewer un candidat. En règle générale, les employeurs effectuent les deux types d'entretiens de groupe dans les salles de conférence pour simuler une réunion ou un projet d'équipe.

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

Tableau N°2-05 : les avantages et les inconvénients d'un entretien de groupe.

Avantages	Les trois avantages associés à l'entretien face à face s'appliquent aussi à l'entretien de groupe
	Permet d'obtenir, en peu de temps et en sollicitant peu de personnes, des avis représentatifs d'un plus grand groupe
	Permet de susciter des interactions entre les personnes, de récolter des avis collectifs sur les thèmes de l'enquête (les convergences et divergences, par exemple)
	Permet d'analyser et d'interpréter les données dans un temps relativement court si les données sont consignées au fur et à mesure de l'entretien dans un formulaire de prise de notes préparé
Inconvénients	Peut entacher de subjectivité les données en raison de l'influence, intentionnelle ou non, entre les participants ou entre ceux-ci et l'intervieweur
	Exige un minimum de connaissances techniques et de savoir-faire dans l'animation de groupe (écoute, gestion du processus de communication et des conflits dans ses aspects verbaux et non verbaux...)
	Implique que les tâches d'animation et de secrétariat soient assumées par deux personnes différentes

Source : [http:// www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1](http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1), (consulté le 17/04/2021 à 16 h).P.109 .

2.Le lien entre qualité perçue et satisfaction client :¹

La satisfaction c'est le rapport entre la performance perçue par le client et ses attentes ; il y a trois solutions soit :

Soit la performance perçue est inférieure aux attentes dans ces cas-là le client est insatisfait.

La performance perçue est égale aux attentes dans ce cas le client est satisfait

Enfin soit la performance perçue est supérieure aux attentes dans ce cas le client a une forte satisfaction.

Cette définition a trois conséquences importantes en premier lieu la satisfaction est subjective, il s'agit en effet d'une perception et non d'une réalité, or toute perception est déformante et dépendent état d'esprit du client pour mieux satisfaire nos clients, il faut donc travailler à la réalité

¹RAY, (D), « *mesurer et développer la satisfaction client* », édition d'organisation, paris, 2002, p 30

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

mais aussi les perceptions ; ensuite la satisfaction est relativement aux attentes des clients , on ne peut donc pas les satisfaire sans connaître précisément leurs attentes , on retrouve là tout l'intérêt des programmes d'écoute client qui permettent de bien comprendre leurs besoins et donc de pouvoir mieux les satisfaire

Enfin troisième conséquence la satisfaction est évolutive, il est donc impératif de choisir le bon moment pour mesurer la satisfaction clients.

Une entreprise qui ignorait la définition de la satisfaction client ainsi que ses trois caractères subjectifs, relatif et évolutif risque fort de construire des programmes de relations clients non rentable.

Figure N°2-05 : Les caractéristiques de la satisfaction



Source : <https://wikimemoires.net/2014/02/satisfaction-client-caracteristiques-et-mesure-et-la-qualite/>

(Consulté le 19/04/2021)

2.3 La non-conformité : ¹

2.3.1 Définition :

- La non-conformité fait référence au fait qu'une entreprise ne satisfait pas à ses exigences de conformité ; donc c'est la cause principale de l'insatisfaction, elle représente le centre d'inquiétude de l'insatisfaction.

« Un écart par rapport à une spécification. Cette spécification peut être une spécification du produit, mais aussi une procédure ou un processus documenté ». ISO8402

- Toute perte d'une fonction essentielle des produits.

¹ <https://qualiblog.fr/forums/sujet/definition-dune-non-conformite-et-demarche-de-priorisation/> (consulté le 18/04/2021 à 22.27H).

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

2.3.2 La maîtrise de la non-conformité :¹

Les non conformités du produit ou service peuvent se détecter à n'importe quel stade de l'élaboration du produit jusqu'à la livraison du produit, et sa maîtrise dépend des méthodes de management de projet et de qualité utilisées dans l'entreprise

La maîtrise de ces non conformités est basée sur :

Les contrôles qui sont fondamentaux dans la gestion des risques, une exécution correcte des contrôles est essentielle pour réduire les non-conformités, et son traitement par une action corrective et préventive .

Le suivi des actions correctives :

Détecter les sources de non-conformité et assurer qu'un élément qui ne répond pas aux exigences du SMQ est traité pour le résoudre.

Identifier, analyser et traiter la nature de la non-conformité.

Faire une analyse des causes pour éviter que la même non-conformité se reproduise

2.3.3.Types de la non-conformité :

Un non-respect des fiches d'instructions et des dossiers de fabrication ; engendre un échec du SMQ ou de réduire sensiblement sa capacité à garantir des processus et des produits contrôlés les anomalies sont classées, après analyse de la non-conformité, en trois catégories :²

A. Non-conformité critique :

C'est une anomalie qui risque de la sécurité d'utilisateurs, toute non-conformité entraînant un danger pour la santé du client ; le standard impératif, c'est-à-dire que critère demandant la suppression de produit, intervenant à la suite d'un contrôle (définie par la valeur réglementaire ou le fabricant ; ou défini par le plan HACCP à ne pas autoriser la commercialisation du produit. En particulier, dans cette catégorie Ils sont classés à des points critiques pour contrôler la sécurité des produits.

Non-conformité majeure :

Est une anomalie qui rend le produit moins utilisable c'est-à-dire ne présente pas forcément un danger pour la santé du consommateur ; cette non-conformité entraîne une réclamation du client ou un retour potentiel du produit

Cela peut intéresser certaines non-conformités liées à l'application de bonnes pratiques d'hygiène.

B. Non-conformité mineure :

Est une anomalie secondaire ou imperfection par rapport le plan de production qui n'est probablement pas remarqués par les consommateurs et n'affectant pas leur sécurité ; ceci concerne essentiellement des exigences particulières des clients ; cela ne concerne donc pas ce guide.¹

¹ Ibid,P20.

² BERNARD(F), « *du manuel qualité au manuel management* », édition AFNOR ; 2013 ; P101

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

Pour identifier les problèmes de la non-conformité il faut constituer une équipe pluridisciplinaire et choisir des participants compétant. Et la reconnaissance des problèmes de la non-conformité se réalise à partir des étapes :²

La détection des produits non conformes pour l'isoler ; et définir le niveau de la non-conformité à partir une instruction des contrôles.

Déterminer le type de la non-conformité, et faire une évaluation de l'impact sur la sécurité sanitaire du produit.

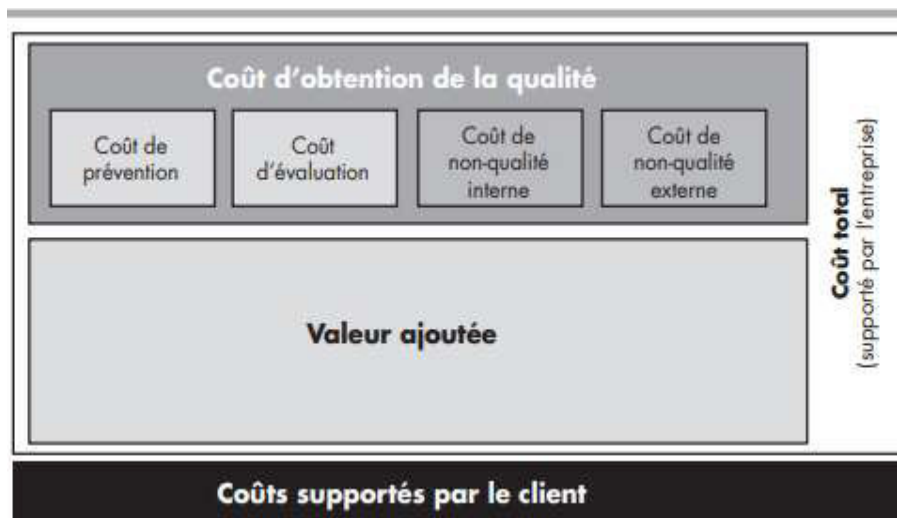
Faire face deux cas :

- **La non-conformité peut être corrigée** pour accéder une qualité conforme aux exigences du plan d'action, une analyse des causes est alors réalisée ; et la conformité du produit est contrôlée
- **La non-conformité ne peut être corrigée** il y a alors un écroulement du lot concerné

Analyse des différents coûts de non qualité :³

Le coût de la non qualité est classé en quatre catégories font partie des coûts d'obtention de la qualité :

Figure N°2-06 : Les coûts supportés par le client



SOURCE : DURET (D)&PILLET (M), Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma, édition d'Organisation, Paris, 2005, p 39

¹ Ibid ,P102

² DAUDIN (J) et S.TAPIERO (C), *les outils et le contrôle de la qualité*, Edition Economica, Paris, 1996, p.10

³ DURET (D)&PILLET (M), *Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma*, édition d'Organisation, Paris, 2005, p 37

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

❖ **Coûts de prévention** : Sont engagés pour prévenir ou éviter les problèmes de qualité, et sont associés à la conception, à la mise en œuvre et à la maintenance du système de management de la qualité. Ils sont planifiés et engagés avant l'opération réelle et peuvent inclure : vérification du cahier de charges, audits qualité, formation du personnel, exigences en matière de produits ou services.

❖ **Coûts de détection des anomalies** : ou coûts de mesure, méthode et technique de contrôle.

Ex : Contrôle de réception, contrôle des produits, vérification des appareils de mesure.

❖ **Coûts de non qualité interne** : absentéisme, accidents du travail, attente de pièces, temps de changement de séries.

Ces coûts surviennent lorsque les résultats des travaux n'atteignent pas les normes de qualité de conception et sont détectés avant d'être transférés au client.

❖ **Coûts des anomalies externes** : réclamations client, pénalités de délai de livraison, paiement partiel des clients.

Chapitre II : Le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes

Conclusion :

À la fin de ce chapitre nous pouvons dire que la satisfaction des parties prenantes est aujourd'hui l'un des objectifs finaux de chaque entreprise, et lorsqu'on évoque cette notion au sein des organisations on doit systématiquement faire appel à la qualité. La satisfaction est un concept complexe mais malgré cela nous avons essayé de toucher les grands titres qui peuvent bien illustrer cette dernière.

Chapitre III
Etude de cas
(Algérie télécom)

Introduction

Le présent chapitre est la fine fleur des mois de stages que nous avons passés au sein de l'entreprise ; nous allons essayer d'évaluer La maturité du système de management de la qualité de services et son impact sur les parties prenantes de la société d'Algérie Telecom.

Nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire et d'un guide d'entretien dans le but de réaliser un sondage d'opinions, qui nous permettra de tirer des conclusions sur la qualité de service ainsi son amélioration et son impact sur la satisfaction des parties prenantes.

Afin de mieux exposer notre travail de recherche on a subdivisé ce chapitre en deux sections ; la première sera consacrée à la méthodologie de travail, ensuite la deuxième partie sera consacrée au traitement des résultats et nous allons d'apporter notre propre évaluation en proposant quelques suggestions et recommandations.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Algérie Télécom

1. Rappel du contexte d'avant 2002

Avant la promulgation de la loi 2000-03, le marché des télécommunications en Algérie souffrait d'un retard en termes de pénétration téléphonique qui ne dépassait pas 6% contre 8% dans les autres pays du Maghreb et 40% pour les pays développés.

Ajouté à cela, plus de la moitié des localités n'étaient pas encore connectées au réseau des télécommunications ; les réseaux d'information d'entreprises étaient presque inexistantes, et le nombre des internautes était très faible malgré l'existence de 61 providers agréés et de milliers de cybercafés.

La boucle d'abonnés était le maillon faible du réseau et ralentissait sérieusement l'utilisation de l'internet, le point fort restait l'ossature du réseau solide et bien maillé avec une capacité de 2.5 Gbps, le réseau d'Algérie Télécom était parmi les plus importants au niveau des pays émergents

2. Présentation du groupe Algérie Télécom¹ :

En tant qu'opérateur Algérie Télécom connaît une forte croissance en offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels, cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 AOUT 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'état CNPE du 1er Mars 2001 portant création d'une entreprise publique économique dénommée « Algérie Télécom »

Algérie télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par action spa. Entrée officiellement en activité à partir du 1 er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication, compte tenu du rôle que joue les télécommunications dans le développement économique, social et culturel et en adéquation avec les objectifs assignés pour combler les retards marqués dans ce domaine²

C'est une société par actions à capitaux publics **SPA** au capital social de **50 milliards** de dinar et inscrite au centre de registre de commerce le 11 Mai 2000 sous numéro 02B 0018083.

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

- Rentabilité.
- Efficacité.
- Qualité de service.

Algérie télécom s'est accédée comme acteur principal dans la mise en œuvre de programmes de développement sur la période 2004-2008 qui se traduit

¹ Direction marketing – 26 Avril 2021

² <http://www.algerietelecom.dz/siteweb.php?p=presentation> (consulté le 26/04/2021 à 20 :41)

- Introduire de nouvelles technologies de communication ;
- Introduire de nouvelles technologies propices à des accès hauts débits ;
- Mettre en œuvre des réseaux multiservices à large bande ;
- Mise en place d'un réseau fédérateur national de fibre optique, vulgarisant ainsi la transmission numérique sur support optique ;
- Introduction de nouvelles techniques radios, telles que le wifi, wll et vsat;
- Assurer la sécurité des artères de transmission nationale et internationale en mettant en place de nouveaux médias dans la technologie WDM ;
- Mettre en place un système de gestion et de supervision du réseau ;

3. Missions et Objectifs D'AT :

AT repose sur trois leviers de base

- ✓ Améliorer la qualité du réseau perçue par chaque client.
- ✓ Mettre les clients au cœur des décisions et actions.
- ✓ Fournir un service à un prix adapté aux attentes du client

- Les missions d'AT :

L'ambition d'Algérie Telecom est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, selon ce contexte- là AT a tracé les trois missions suivantes

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

- Les objectifs d'AT :

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

- ✓ Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- ✓ Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunication.
- ✓ Développer un réseau national de télécommunications fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

4. Les filiales d'AT :

Dans le cadre de la spécialisation et d'amélioration de ses offres, AT mis en œuvre un plan de filialisation des activités liées au mobile et satellite ; donc elle s'ajoute à sa structure deux filiales :

- Algérie Télécom Mobile **ATM** : **Mobilis**
- Algérie Télécom Satellite **ATS** : **RevSat**

- Mobilis :

C'est une filiale d'AT et sous forme société par action (Epe/Spa). Elle a été Créée le 3 août 2003 au capital social de 100.000.000 DA, pour la téléphonie mobile.

Il s'agit d'une filiale d'Algérie télécom dont les actions sont détenues à 100% par Algérie télécom. Elle est immatriculée au registre de commerce et ses organes sociaux (assemblée générale et conseil d'administration) ont été installés. Son objectif est de satisfaire les demandes, l'installation et l'exploitation de réseaux de téléphonie mobile, développement, vente des services de téléphonie mobile, maintenance et montage d'équipements de téléphonie mobile.

-Algérie Télécom Satellite (ATS) :

La filiale Algérie Télécom Satellite ATS : RevSat est une société par action qui a été créé le 29 juillet 2006, son capital social est estimé à 100.000.000 DA, pour la principale mission de développer et de promouvoir les télécommunications par satellite, ce qui constitue l'un des axes les plus importants de la stratégie globale du développement d'Algérie TELECOM.

Le satellite étant l'instrument privilégié des télécommunications, principalement grâce aux avantages qu'il procure en termes de rapidité de transmission et d'amélioration des liaisons nationales et internationales directes, ce qui a permis le développement de divers services spécialisés parmi lesquels le service VSAT destiné principalement aux entreprises cherchant à relier des sites dispersés géographiquement.

5. Organigramme d'AT

Algérie Télécom est organisée en Divisions, Directions Centrales, Directions Régionales et Directions Opérationnelles de télécommunications où il y a 13 directions régionales, et 53 directions opérationnelles distribués sur le territoire national dont trois à Alger deux à Constantine.

PDG : Président Directeur Général.

DGA : Directeur Générale Adjoint

Div : Division

Dir : Direction.

DRT : Délégation Régionale des Télécommunications.

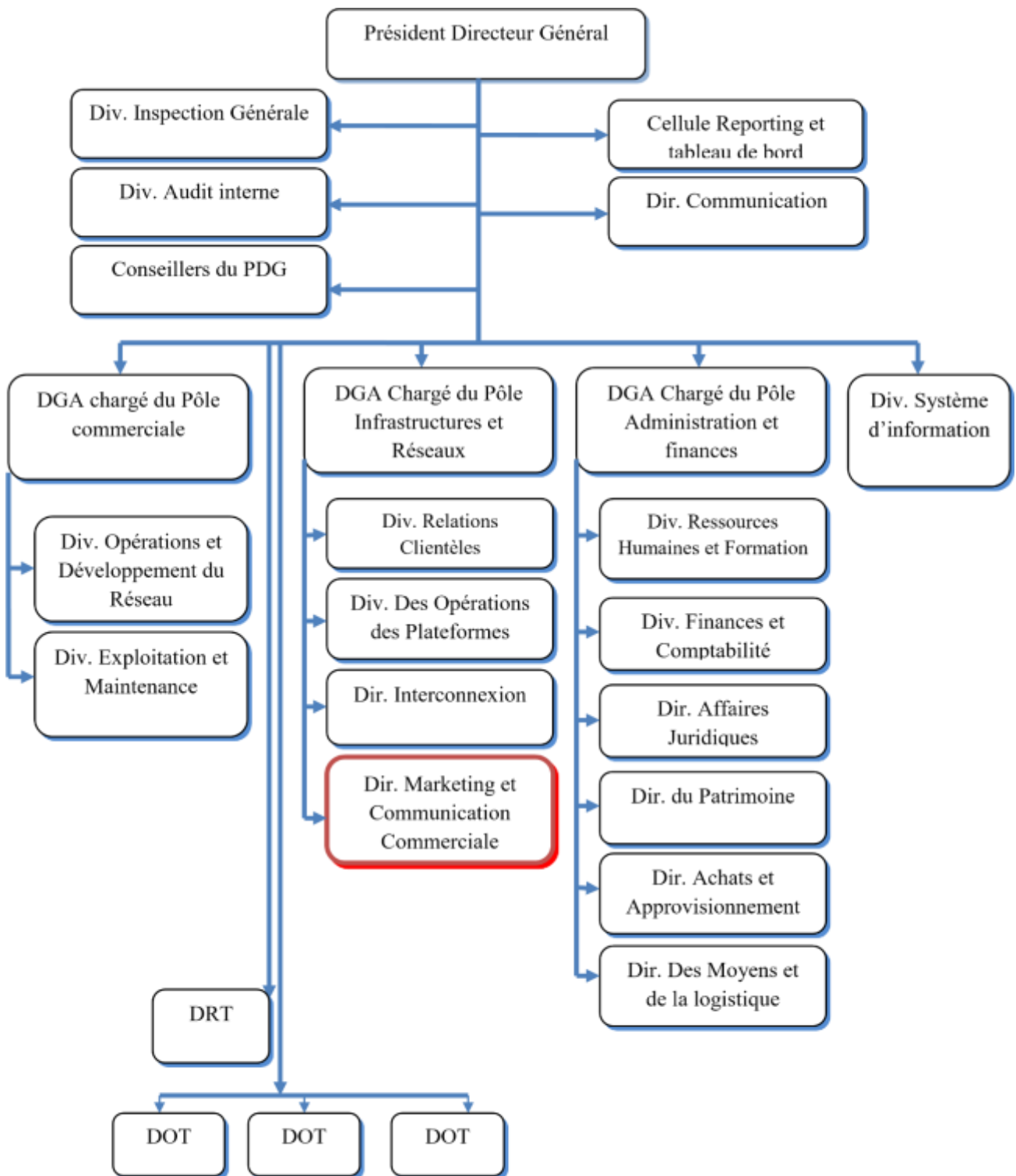
DOT : Direction Opérationnelle des Télécommunications.

L'organigramme d'Algérie Télécom se présente comme suit :

Champ d'étude :

Structure d'accueil :

Figure N°3-01 : Organigramme Général D'Algérie Télécom.



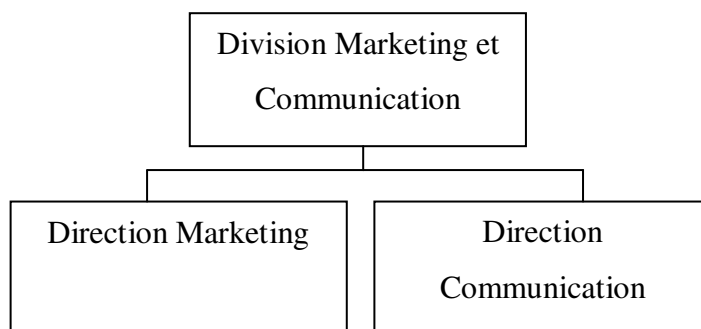
Source : Document interne de l'entreprise AT, département Marketing

❖ Présentation de la structure d'accueil :

Les domaines d'activité d'AT : La société AT est l'opérateur des télécommunications en Algérie avec cinq domaines d'activités :

- **Téléphonie fixe** : pour laquelle elle est actuellement en position de monopole, avec millions lignes en service, et un réseau WLL en plein expansion
- **Téléphonie mobile** : AT intervient aussi dans le mobile via sa filiale MOBILIS, qui détient une part de marche de 13%.
- **Transmission de données** : une activité de réseaux de données pour les entreprises (LL, X25).
- **Accès Internet au travers de** : DJAWEB, FAWRI ADSL et dernièrement EASY ADSL.
- **Réseau satellitaire** : des services de télécommunications s'appuyant sur VSAT, Inmarsat et le réseau Thuraya

La Division Marketing et Communication est la structure au niveau de laquelle nous avons effectué notre stage de fin d'étude, cette structure est composée de deux (02) directions, elle se présente selon la forme suivante :



❖ **Objectifs et missions de la Division Marketing et Communication :**

L'objectif principal de la division est de mettre en place des moyens techniques et financiers dans le but de faire connaître les offres et les services d'Algérie Télécom tout en optimisant la gestion de la relation client. Elle est également pour les objectifs qui suit :

- Analyser les attentes du client, de proposer des solutions adaptées à forte valeur ajoutée.
- Améliorer l'offre de services dans le cadre de relation clients de confiance, de fidélité et de partage des expériences.

Les principales missions sont :

- Mise en place de la stratégie commerciale par l'élaboration d'un plan marketing ;
- Déterminer les moyens commerciaux et stratégiques à mettre en place pour les atteindre
- Mise en place et exécution de plan de communication institutionnelle et commerciale ;
- Assurer l'interface clientèle – Algérie Télécom ;
- Développer les programmes de ventes avec pour objectif l'augmentation de chiffre d'affaires ;

Accroître le volume des commandes des clients fidèles ;

❖ **Les enjeux de la Division Marketing et Communication**

- Accroître la qualité de services offerts par l'amélioration continue des différents services. Pour maintenir sa position leader sur le marché
- Fortifier la fidélité et la satisfaction des clients.
- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunication au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable
- Être le premier fournisseur de services internet et de services d'accès aux données au niveau national et au niveau régional ;
- La mise en place du management de projet pour améliorer la rentabilité des projets.

I. Les offres d'AT :

Dans l'objectif de satisfaire les clients AT lance un programme d'offre de produits et services, avec tout le confort et la qualité de service garantis.

On cite les offres suivantes ¹ :

❖ **Offre Particuliers**

➤ **IDOOM FIBRE :**

Iloom fibre est une technologie de très haut débit en fibre optique. L'offre est composée et d'une ligne fixe avec un forfait d'appels illimités.

Offre IDOOM fibre se constitue de débits internet allant de 2 Méga jusqu'à 100 Méga et deux forfaits fixe au choix comme :

Tableau N°3-01 : L'offre d'Iloom FIBRE

Anciennes offres	Anciennes tarifications	Nouvelles offres	Nouveaux tarifs
2Mbps	1600 Da	4Mbps	1600 Da
8Mbps	2599 Da	10Mbps	2599 Da
20Mbps	4999 Da	20Mbps	3999 Da
100Mbps	9999 Da	100 Mbps	7999 Da

Source : <https://www.algeriatelecom.dz/> (consulté le 26 avril 2021 à 22 : 36)

¹ <https://www.algeriatelecom.dz/> (consulté le 26 avril 2021 à 22 : 36)

- Avec seulement 4500DA, chaque nouvel abonné bénéficiera d'un mois de débit supérieur offert, ainsi que le modem et les frais de raccordement.

➤ IDOOM ADSL

AT propose à tous ses clients des offres attirantes avec des prix raisonnables, des formules d'abonnement allant de 4 jusqu'à 20 Mbps voilà ce que idoom offre aux internautes :

Tableau N°3-02 : l'offre d'Idoom ADSL

Anciennes offres	Anciennes tarifications	Nouvelles offres	Nouveaux tarifs
2Mbps	1600 Da	4 Mbps	1600 Da
8Mbps	2599 Da	10Mbps	2599 Da
20Mbps	4999 Da	20Mbps	3999 Da

Source : <https://www.algeriatelecom.dz/> (consulté le 26 avril 2021 à 23 : 00)

➤ Téléphonie Fixe

Algérie Télécom vous fait profiter d'un réseau fiable et assure une qualité de communication irréprochable et optimale.

Frais de raccordements :

Frais de raccordements sont à 2000 DA HT pour une ligne classique et FIBRE.

Pour une installation fibre la prise Optique est fournie par Algérie Telecom.

- Tarification des communications internationales :

Tarifications à la seconde après les 30 premières secondes De plus AT offre une multitude de services pour but d'accompagner le fixe :

- L'indication d'appel en attente ;
- L'appel sans numérotation ;
- Le service de réveil ;
- La conférence à trois ;
- Le renvoi temporaire ;
- La numérotation abrégée ;
- Affichage du numéro d'appel de votre correspondant CLIP ;
- Le verrouillage de l'accès à l'international ;
- La facturation détaillée.

❖ Offre Professionnelles

Algérie Télécom est devenu par excellence la plus appropriée pour les grandes entreprises ou les PME PMI avec des propositions et des solutions adaptées au secteur d'activité, Parmi ces offres nous avons choisi les suivantes :

➤ Pack MOOHTARIF

C'est une offre destinée aux clients professionnels à savoir les artisans, les TPE, et les professions libérales comme par exemple les comptables, médecins, architectes, avocats...etc. ou bien aux très petites entreprises telle que les agences de voyages et de tourisme, auto-écoles...etc.

Tableau N° 3-03 : l'offre Pack MOOHTARIF

Pack MOOHTARIF	Description de l'offre
Pack MOOHTARIF jusqu'à 4Mbps à 4 999 DA/Mois	<ul style="list-style-type: none"> • Un accès internet en illimité Idoom ADSL • Un accès internet en illimité IDOOM Fibre • Forfait idoom fixe de 1000 Da inclus avec des communications illimitées vers le fixe local et national comme suit : • Réduction de 15 % sur les communications vers le mobile national • Réduction de 10 à 30% sur les communications vers l'international
Pack MOOHTARIF jusqu'à 8Mbps à 6 999 DA/Mois	

Source : <https://www.algeriatelecom.dz/> (consulté le 26 avril 2021 à 23 : 30)

➤ IDOOM ADSL Pro

IDOOM ADSL Professionnels est une offre d'internet destiné aux PME – GE qui a deux avantages :

- Facilité et confort d'utilisation ;
- Mobilité et partage de connexion en toute sécurité.

Tableau N° 3-04 : l'offre idoom ADSL Pro

IDOOME ADSL Pro	Tarifs DA/Mois	Pack
Jusqu'à 2 Mbps	10 000	3 boites mail pro + Edrive 5 Go + 1 Adresse IP fixe
Jusqu'à 4 Mbps	18 000	5boites mail pro + Edrive 5 Go + 2 Adresses IP fixe
Jusqu'à 8 Mbps	32 000	10boites mail pro + Edrive 5 Go + 2 Adresses IP fixe
Jusqu'à 20 Mbps	65 000	30boites mail pro + Edrive 10 Go + 2 Adresses IP fixe

Source : <https://www.algeriatelecom.dz/> (consulté le 26 avril 2021 à 00 :00)

- ✓ Une adresse IP fixe supplémentaire : 1170 DA/TTC.

Après avoir exposé les différentes offres de service d'AT ; nous allons à présent procéder à un diagnostic stratégique d'entreprise AT.

6. Diagnostic d'AT :

C'est une approche à l'initiative de l'entreprise, qui vise à entourer toutes les ressources dont elle possède. Le diagnostic aide de fixer la situation réelle de l'organisation dans son environnement dans un moment donné, il présente l'avantage de synthétiser les forces et les faiblesses au regard des opportunités et menaces dans le but de décrire le mode de fonctionnement de l'entreprise pour inciter à un changement.

- Service après-vente chez Algérie Télécom :¹

Algérie télécom a obtenu sa certification aux normes internationales ISO 9001-2000 pour le développement, la commercialisation des produits et services de téléphonie mobile et multimédia grand public et les services à la clientèle. La certification a été remise par un organisme canadien d'enregistrement des systèmes de management de la qualité QMI pour une durée de 3 ans jusqu'à janvier 2011. Le certificat ISO 9001 est une référence internationale en matière de management de la qualité. Il est garant du respect des exigences réglementaires et légales en vigueur, de la satisfaction du client et de la capacité de l'entreprise à répondre à ses demandes. Sur le plan du management, la certification permet d'améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise sur un marché où la concurrence entre opérateurs est très forte.

Tout le thème de ce mémoire se concentre sur la satisfaction des parties prenantes dans le SAV, d'où la nécessité de comprendre ce département et de le passer au crible afin de pouvoir sortir avec des conclusions cohérentes.

¹ Document interne de l'entreprise AT, département Marketing .

1. Activités d'un SAV :

- a) **Réclamation d'un client** : action d'un client visant à informer le fournisseur sur le dysfonctionnement d'un produit et attendant des améliorations.
- b) **Incident technique** : fait survenant lors d'un fonctionnement d'un produit ou service et entraînant son arrêt.
- c) **Rapport d'expertise du SAV** : description de l'incident technique en situant les responsabilités du client et du fournisseur et spécifiant l'application des clauses de la garantie.
- d) **Rapport technique** : description d'un incident majeur établi par une équipe.

2. Procédure du SAV :¹

2.1 Objet : Cette procédure décrit les étapes à suivre pour effectuer le processus de service après-vente et les documents qui spécifient chacune des opérations.

Elle présente un moyen essentiel à la gestion du circuit organisationnel des activités du SAV.

2.2 Domaine d'application : Cette procédure implique tous les services et produits et toutes les unités opérationnelles d'AT.

2.3 Références documentaires :

- ✓ ISO 9001-2000 pour le développement, la commercialisation des produits et services de téléphonie mobile et multimédia grand public et les services à la clientèle.
- ✓ Norme ISO 9001 version 2008 : système de management de la qualité exigences.
- ✓ AT est Immatriculée dans le Registre de commerce sous le n°2 B 0018083.
- ✓ Documents réglementaires.

2.4. Description de procédure de SAV :

- Réparation :

AT a un centre d'appels dédiés aux réclamations est composé d'un dispositif humain et moyens de télécommunication. Basée sur une plateforme téléphonique sa vocation de gérer les clients à distance

Pour réduire le délai de traitement d'une réclamation AT a mis à la disposition des usagers une boîte vocale pour la signalisation automatique des dérangements

- Vérification de la garantie :

Avant de commencer les travaux de réparation sur les services, il est fait obligation de vérifier la validité de la garantie sur la base du certificat remis à celui-ci et dans le cas d'une réclamation hors garantie, la prestation fournie sera à la charge du client.

- Diagnostique de l'incident :

La réclamation d'un client doit être traitée d'une façon rapide dans le but d'accroître la satisfaction de celui-ci.

¹ Notice interne de l'entreprise Algérie Télécom, direction générale, département Marketing.

Section 02 : Présentation et analyse de l'étude

L'enquête est l'un des instruments les plus largement utilisés pour mesurer la satisfaction des parties prenantes. Des études de marché jusqu'aux recherches purement théoriques en passant par les sondages d'opinion, il est peu d'investigations qui ne s'appuient, partiellement ou en totalité, sur des informations recueillies par enquêtes. Dans cette section nous allons présenter les étapes de préparation de notre enquête et l'analyse du résultat ainsi nous avons mené un entretien directif avec un dirigeant dans le but d'approfondir notre étude.

1. Présentation de la méthodologie de l'enquête :

Pour réaliser une enquête il faudrait se doter de certaine base théorique permettant la préparation de l'enquête.

1.1 Les méthodes d'enquête :

Selon Yves Fournis, il existe plusieurs façons de connaître l'avis du client : soit par une interview direct à son domicile, dans la rue, soit par téléphone, ou encore en ligne.

L'entreprise pourra choisir une, parmi cette dernière, en tenant compte du coût de l'enquête de la facilité d'administration du questionnaire et du respect de la fiabilité de l'échantillon.

A. L'enquête à domicile :

Le terme domicile est employé pour signifier « qu'on se rend chez l'enquête, que ce soit à son domicile privé ou à son lieu de travail ».

Cette méthode a pour avantage la validité de l'échantillon choisi, cependant le temps de l'enquête qui ne doit pas dépasser trente minutes est l'un de ses inconvénients.

B. Les enquêtes dans la rue :

Il est possible d'interroger rapidement un très grand nombre de personnes. L'enquête peut apporter des compléments d'information pour les questions ouvertes ou techniques organisées en fonction de la situation, l'interviewé peut facilement s'exprimer de manière pertinente sur le sujet. Les personnes interviewées ont en générale, peu de temps à consacrer à l'enquête. Le questionnaire doit donc être bref.

Si le lieu de l'enquête est défini, il est plus difficile de choisir la population notamment pour l'enquête par quotas. L'échantillon n'est donc pas toujours représentatif, et il n'est pas possible d'organiser des contre-enquêtes pour assurer un contrôle.

C. Les enquêtes par téléphone :

Elles permettent d'obtenir des réponses rapidement, avec un taux de réponse élevé. Il est possible de joindre des populations dispersées ou des catégories socioprofessionnelles particulières (médecins, avocats, etc.)

D. Les enquêtes en ligne :

Le principal avantage des enquêtes en ligne tient à la qualité des réponses, à leur sincérité. L'enquête ne peut pas être influencée par l'enquêteur. Il dispose de tout le temps nécessaire pour ajuster ses réponses et il peut procéder à une recherche d'information avant de répondre. L'anonymat assure une protection relative contre des réponses biaisées. L'échantillon peut être

constitué avec précision. Il est donc représentatif, à la condition d'obtenir un bon taux de réponses. Le questionnaire peut être long son coût est relativement faible et il permet de travailler facilement sur des échantillons dispersés

1.2 Les principes du sondage :

Si l'entreprise était amenée à effectuer une enquête concernant une population restreinte, il serait aisé d'interroger toutes les personnes constituant cette population et de là l'enquête sera exhaustive. Mais s'il s'agit d'une population qu'on compte par milliers ou même par millions.

Le coût et les délais d'une enquête seraient exorbitants, il est impossible alors de penser à effectuer une étude pareille par défauts de moyens, de coûts et de temps. On peut par contre

« Obtenir une connaissance approchée (ou une estimation) des caractéristiques de la population Considérée à l'aide d'une enquête faite auprès d'un sous ensemble, appelé échantillon, de cette population. C'est ce qu'on appelle une enquête par sondage ». ¹

E. Définition de l'unité de sondage :

« La première décision à prendre concerne la nature des entités sur lesquelles portera l'enquête, c'est-à-dire l'unité de sondage ».

L'unité de sondage concerne parfois les individus, d'autres fois les ménages, ou bien elle peut concerner des entreprises industrielles, ...etc. et ce selon l'objet de l'enquête. Déterminer une technique pour pouvoir constituer un échantillon, dans notre cas nous avons utilisé la méthode probabiliste, que chaque élément choisi doit répondre aux caractères de la cible et que l'échantillon doit correspondre à la structure de la population mère, En ce qui concerne la détermination de la taille de l'échantillon, nous nous sommes limités à 605 personnes choisies en fonction des caractéristiques de la cible.

F. Définition de la base de sondage :

« Une base de sondage est un document où se trouvent rassemblés tous les individus de la population » ².

La base de sondage est donc un document qui peut se présenter sous différentes formes Une liste (électorale), un fichier client de l'entreprise, un fichier d'industriels et de commerçants (chambre de commerce) Elle doit comprendre tous les éléments que l'on veut étudier et tirer au sort un échantillon, mais cette condition est rarement remplie pour multiples raisons. Et ce à cause du décalage entre l'établissement de cette base et son utilisation par ceux qui en ont besoin.

2. Objectifs de l'enquête :

Garantir un niveau de qualité suffisant, aux clients et à toutes les parties prenantes, c'est une stratégie concurrentielle majeure dans le domaine des services et de production

Comme toute étude, les enquêtes, exemple, de mesure de la satisfaction des parties prenantes doivent être menées sur le terrain pour illustrer une démarche méthodologique. C'est le cas de notre étude sur la qualité des services.

¹ LINDREVIE, Jaques-LINDON, Denis : Mercator, op.cit., P.84.

² LINDREVIE, Jaques-LINDON : Mercator, op.cit., P.91.

Notre objectif est d'essayer d'évaluer les résultats faits de **la mise en place** d'un système de management de la qualité **à savoir le diagnostic du système de gestion en place au sein d'AT, en vue de :**

- Situer les écarts de conformité par rapport à la norme ISO 9001 et aux bonnes pratiques de management en général.

- Valider le résultat avec l'équipe dirigeante, et lancer un programme de mise en place d'un système de gestion, dans une perspective de certification par un organisme reconnu

- Et de vérifier si celui-ci a vraiment créé des avantages aux clients, personnels et aux fournisseurs et cela à travers une analyse de quelques déterminants de la qualité perçue par les personnels, clients et partenaires, comme la fidélité, la confiance ainsi que la satisfaction de leurs attentes.

Pour atteindre notre objectif nous avons poursuivi deux types d'enquête ; **enquête quantitative** (questionnaire) **d'auto d'évaluation permettant d'évaluer le niveau de maturité du système de management de l'entreprise à été établis** ; par un sondage au niveau de l'environnement interne (personnels) et externe (clients) de l'entreprise Algérie Télécom, en rajoutant **une enquête qualitative** avec des entretiens directifs avec quelques dirigeants, avec ses fournisseurs, pour assurer les résultats positifs de la mise en place d'un système de management de la qualité intégré par l'entreprise AT

2.1 L'enquête quantitative (le questionnaire) :

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées¹.

Yves CHIROUZ définit le sondage comme « une enquête effectuée sur un sous ensemble ou échantillon d'une population dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinion sur un sujet en n'interrogeant qu'un nombre limité de ses membres ».²

L'analyse du questionnaire et des réponses des parties prenantes va nous permettre de dégager un certain nombre de recommandation et suggestion, afin d'adopter des améliorations à la qualité de service offerte

Notre questionnaire est composé d'une introduction formulée pour accrocher le répondant et elle comporte :

- ✓ Salutations ;
- ✓ Présentation des enquêteurs (nous-mêmes) et de cadre d'étude ;
- ✓ Invitation à répondre

Après la brève introduction le corps du questionnaire a été construit de manière à répondre aux objectifs cités en-dessus. Nous avons passé à des questions plus précises qui sont le cœur questionnaire lui-même. Il se divise en deux parties :

La première partie : la fiche signalétique

¹ SMAÏN CHABANI et HASSANE OUACHRINE, guide de méthodologie de la recherche en science sociales, Edition Taleb impression, 2013, P77.

² CHIROUZ(Y), le marketing : « les études préalables à la prise de décision », Paris. Edition, Ellipses, 1993.P100.

La deuxième partie : les questions

Notre questionnaire comporte 15 questions dont on trouve trois catégories de question ¹:

- **Questions ouvertes** : une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme et dans sa longueur.
- **Questions fermées** : ce sont les questions pour lesquelles on impose au répondant une forme précise de réponses et un nombre limité de choix.
- **Questions sous forme d'échelle** ce sont des questions destinées à évaluer des prises de position des individus sur des variables psychologiques, ce sont généralement des échelles d'attitude

- Déterminants de l'échantillon :

Un échantillon est un sous ensemble représentatif d'une population et auprès duquel est menée l'enquête ».²

Un échantillon est censé être représentatif, c'est-à-dire que l'on doit y trouver les caractéristiques principales de la population à étudier.

- **La taille de l'échantillon** : La précision des estimations basées sur un sondage ne peut être optimale que si la taille de l'échantillon soit d'autant plus grande. Mais on sait bien que cela ne peut se réaliser et que le rapport entre précision du sondage et la taille de l'échantillon n'est pas si simple que l'on croit

La précision statistique d'un sondage est liée à la taille absolue de l'échantillon. La taille de l'échantillon n'est pas, à elle seule, une garante de validité des estimations tirées de sondage. Celle-ci dépend aussi de la procédure de sélection de l'échantillon, ainsi que de la procédure de recueil de l'information.

Dans toutes les études, et à défaut de pouvoir interroger toute la population, l'enquête se fait uniquement la partie appelée échantillon, le but étant d'estimer les caractéristiques de la population mère à travers celui-ci.

La cible de notre recherche est orientée sur la population des parties prenantes d'AT qui utilise le nouveau réseau, notre échantillon se compose de cent clients (100) et 60 salariés.

Les caractéristiques de notre échantillon sont les suivantes :

- Sexe : Masculin /Féminin,
- Age : de 24 ans jusqu'à plus de 51 ans,
- Type de partie prenante : personnel/client

- Dépouillement :

Le dépouillement a été manuel compte tenu du fait que le nombre de données à recueillir n'est pas énorme. Les données dépouillées ont subi un traitement informatique à l'aide des logiciels appropriés notamment Word, et Excel

¹ Ibid, P78.

² LINDREVIE, Jaques-LINDON, Ibid.p741

2.2 Enquête qualitative : (Entretien)

« Un rapport total, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminer »¹

Cette enquête qualitative se concentre sur un guide d'entretien directif, contient huit (08) questions dans le but de déterminer la vision des dirigeants d'AT vis-à-vis le marché de télécommunication et ces nouveautés et pour comprendre le fonctionnement du système de management de la qualité au sein de l'entreprise et sa contribution dans l'amélioration de la satisfaction des parties prenantes.

- Les avantages d'un entretien individuel :²

Les avantages qu'apporte un entretien individuel sont :

- L'obtention de réponses développées, inattendues et spontanées.
- La possibilité de solliciter la réaction des enquêté-e-s sur des documents liés au cursus (plan de cours, liste d'objectifs, etc.).
- La possibilité d'évaluer quelle est la compréhension réelle des questions posées et comment elles sont interprétées.
- La possibilité de comprendre en détail pourquoi une réponse est formulée.

Le fait de pouvoir réorienter les questions au fur et à mesure d'un entretien pour explorer des sujets inattendus.

A ce qui concerne notre étude :

2.3. Présentation de l'enquête :

Notre enquête a pour objectif l'analyse et l'évaluation de cohérence ainsi que le degré d'influence entre nos deux variables étudiées « le SMQ » d'un côté, et « La satisfaction des parties prenantes » de l'autre côté ; au sien d'AT.

Nous avons jugé nécessaire d'élaborer d'une part ; un questionnaire destiné aux clients et aux personnels d'AT pour évaluer la qualité des services d'AT ; et d'autre part ; un guide d'entretien destiné aux cadres d'AT afin d'analyser la politique qualité concernant la gestion et le suivi des clients.

Cette enquête s'est déroulée pendant 15 jours (du 25 Avril 2021 au 10 Mai 2021) ; où nous avons pu atteindre 100 personnes interrogées (client), et des cadres au sien d'AT.

Après avoir recueilli les informations sur le terrain ; nous avons procéder à leurs traitements en utilisant Excel comme logiciel.

- La structure de notre questionnaire :

Le questionnaire contient deux parties principales :

a) La première partie : une fiche signalétique qui cerne les informations du client telles que : l'âge ; le sexe ; catégorie socioprofessionnelle.

¹CHABANI SMAIN ET HASSANE OUACHERINE : Ibid., p.72.

²http://www.unil.ch/files/live/sites/cse/files/shared/brochures/CSE_Guide_recueil_donnees_cursus,_2011.pdf, consulté le 27/04/2015 à 22H00.

b) La deuxième partie : ensemble de questions à multi choix ou nous avons utilisé l'échelle de Likert a 5 points (ou tout à fait d'accord (5) et tout à fait pas d'accord (1),) et des questions ouvertes afin d'atteindre l'objectif principale de notre recherche.

- La structure d'entretien :

Notre entretien qualitatif repose sur un guide d'entretien directif, contient six (06) questions ouvertes qui ont pour but de déterminer la politique qualité et les méthodes d'amélioration de la qualité utilisée au sein d'AT et la place des parties prenantes dans leurs stratégies. Entretien avec monsieur Djaout chérif, chef de suivi commercial.

Section 03 : Présentation de résultat de recherche cas AT

Traitement et analyse des données pour la partie prenante « Clients » :

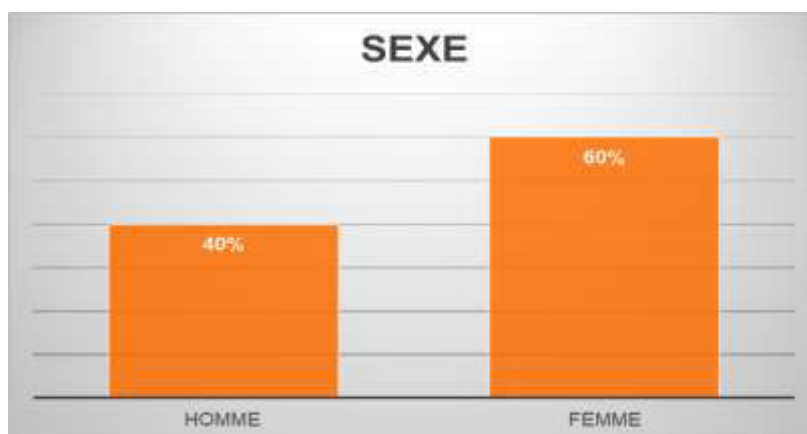
1. Présentation de résultat de questionnaire :

Question N°1 : Sexe

Tableau N°3-01 : Sexe

Réponses	Fréquences	Pourcentages des fréquences
Homme	40	40,00%
Femme	60	60,00%
Total	100	100 ,00%

Figure N°3-01 : Représentation graphique de la répartition des interrogés par sexe



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

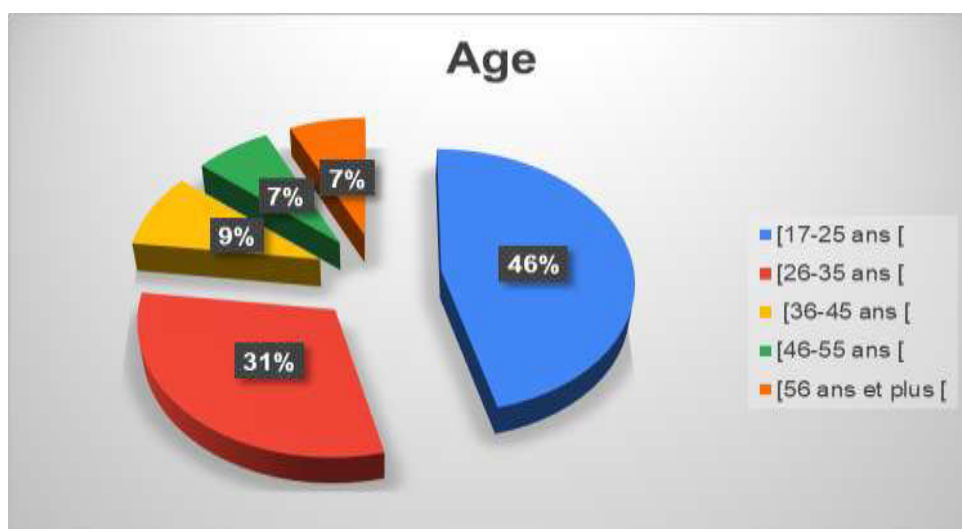
D'après les résultats de notre enquête qui portait sur un échantillon de 100 abonnés d'AT, nous avons pu constater que notre échantillon se compose de 60% de femmes et 40% d'hommes interrogés. Ce qui est moins équilibré.

Question 2 : Age

Tableau N°3-02 : Age

Réponses	Fréquences	Pourcentages des fréquences
[17-25 ans [46	46%
[26-35 ans [31	31%
[36-45 ans [9	09%
[46-55 ans [7	7,00%
[56 ans et plus [7	7,00%
Total	100	100%

Figure N°3-02 : Age



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

La structure de notre échantillon comporte 5 tranches d'âge, sur l'ensemble des individus, l'effectif le plus important est observé dans la tranche d'âge des [17-25] ans avec un pourcentage de 46%. Ce résultat peut être expliqué par la forte présence de cette catégorie sur les réseaux sociaux, et les tranches des [26-35] ; [36-45] ans avec respectivement 31% et 9%, et enfin les deux catégories de [46-55] et des 56 ans ou plus avec un pourcentage de 7%.

✓ **Catégorie socioprofessionnelle :**

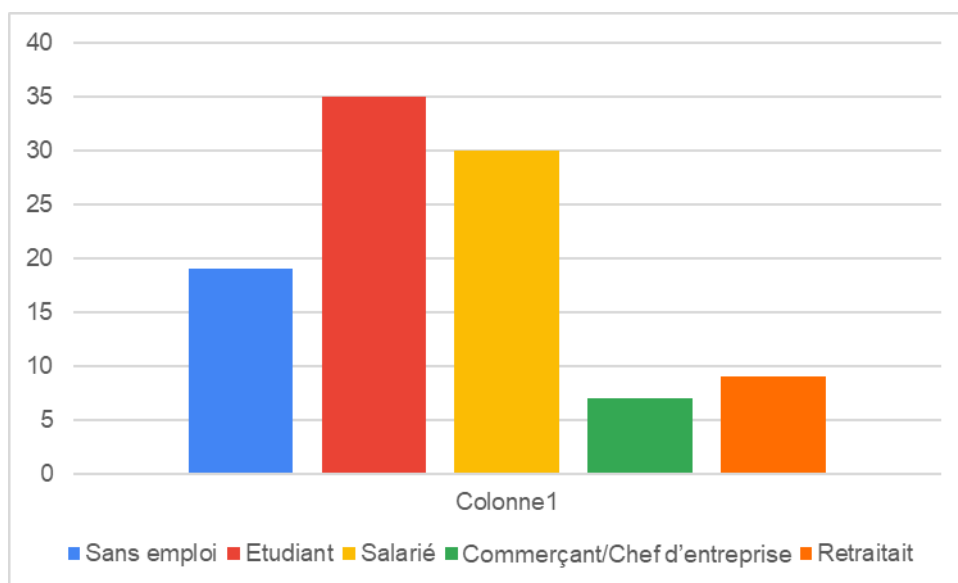
Question 3 : Que faites-vous dans la vie ?

Tableau N°3-03 : Répartition des interrogés en fonction de leur statut socioprofessionnel

Catégorie socio-pro	Fréquence	Pourcentage
Sans emploi	19	19,00%
Etudiant	35	35,00%
Salarié	30	30,00%
Commerçant/Chef d'entreprise	7	7,00%
Retraitait	9	9,00%
Total	100	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-03 : Répartition graphique des interrogés en fonction de leur statut socioprofessionnel.



Source : Elaboré par nous même

- **Commentaire :**

Les personnes interrogées appartiennent très majoritairement aux étudiants (35%) et (30%) d'échantillon sont des salariés. Ce qui peut être une cible potentielle pour AT le reste, représente respectivement les non-employés, les retraités, et les commerçants/chefs d'entreprise et avec 19%, 9%, 7%.

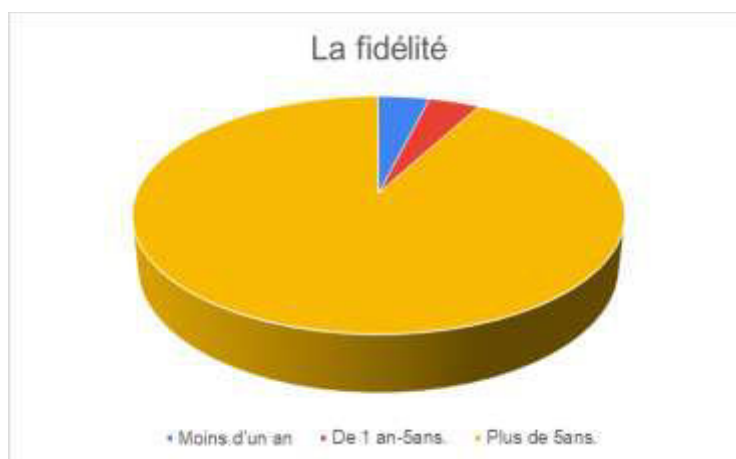
Question 4 : Depuis combien d'année êtes-vous client fidèle chez Algérie Télécom ?

Tableau N° 3-04 : Représentation des résultats selon la question 04

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un an	4	4,00%
De 1 an-5ans.	4	4,00%
Plus de 5ans.	92	92,00%
Total	100	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-04 : La fidélité



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

On a organisé la durée de la fidélité des clients en trois tranches, et à partir de cette question on a remarqué que la tranche qui a un pourcentage élevé est la tranche des plus de 5 ans avec un pourcentage de 92%. Donc nous déduisons qu'AT est le leader sur le marché des télécommunications et elle adopte la stratégie de fidélisation.

Question 5 : Quel est votre avis sur la politique qualité de service d'AT ?

Tableau N° 3-05 : La conformité

Réponses	Fréquences	Pourcentages des fréquences
Conforme à vos attentes	62	62,00%
Ni conforme, ni non conforme	21	21,00%
Ne sont pas conformes	17	17,00 %
Total	100	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-05 : La conformité



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

D'après cette question on remarque que dans la plupart du temps, la politique qualité des services d'AT par rapport les clients interrogés est toujours conforme à leurs attentes avec un pourcentage de 62%, ensuite 21% ont répondu que ne sont ni conformes ni non conformes à leurs besoins, enfin on remarque qu'il y a un faible pourcentage (17%), concernant les clients qui ont répondu la politique qualité n'est pas conforme aux attentes.

Ce qui nous montre qu'AT a une position s'est construite par une politique d'innovation adaptée aux attentes des clients. Et ceci grâce à l'évaluation de la conformité qui consiste à vérifier si les produits, services, matériaux, processus, système et personnel sont conforme aux exigences de normes.

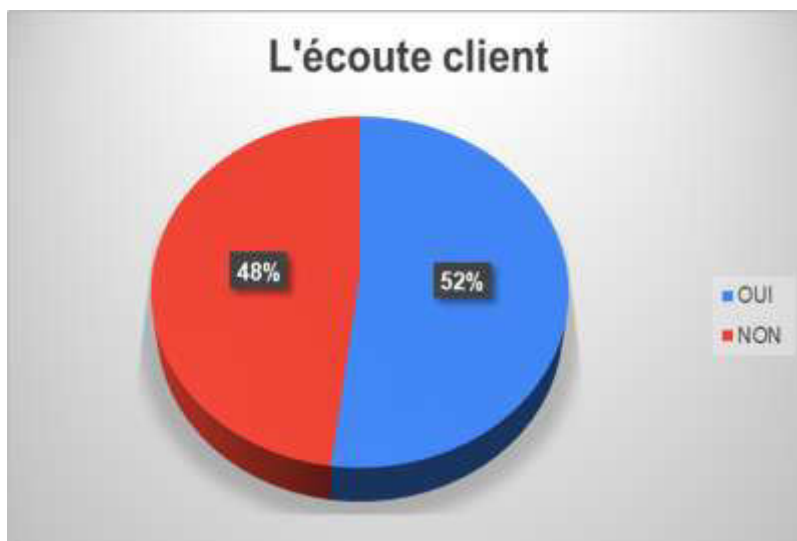
Question 6 : Concernant « l'écoute client », cette phrase est-elle respectée ?

Tableau 3-06 : L'écoute client

Réponses	Fréquences	Pourcentages des fréquences
OUI	52	52%
NON	48	48%
Total	100	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N° 3-06 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

En lisant cette figure ci-dessus, on voit que les personnes ont répondu oui, c'est-à-dire que 52% de ces personnes, AT a répondu à leurs attentes, alors que 48% de clients AT n'a pas évalué leurs besoins. Ceci démontre qu'il y a l'élaboration de la stratégie de communication au sein AT.

Cependant pour les autres enquêtés qui ont répondu qu'AT ne respecte pas l'écoute client cela explique par un manque de compréhension de l'information diffusée par les moyens des TIC (Technologie de l'information et de la communication) au niveau de la décision de l'entreprise, qui optimise leur choix stratégique et opérationnel afin de réaliser objectifs fixés par la direction de l'entreprise.

Question 7 : Si non ; pour quelles raisons ?

Tableau 3-07 : les raisons de non-respect l'écoute client

Réponses	Fréquences	Pourcentages des fréquences
Manque de couverture des spécificités	33	68,75%
La réaction des employés n'est pas rapide pour la résolution des problèmes	10	20,83%
Prix de prestation.	2	04,10%
Autres	3	06,25%
Total	48	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N° 3-07 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

On remarque que la cause majeure de non-respect l'écoute client est le manque de couverture des spécificités, avec un pourcentage de 69%, ensuit 21% et 6% de causes sont respectivement la réaction des employés n'est pas rapide pour la résolution des problèmes et autres causes, enfin on remarque qu'il y a un faible pourcentage (4%), concernant la cause du prix de prestation. Cela peut être expliqué par la dynamique commerciale du débit d'Internet. et ce qui signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements.

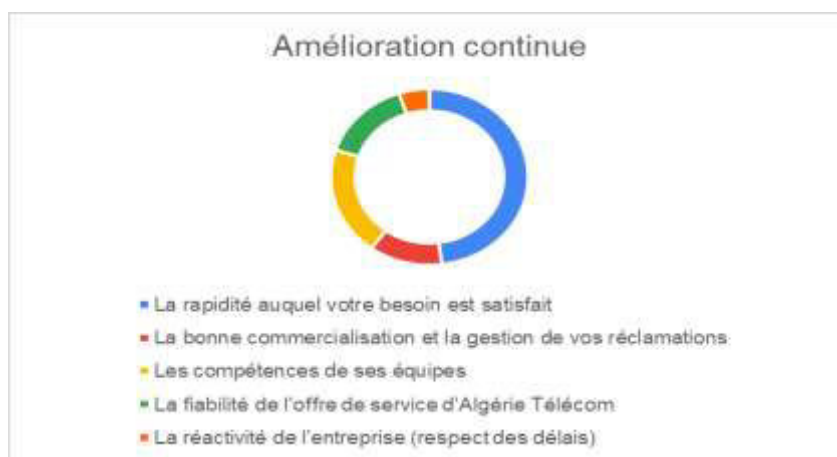
Question 08 : Selon les critères suivants, quel est celui qui reflète une amélioration continue sur la qualité de l’offre des services d’Algérie Télécom ?

Tableau N°3-08 : Amélioration continue

Réponses	Fréquences	Pourcentages des fréquences
La rapidité auquel votre besoin est satisfait	48	48%
La bonne commercialisation et la gestion de vos réclamations	15	15%
Les compétences de ses équipes	20	20 %
La fiabilité de l’offre de service d’Algérie Télécom	12	12%
La réactivité de l’entreprise (respect des délais)	5	5%
Total	100	100%

Source : Enquête auprès d’un document échantillon sélectionné.

Figure N° 3-08 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

En observant le tableau nous remarquerons que le critère le plus dominant est celui de la rapidité auquel le besoin est satisfait avec un taux de 48%, ensuit le critère des compétences de ses équipes avec un pourcentage de 20%. Ce qui nous mène à conclure que la quête de l'amélioration continue de la performance doit se faire à différents niveaux de l’entreprise. Donc AT doit essayer d’améliorer continuellement ses **méthodes** pour assurer son efficacité, par la bonne formation, et les compétences ainsi que l’équipe technique qui gère les indicateurs de performance

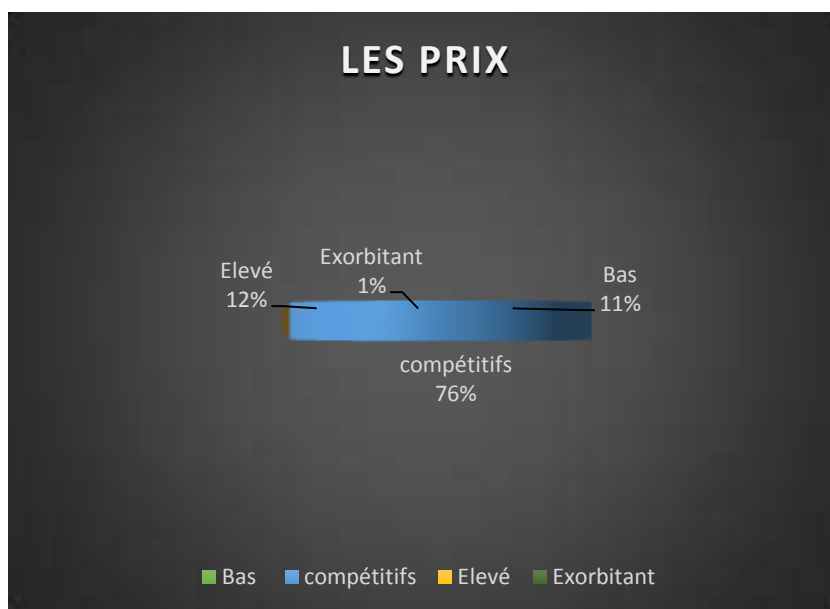
Question 09 : Pensez-vous que les tarifs pratiqués sont (par rapport à la concurrence) :

Tableau N°3-09 : Les Prix

Réponses	Fréquences	Pourcentages des fréquences
Bas	11	11%
Compétitifs	76	76%
Elevés	12	12 %
Exorbitant	1	1,00%
Total	100	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N° 3-09 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

A partir de cette représentation graphique, nous observons que le pourcentage le plus élevé va aux prix compétitifs par un taux de 72% suivi par un pourcentage de 12% qui représente le taux d'un prix élevé, par la suite, nous remarquons que 11% représente un prix bas.

Ce classement peut être expliqué par La qualité des services qu'AT propose à ses clients par rapport aux concurrents. Donc le prix perçu est la résultante de l'image de produits concurrents, le prix de produit, et le prix des produits concurrents.

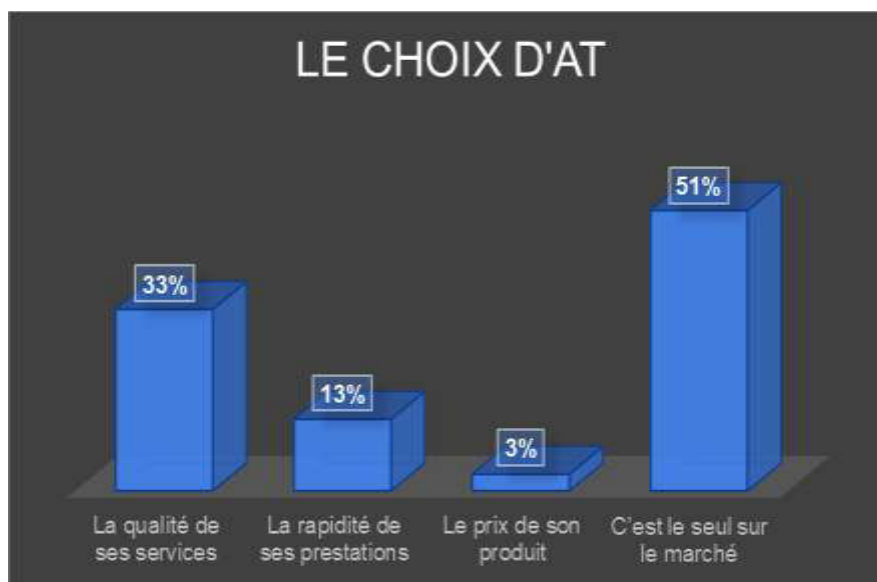
Question 10 : Vous avez choisi AT pour ?

Tableau N°3-10 : Le choix d'AT

Réponses	Fréquences	Pourcentages de fréquences
La qualité de ses services	33	33%
La rapidité de ses prestations	13	13%
Le prix de son produit	3	3%
C'est le seul sur le marché	51	51%
Total	100	100%

Source : Enquête auprès d'un échantillon sélectionné

Figure N° 3-10 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

On remarque que la cause principale concernant le choix de cette entreprise C'est : la seule sur le marché, dont 51% de l'ensemble des clients interrogés nous a répondu par la première réponse, ainsi que 33% d'eux ont choisi cette entreprise à cause de sa qualité des services le reste de l'échantillon (13%) leur choix basé sur la rapidité de ses prestations, et un taux très faible 3% à cause de prix de son produit.

Ce résultat reflète le marché réel des télécommunications, en effet AT est leader en termes des technologies de l'information et le développement du réseau national.

Question 11 : Etes-vous satisfait sur la qualité des services d'AT ?

Tableau N° 3-11 : La satisfaction

Réponse	Fréquences	Pourcentage de fréquence
Très satisfait	17	17%
Satisfait	37	37%
Peu satisfait	39	39%
Pas du tout satisfait	7	7%
Total	100	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N° 3-11 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

Nous remarquons un rapprochement entre les résultats obtenus 39% des clients sont Peu satisfaits par rapport à la qualité de service, contre 37% qui sont satisfaits et 17% qui sont très satisfaits. Et pour un taux de 7% qui ne sont pas du tout satisfaits, en générale on peut dire que le client d'AT et vis-à-vis la qualité du service est moyennement satisfaite.

Ce qui nous confirme que la qualité perçue influence d'une manière directe la satisfaction des clients, à travers ces éléments de base tels que le prix et le service fourni. Pour les clients qui sont peu satisfaits ,le fait qu'AT est une entreprise étatique et bénéfice d'avantage en termes d'installation des sites de réseau sur tout le territoire national, il faut faire des mesures c'est-à-dire l'évaluation des attentes des clients et de la qualité du service , il importe alors de bien penser l'outil car mesurer la satisfaction client ne se résume certainement pas à une enquête client souvent réalisée de manière administrative pour satisfaire une exigence de la norme ,et de mettre en place un plan d'amélioration .

Question 12 : Avez-vous déjà fait des réclamations concernant les services ?

Tableau N° 3-12 :

Réponse	Fréquences	Pourcentage de fréquence
Oui	46	46%
Non	54	54%
Total	100	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

Nous remarquons que la majorité des clients avec un taux de plus de 50% ont répondu sur cette question par Non, contre Les 46% des clients qui ont fait des réclamations.

Ce qui nous montre qu'AT renforce sa stratégie de proximité avec les clients afin de répondre à mieux leurs attentes et surtout de veiller à leur confort à partir la collecte des lettres de réclamation

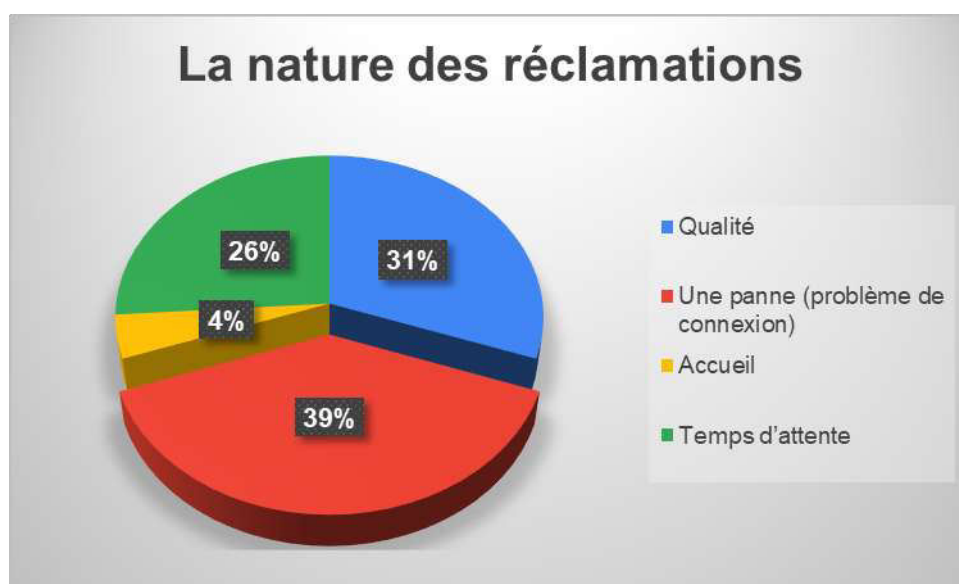
Question 13 : Si Oui, pour quel problème ?

Tableau N°3-13 :

Réponse	Fréquences	Pourcentage de fréquence
Qualité	14	30,43%
Une panne (problème de connexion)	18	39,13%
Accueil	2	4,34 %
Temps d'attente	12	26,08%
Total	46	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-13 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

Nous remarquons que la majorité de l'ensemble (39%) des clients interrogés de cette entreprise, ont déposé des réclamations pour une cause des pannes inattendues, ensuit 31% de cet ensemble, nous a répondu que la nature de leurs réclamations est la qualité du service. Et ça peut être signe négatif pour l'opérateur car le client recourt vers d'autre opérateurs pour satisfaire leurs besoins.

12 personnes (26%) réclamaient le temps d'attente. ET avec une minorité (4%) réclamaient les problèmes d'accueil.

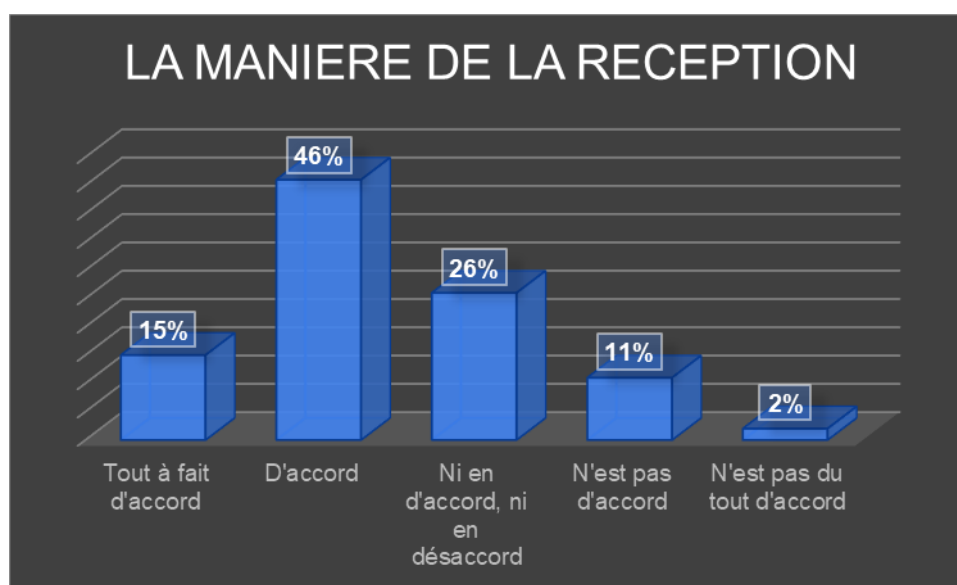
Question 14 : Pour la manière de la réception êtes-vous ?

Tableau N° 3-14 : La manière de la réception

Réponse	Fréquences	Pourcentage de fréquence
Tout à fait d'accord	7	15,21%
D'accord	21	45,65%
Ni en d'accord, ni en désaccord	12	26,08%
N'est pas d'accord	5	10,86%
N'est pas du tout d'accord	1	2,17%
Total	46	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-14 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

D'après le tableau N°3-14 on remarque que le taux d'accord dépasse celui de n'est pas d'accord 46% (un taux important) ceci revient essentiellement au réseau multiservices d'AT et une communication fiable et de qualité.

Question 15 : Avez-vous ressenti une amélioration dans la qualité du service après la réclamation ?

Tableau N°3-15 : L'amélioration après la réclamation

Réponse	Fréquences	Pourcentage de fréquence
OUI	43	93,47%
NON	3	6,52 %
Total	46	100 %

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-15 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

93 % des clients interrogés ont ressenti une nette amélioration concernant la qualité de service après le traitement de la réclamation, ce qui nous montre qu'AT maintient la relation et le contact avec le client. Et elle à une démarche d'amélioration continue concerne potentiellement tous les processus de l'entreprise.

2.Traitement et analyse des données pour la partie prenante « Personnel » :

2.1. Présentation de résultat de questionnaire

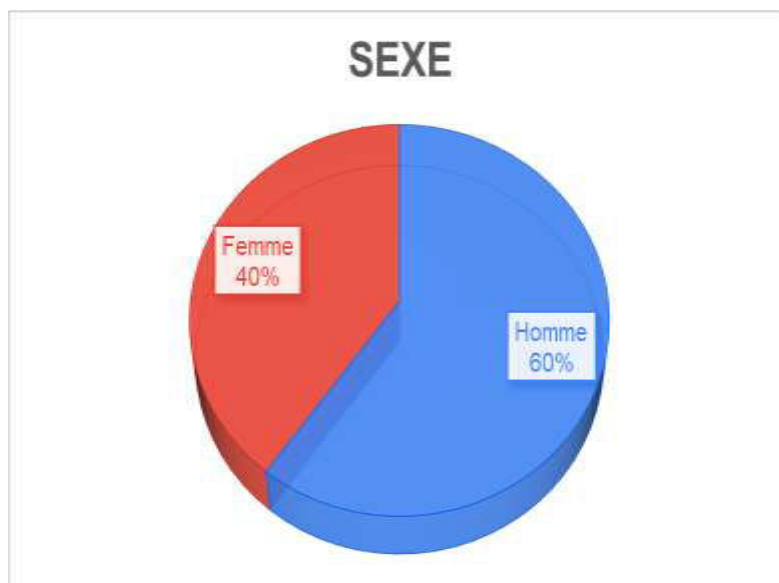
Question 01 : Quel est votre sexe ?

Tableau N° 3-16 : Sexe

Réponses	Effectifs	Fréquences pourcentage
Homme	36	60,00%
Femme	24	40,00%
Total	60	100%

Source : Enquête après d'un échantillon sélectionné.

Figure N° 3-16 : Sexe



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

À travers cette question on remarque qu'il existe un petit écart entre le nombre des deux sexes, on a 60% des interrogées sont des hommes et le reste représente des femmes. Ce résultat peut être expliqué par la forte présence des travailleurs, reste plutôt fermée aux hommes.

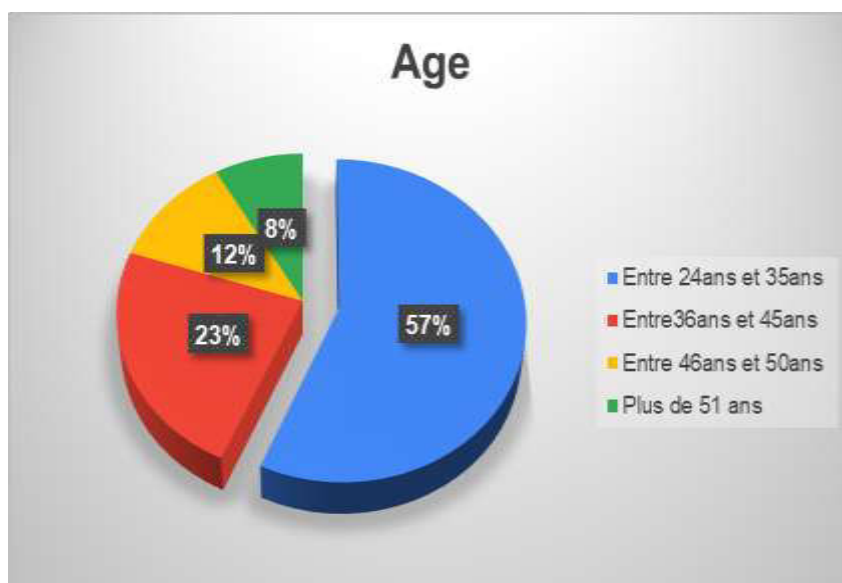
Question 02 : Quel est votre âge ?

Tableau N°3-17 : Age

Age	Effectifs	Fréquence pourcentage
Entre 24ans et 35ans	34	56,66%
Entre36ans et 45ans	14	23,33%
Entre 46ans et 50ans	7	11,66%
Plus de 51 ans	5	8,33%
Totale	60	100 %

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-17 : Age



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

La structure de notre échantillon comporte 4 tranches d'âge, sur l'ensemble des personnels, l'effectif le plus important est observé dans la tranche d'âge [24-35] suivi par un pourcentage de 57%, suivi par les populations de [36-45] et [46-51] ans avec respectivement 23% et 12% de l'ensemble de l'échantillon. Enfin la tranche [51ans ou plus] représente 8% de l'ensemble des personnels de l'entreprise. Ce qui nous mène à conclure que la majorité du personnel de cette entreprise sont des jeunes.

Question3 : Combien d’année d’expérience avez-vous avec Algérie télécom ?

Tableau N° 3-18 : Durée d’expérience

Age	Effectifs	Fréquence pourcentage
Entre 1 an et 10 ans	30	50,00%
Entre 11 ans et 20 ans	25	41,66%
Entre 21 ans et 30 ans	5	8,33 %
Totale	60	100%

Source : Enquête auprès d’un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-18 : Durée d’expérience



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

On a organisé la durée d’expérience du personnel en trois tranches, et à partir de cette question on a remarqué que la tranche qui a un pourcentage élevé est la tranche entre de 1 ans et 10 ans avec un pourcentage de 50%, ensuite la tranche des [11-20] ans avec un pourcentage de 42% et enfin la tranche de [21-30] ans avec un pourcentage de 8%.

Ce qui nous mène à conclure qu’il y a une bonne expérience des travailleurs chez AT, donc ils ont la chance de maîtriser pratiquement tous qu’ils ont vu dans la carrière d’étude.

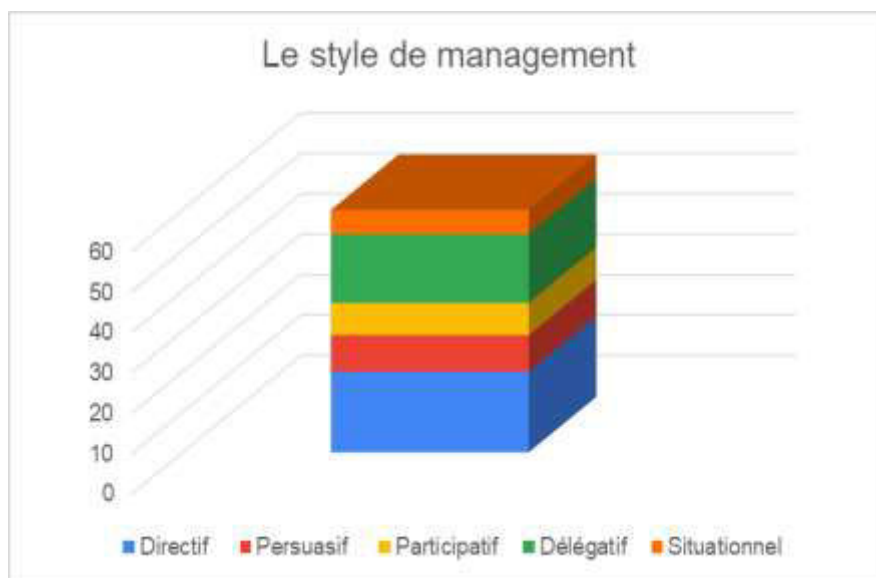
Question4 : Comment jugez-vous le style de management de la qualité dans l'entreprise ?

Tableau N° 3-19 :

Réponses	Fréquence	Pourcentage de fréquence
Directif	20	33,33%
Persuasif	9	15,00%
Participatif	8	13,33%
Déléгатif	17	28,33%
Situationnel	6	10 00%
Total	60	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-19 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

D'après cette question, on remarque qu'il y a 34% des personnels interrogés sont d'accord que le style de management dans l'entreprise est directif, suivi par un pourcentage de 28,33% qui représente le style de management déléгатif, par la suite nous observons que le taux est faible par rapport le style participatif, persuasif et situationnel avec respectivement (13,33% ,15%,10%), ce qui nous mène à conclure que leurs niveaux de compréhension ou d'expérience ne les permettent pas de prendre ou même pas de participer aux décisions de travail.

Question 5 : Avez-vous été motivé à la démarche qualité dans l'entreprise ? (Réunion sur le sujet formation ou sensibilisation)

Tableau N°3-20 :

Réponses	Fréquence	Pourcentage de fréquence
OUI	48	80 ,00%
NON	12	20,00%
Total	60	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-20 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

D'après ces données, On remarque la majorité des personnels de l'entreprise AT, sont motivés à la démarche qualité ce qui nous montre qu'AT utilise un système de communication le climat de travail et la formation de ces derniers.

Question 6 : À votre avis la mise en place de la démarche qualité c'est :

Tableau N° 3-21 :

Réponses	Fréquence	Pourcentage de fréquence
Une contrainte	26	43,33%
Un levier de performance individuelle et collective	34	56,66%
Une procédure sans effet	0	0,00%
Total	60	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N° 3-21 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

D'après la question qu'on a posée, on a remarqué que la majorité du personnel ont répondu que la mise en place de la démarche qualité est une contrainte et un levier de performance individuelle et collective avec un taux respectivement (57% ET 43%). Ce qui nous mène à conclure qu'AT mesure les améliorations et poursuivre la mise en œuvre.

Question 7 : Quelles sont les perspectives de carrière chez ALGERIE TELECOM ?

Tableau N° 3-22 :

Réponses	Fréquence	Pourcentage de fréquence
Acquisition d'une compétence	31	51,66%
Formations continues	19	31,66%
Mauvaise gestion des ressources humaines	10	16,66%
Total	60	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-22 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

D'après cette question, on remarque qu'il y a plus de 50% des personnels interrogés ont répondu acquisition d'une compétence, et l'effort de formation représente environ 30% ce qui nous mène à conclure que Algérie télécom utilise une politique qualité afin de permettre à ses personnels de mieux comprendre les processus de travail ainsi de mieux travailler, mais elle doit s'améliorer et mieux simplifier les méthodes de communication interne pour les agents par exemple qui ont un manque de compréhension au travail.

Question 8 : Comment décririez -vous le rythme de travail chez ALGERIE TELECOM ?

Tableau N°3-23 :

Réponses	Fréquence	Pourcentage de fréquence
Bonne organisation et une gestion de travail	18	30,00%
Stress	31	51,66%
Mauvaise organisation et répartition de travail	11	18,33%
Pas d'objectivité	0	0,00%
Total	60	100 %

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N° 3-23 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

Nous remarquons que la majorité de l'ensemble (52%) de personnels interrogés de cette entreprise ont répondu que le rythme de travail engendre un stress, suivi par un taux de 30% d'une bonne organisation et une gestion de travail, et enfin un taux de 18% d'une mauvaise organisation et répartition de travail. On peut conclure que la pratique de l'amélioration continue n'est pas encore intégrée des méthodes de management de la qualité.

Question 9 : Quel est l'élément qui peut-être améliorer par la mise en place d'un Système de management de la qualité au sein de l'entreprise Algérie Telecom ?

Tableau N°3-24 :

Réponses	Fréquence	Pourcentage de fréquence
La planification	24	40,00%
La prise de décision	17	28,33%
La cohérence	12	20,00%
Le contrôle et l'évaluation	7	11,66%
Total	60	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

N°3-24 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

D'après la question qu'on a posé, on a observé que la majorité du personnel ont répondu la planification et la prise de décision avec un taux respectivement (40% ET 28%) suivi par la cohérence et le contrôle avec un pourcentage respectivement 20% et 12% de l'ensemble de l'échantillon ; ce qui prouve que l'entreprise doit contrôler régulièrement (jour, mois) les paramètres clés : qualité des services, qualité vendue, qualité donnée, qualité retournée pour une meilleure satisfaction de ses parties prenantes . Et la direction doit assurer que les objectives qualités y compris ceux nécessaires pour satisfaire les exigences relatives au service sont établies aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme.

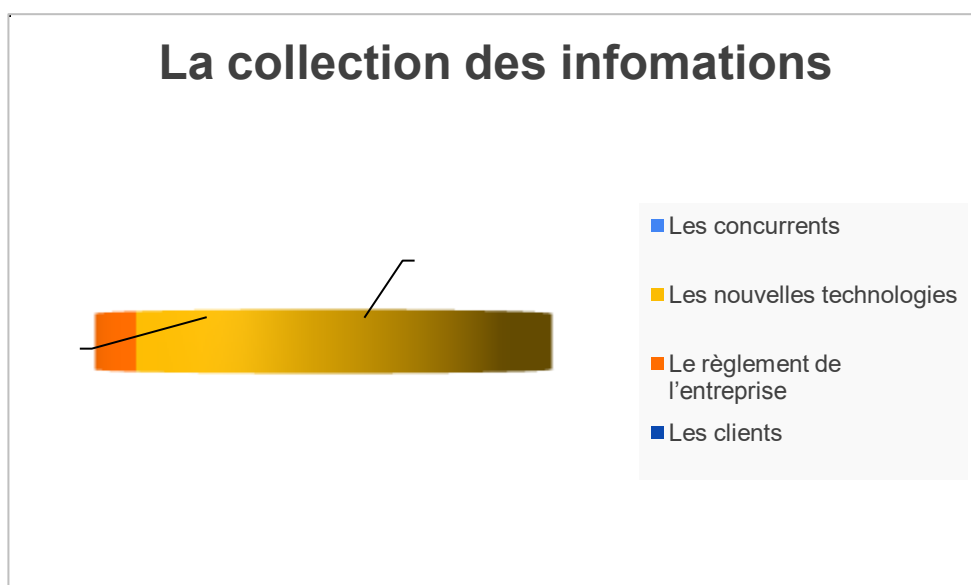
Question 10 : Les informations que vous collectez portent-elles souvent sur (classer par ordre) ?

Tableau N° 3-25 :

Réponses	Fréquence	Pourcentage de fréquence
Les concurrents	4	6,66%
Les nouvelles technologies	34	56,66%
Le règlement de l'entreprise	10	16,66%
Les clients	12	20,00%
TOTAL	60	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-25 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

On a remarqué que l'entreprise Algérie télécom fait dans la plupart de temps la collection de ses informations à partir les nouvelles technologies avec un pourcentage de 56 %, et un taux de 20% à partir les clients ceci se réfère à la nature de la politique qualité et la planification des objectifs pour assurer la détermination des exigences.

Question11 : Impliquez-vous à la prise de décision ?

Tableau N° 3-26 :

Réponses	Fréquence	Pourcentage de fréquence
Tout le temps	29	48,33%
Parfois	19	31,66%
Jamais	12	20,00%
Total	60	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-26 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

D'après ces données, on remarque qu'il y a trois parties, l'une de ces trois parties participe tout le temps à la prise de décision, car le niveau de leurs postes les permet, ainsi la 2ème Partie ayant un niveau de participation moyen, ceci se réfère à la nature de la décision, lorsque la dernière partie qui n'a jamais participé aux décisions de travail ; car leurs niveaux de compréhension ne leur permettent pas de prendre ou même pas de participer aux décisions de travail.

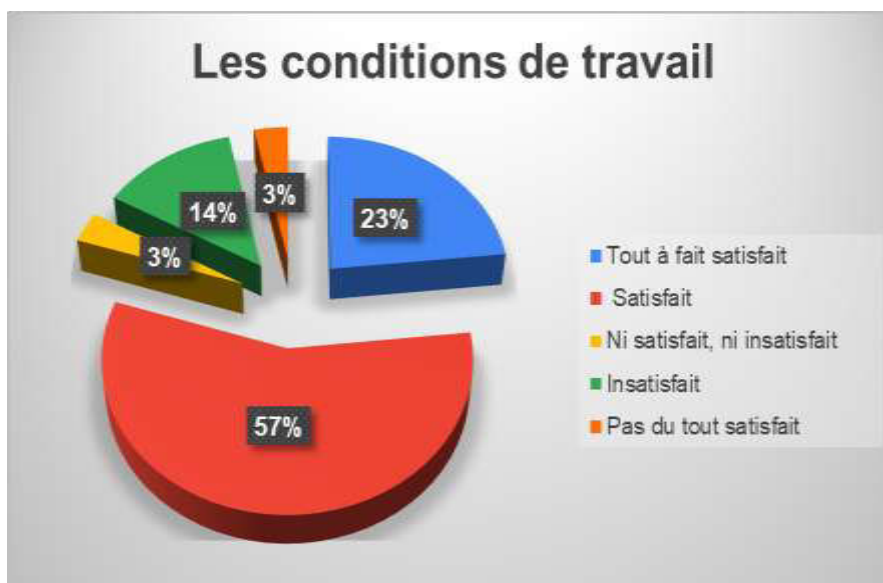
Question12 : Pour les conditions de travail, êtes-vous :

Tableau N°3-27 :

Réponses	Fréquence	Pourcentage de fréquence
Tout à fait satisfait	14	23,33%
Satisfait	34	56,66%
Ni satisfait, ni insatisfait	2	3,33%
Insatisfait	8	13,33%
Pas du tout satisfait	2	3,33%
Total	60	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-27 :



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

Cette question nous a montré que plus de 50% du personnel de cette entreprise sont bien satisfaits aux conditions de travail, ainsi que 3% de ce personnel sont indifférents, lorsque les 14% de ces personnes interrogées ne sont pas satisfaits aux conditions du travail d'AT, ce qui nous mène à conclure que les conditions de travail fournies par cette entreprise ne sont pas suffisantes, ainsi que ce manque exige une amélioration continue et une évaluation des besoins de ce personnel chaque 6 mois pour pouvoir minimiser le taux de cette insatisfaction.

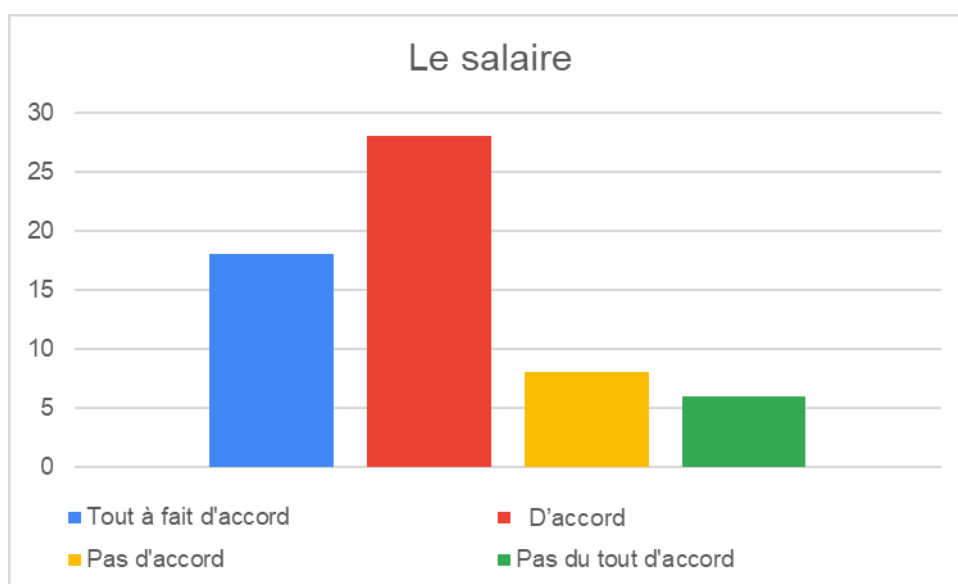
Question 13 : Pour le salaire, êtes-vous :

Tableau N° 3-28 :

Réponses	Fréquence	Pourcentage de fréquence
Tout à fait d'accord	18	30 ,00%
D'accord	28	46,66%
Pas d'accord	8	13,33%
Pas du tout d'accord	6	10,00%
Total	60	100%

Source : Enquête auprès d'un document échantillon sélectionné.

Figure N°3-28 :



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

On remarque d'après ces résultats qu'il y a deux parties, l'une de ces parties ayant un niveau d'accord élevé, ainsi que l'autre partie est différente de la précédente, cette différence se réfère aux différents niveaux de poste au sein de l'entreprise, comme elle dépend de la rémunération des compétences et non pas des postes c'est-à-dire ; même s'ils ont le même poste, ils n'ont pas le même salaire.

Question 14 : Pour la documentation des processus de travail, elle se fait de manière :

Tableau N°3-29 : La documentation des processus

Réponses	Fréquences	Pourcentages des fréquences
Permanente	57	95,00%
Ponctuelle	3	5,00%
Total	60	100%

Source : Enquête auprès d'un échantillon sélectionné.

Figure N° 3-29 : La documentation des processus



Source : Elaboré par nous même

Commentaire :

Nous n’observons que l’entreprise AT fait la documentation de ses processus, avec un pourcentage de 95%, ainsi que dans certain temps (5%) où elle a délaissé cette politique.

Ce qui nous mène à conclure qu’AT fait la référence aux informations dynamiques c’est-à-dire elle conserve les connaissances pour partager les bonnes pratiques entre les employés Donc elle fond une culture d’amélioration des processus.

3. Présentation de l'entretien :

Question 1 : Quelle est la politique qualité adoptée par Algérie Télécom afin d'acquérir de nouveaux clients et maintenir les existants ?

« Le DG nous a affirmé qu'AT se concentre sur une forte politique de communication, de contrôle et de la gestion des réclamations, en utilisant la quasi-totalité des moyens de communication existants tel que les médias (de toute sorte : tv, radio, internet, etc..), les PLV, les portes ouvertes... afin d'élargir sa part de marché. Le DG a aussi affirmé qu'un budget remarquable a été attribué pour cette activité afin d'assurer son succès (AT est passé de 09% à 23% du CA comme budget de communication). » Nous avons constaté que les réponses du cadre d'AT et du personnel sont très similaires ; il n'y a pas de contradiction, ils sont tous dans le même coin de vague qu'AT a un plan de communication interne pour les besoins de visibilité du projet qualité ISO 9001, et les moyens de communication sont variés et mis en œuvre : affichage interne, réunions, regroupements, séminaires, supports de communication, réseaux informatiques.

Question 2 : Des processus, documents et objectifs qualité ont-ils été identifiés lors de la planification de la réalisation du service ?

« Le système de gestion actuel est vraiment documenté pour démontrer son aptitude à fournir régulièrement un service conforme aux exigences du client : politique, objectifs, processus, indicateurs, spécifications techniques, ... ». On peut conclure que les processus d'écoute client, une fois documentés, peuvent constituer une base de données pertinente pour les besoins d'évaluation de la satisfaction clients : données des sondages clients, données des réclamations, données des retours produits, données de la concurrence, ...

Question 3 : Avez-vous un processus qui assure que votre système d'évaluation est mis en place de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure ?

« Il y a des procédures relatives à la gestion des instruments de mesure utilisées : type d'instruments, fréquence d'étalonnage, critères de contrôle, conditions d'utilisation et de conservation des instruments, ... Les enregistrements d'étalonnage des balances sont disponibles. » Ce qui nous mène à conclure que Les indicateurs de processus sont définis, sélectionnés et suivis à partir d'un tableau de bord par les pilotes de processus.

Question 4 : Avez-vous rédigé une procédure documentée qui spécifie les contrôles, responsabilités et autorités liés au traitement d'un service non-conformes ?

Une procédure interne documentée a été établie pour gérer les services non conformes par un personnel compétant qui peut gérer toutes réclamations ou problèmes signalés par les clients d'AT ; et que les employés d'accueil ont subi une formation spécialisée et intense offerte par AT avant même leurs intégrations dans la société afin de mieux communiquer avec les clients notamment ceux qui sont furieux ou insatisfaits. La gestion de réclamations se fait au niveau de chaque guichet et si l'agent qui est face au client ne peut pas résoudre le problème du client une intervention du chef de service est alors indispensable. Un cahier de suggestions ou réclamations est posé sur le bureau du réceptionniste et il doit être analysé en fin de chaque journée ensuite un rapport doit être rédigé et présenté au chef de service. On peut conclure qu'AT a mis en œuvre une procédure

couvrant le périmètre des produits et services non conformes : identification, enregistrement, analyse, organisation du travail, ...etc.

Question 5 : Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?

« Est une démarche primordiale selon un contrôle régulier et rigoureux; ce contrôle concerne le personnel et les services d'AT ; des formations proposées par AT aux salariés afin qu'ils actualisent leurs connaissances ; adopter les heures de travail avec les besoins des clients; création des plateformes numériques(site web ; des pages sur les réseaux sociaux...) afin de mieux cerner les besoins des clients ;écouter leurs suggestions et le plus important est d'être plus proche des clients (comme son slogan l'indique). » Ce qui nous montre que la stratification retenue pour les données de service à couvrir des paramètres relatifs aux clients : surveillance de la satisfaction clients, en termes de qualité, disponibilité, qualification du personnel.

Question 6 : Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent ?

« Oui, dans le sens où ça limitera le déplacement de nos équipes de maintenance et réduira l'insatisfaction de notre clientèle ». Ce qui nous montre qu'AT établit une procédure d'action corrective et action préventive.

Section 4 : Synthèses et recommandations des données

✓ Synthèse des résultats concernant la partie prenante « Personnel » :

Algérie Télécom est une entreprise commerciale qui évolue dans un environnement concurrentiel. Celle-ci se voit donc dans l'obligation d'avoir une stratégie de maîtrise, de bien gérer ses services et le facteur humain interne, car il représente l'essence même du n'importe qu'elle entreprise, Aujourd'hui, tout le monde admet que si les employés sont satisfaits, ils sont plus motivés et plus productifs et leur rendement accroit.

Pour synthétiser l'ensemble de l'étude, nous avons réparti l'ensemble des questions sur deux axes principaux qui englobent une partie de la satisfaction du personnel qui sont : la mesure des méthodes de travail et la qualité de condition du travail au sein de l'entreprise Algérie Télécom.

A. Mesure la politique qualité au sein de l'entreprise :

- AT est une entreprise méthodique ; la politique qualité est son principe qui comprend des procédures d'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ, dont elle faire la documentation des processus de chaque activité d'une manière permanente, ainsi que 95% de ces personnels nous a montrons ça.

- En ce qui concerne le style de management de la qualité d'AT est directif (34% de notre échantillon et c'est un taux considérable).

- Concernant les techniques de collection des informations un taux de 56% à partir les nouvelles technologies.

- Le rythme de travail est parmi les principes de travail d'AT, dont (52%) de ses personnels sont à l'aise à l'exécution de leurs tâches grâce à une bonne organisation et gestion de travail, elle évite les difficultés de travail, en mettant chacun de ses personnels à un poste qui correspond à sa capacité pour qu'il y ait un bon rendement.

• Ce qui nous mène à conclure qu'il existe une politique qualité, déployée en objectifs stratégiques, comprenant l'engagement de la direction à mettre en place un système de management de la qualité et le communiquer à tous les niveaux de l'organisation : commercial, production, administration, régions, ...

B. Mesure la pratique de l'amélioration continue et la qualité des conditions de travail au sein de l'entreprise AT :

- Le contrôle ; la gestion des réclamations sont des actions sur les quels AT s'appuie pour améliorer sa qualité de services. Pour éliminer les causes de non conformités potentielles.

- Afin d'assurer le bon fonctionnement des activités d'AT. Les besoins en compétences (recrutement, formation, évaluation) sont définis et des programmes RH doivent être établis et validés par la direction générale. Donc elle utilise des méthodes de perspectives de carrières de ses personnels (32% formation continue), pour rendre chacun d'eux un élément rentable par apport à l'entreprise.

- AT a un plan de rémunération de ses personnels, dont chacun de ses personnels soit d'accord, (47% des personnels d'AT sont d'accord à tout à fait d'accord).

- Concernant l'implication aux décisions de travail, 80% de ses personnels leurs participation, se fait de parfois à tout le temps.

- D'après l'enquête menée en mesurant les conditions de travail, AT a un climat interne sain, une communication efficace et régulière, ce qui limite le stress et influence aussi le bon comportement des employés pour mieux travailler et atteindre les résultats attendus, dont 80% de ses personnels sont de satisfaits à tout à fait satisfaits.

- Concernant le service d'accueil d'AT, ses agents sont très patients lors de l'exposition des préoccupations des clients avec un taux 46%.

- Nous déduisons que la majorité des personnels d'AT (80%) sont motivés à l'exécution de travail.

✓ Synthèse des résultats concernant la partie prenante « Client » :

D'après l'enquête que nous avons menée et d'après l'analyse des résultats obtenus, nous sommes arrivées à ces principaux résultats :

A. Qualité de la présentation de service :

- AT répond aux attentes et aux exigences de ses clients avec un taux de plus de 60% ; il reste une minorité à satisfaire avec une amélioration dans les procédures de SAV ; car nous avons constaté un manque de couverture des spécificités plus de 40% (un taux considérable).

- Les clients d'AT trouvent que le critère qui reflète une amélioration continue de la qualité de service offert est la rapidité avec un taux de 48%.

- De nombreuses politiques sont mises en place par le département marketing afin d'assurer le bon fonctionnement des activités d'AT. Le contrôle ; la gestion des réclamations sont les outils parmi d'autres sur les quels AT s'appuie pour améliorer sa qualité de services.

- En gros ; le niveau de la qualité perçue par les clients était plutôt faible ; car 46% des abonnés sont insatisfaits ; un point qui doit être pris au sérieux de la part des responsables ; car ce jugement négatif peut influencer le taux d'abonnement à long terme (le positionnement d'AT).

Constats et recommandations :

En conclusion à ce que précède, nous exposons une synthèse des points forts et des points faibles ainsi que des recommandations afin d'aider l'entreprise à mieux cerner l'impact d'application d'un système de management de la qualité sur l'amélioration de la satisfaction de leurs parties prenantes et pour essayer de fournir des directives sur lesquelles se base un système de management de la qualité plus efficace et plus performant.

Les points forts et les points faibles :

L'analyse des indicateurs quantitatifs ainsi que les résultats de l'enquête qualitative révèle une certaine amélioration de performance apportée par la mise en place du système de management de la qualité à AT.

A. POINTS FORTS :

Nous déployons les avantages comme suit :

- Un système de qualité freine efficacement les erreurs et anticipe les dysfonctionnements.
- Il permet de rendre le personnel bien formé et motivé pour effectuer conformément les tâches.
- Une meilleure discipline à suivre concernant le travail, le climat de travail ...etc.
- Une meilleure qualité des prestations de l'entreprise ce qu'a engendré un client plus satisfait de la qualité des produits et des services associés : l'accueil des clients, le respect des délais, la diffusion de l'information, la prise en charge des réclamations.

Le système du management de la qualité s'appuie sur la satisfaction client : cette satisfaction est obtenue par la prise en compte des besoins et réclamations client, l'identification des actions correctives et préventives et l'amélioration continue des produits et services associés pour être au niveau des espérances client.

- Un climat de travail caractérisé par un engagement réel et concrétisé de la direction : une mise en place importante des moyens matériels, immatériels et humains.

Des procédures clairement écrites et définies favorisent à la fois : la responsabilisation et le sentiment d'autonomie du personnel à tous les niveaux au sein de l'entreprise et la réalisation des tâches d'une façon correcte, structurée et bien organisée.

B. POINTS A AMELIORER :

Il existe toujours quelques manques que nous pouvons les résumer dans les points suivants :

- Malheureusement l'implication du personnel n'est pas totale, cet obstacle est créé par une résistance au changement : certains agents restent encore opposants au changement, ce refus est dû à une absence d'un sentiment d'appartenance chez eux.

- AT accorde une importance accrue aux actions de formations, et elle encourage également le personnel à exprimer ses besoins en matière de formation, mais l'évaluation des actions formatives n'est pas toujours efficace et en particulier l'évaluation à froid.

- Les principales raisons de la mise en place d'une démarche qualité sont une réduction des coûts et une facilité d'adaptation du personnel. Et la principale difficulté rencontrée est le manque d'adhésion de toute l'équipe.

- L'écoute client n'est pas contrôlée et ne semble pas être perçue comme une mesure de la performance.

- Les processus d'amélioration continue à intégrer dans l'organisation (cycle PDCA) : notamment les étapes de planification, de mesure et de bouclage du cycle.

- Recommandations :

Nos recommandations vont être scindées, et préparée sur la base des résultats obtenus lors de notre enquête :

a) Pour les clients :

- Prendre en considération les réclamations et adopter des mesures pour empêcher l'arrivée d'un produit non conforme chez le client : effectuer un contrôle rigoureux avant et après l'expédition des produits, réalisation des actions correctives sur la base d'une étude des spécifications techniques,

- Appliquer l'outil des 5S sur le lieu de travail (l'atelier) ;

- Prendre en compte des besoins et réclamations des clients ;

- La mise en place d'un système de contrôle continu, qui permettra d'assurer le respect des normes et des procédures.

- La mise en place d'un système de gestion client afin d'identifier et de distinguer les clients les plus rentables, et les fidéliser d'une façon optimale.

- Actualiser les plateformes numériques pour être plus proche de ses clients.

- Mettre en place un système de communication adéquat avec les cibles.

- L'identification des actions correctives et préventives et l'amélioration continue des produits et services associés pour être au niveau des espérances client.

- Utiliser les cartes Kanban entre les membres en interactivité du service après- vente.
- Mettre en place un système de cartes de fidélité avec des réductions pour les clients fidèles.
- Analyser le profil du client afin de lui proposer les services qui lui convient et pour cela :
Créer un poste de conseiller clientèle au niveau des ACTELS.
- Créer un poste de conseiller clientèle au niveau des ACTELS .

Note : la carte kanban désigne en japonais une étiquette ou une fiche cartonnée fixée sur les bacs ou les conteneurs de pièces. La méthode du même nom, méthode kanban, est une

Technique d'approvisionnement sur consommation. Cette méthode a été élaborée et déployée par TOYOTA MOTOR. Au japon durant les années 1950 elle sert à :

- Gérer la durée d'attentes des clients en augmentant le nombre des guichets afin de limiter le temps d'attente.

b) Pour les personnels :

- Autoriser la participation des personnels dans la prise des décisions
- Instaurer un système d'information qui assure une communication optimale à tous les niveaux,
 - Nous proposons de planifier des séances de sensibilisation, des plans de communication formelle et informelle pour essayer d'identifier les causes, trouver des solutions adéquates et maximiser l'implication du personnel

Conclusion :

Ce dernier chapitre de notre travail de recherche dont il nous a permis de mieux analyser le style de management de la société Algérie Telecom ,d'après l'enquête que nous avons menée , et après avoir traité les résultats obtenus au sein de la direction générale d'AT montrent que les responsables d'AT ont eu le souci de préserver l'amélioration continue de sa performance, nous avons déduis qu'il existe de nombreuses failles dans le système de management de qualité, et malgré les efforts fournis par AT tant par leurs stratégies ou par la qualité des services de base Nous avons constaté qu'il y a un grand écart dans la réalisation sur le terrain ce qui est dû à la nature intangible des services. En conséquence la société se doit de réviser sa politique qualité et prendre des mesures nécessaires pour augmenter le taux de satisfaction de ces parties prenantes.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Conclusion Générale

De nos jours, l'évolution du mode de vie du client ainsi que celle de ses exigences rendent le marché, l'environnement de plus en plus concurrentiel. Tout cela mène à ce que la qualité des services offerte par le marché des télécommunications devienne plus importante qu'avant. Cela est également dû à l'importance de la satisfaction des parties prenantes et le rôle qu'elle joue dans la réussite de ces entreprises, dans l'amélioration de ses performances et dans sa pérennité. Tout ceci dépend aussi de son savoir-faire et dans sa capacité à gérer ses services, et parmi ses derniers, le service après-vente et sa politique de qualité.

Notre étude avait pour but de démontrer comment la certification ISO 9001 pourrait contribuer à l'amélioration de la satisfaction des clients et de toutes parties prenantes d'entreprise.

Nous avons sélectionné le secteur des télécommunications, plus précisément la qualité de service d'Algérie Télécom et son impact sur la satisfaction des parties prenantes.

Armées de nos connaissances théoriques acquises au milieu universitaire, et de l'orientation judicieuse de notre encadreur, nous avons essayé d'appréhender à sa juste définition la problématique : *Comment le système management de la qualité contribue-t-il à la satisfaction des parties prenantes au sein d'Algérie télécom ?* Nous allons à présent reprendre à chacune de ces hypothèses et leur associer les résultats que nous avons obtenus dans la présente recherche.

À travers notre étude nous infirmons la première hypothèse : « **Il existe une relation directe entre l'amélioration de la qualité d'une part et la satisfaction des parties prenantes d'autre part.** ». En effet nos résultats montrent qu'il existe une relation directe entre la qualité des services et son amélioration d'une part et de la satisfaction des parties prenantes d'autre part, 48% des interrogés sont des abonnés chez AT et ils pensent que l'écoute client n'est pas respecté et ils ont un manque de couverture de leurs besoins, cela était relié directement à la qualité des services. De ce fait Algérie Telecom doit prendre en considération le système de management de la qualité des services comme un levier important de la satisfaction des parties prenantes.

Nous avons pu confirmer la deuxième hypothèse : « **Le SMQ est une véritable démarche permettant de créer un avantage pour toute partie prenante des entreprises.** »

Les parties prenantes d'Algérie Télécom se sont rendu compte d'une amélioration de la qualité de service, vu que 93% des clients interrogés ont ressenti une nette amélioration du service en général. Néanmoins, une proportion de clients (7%) continue de se plaindre.

Et 57 % du personnels ont répondu que la mise en place de la démarche qualité c'est Un levier de performance individuelle et collective.

Concernant, la troisième hypothèse subsidiaire ; en s'appuyant sur analyse des résultats nous sommes dans une position où nous pouvons affirmer notre troisième hypothèse que plus l'entreprise donne une importance à l'amélioration de sa qualité plus elle acquière des parts de marché notamment si cette entreprise appartient au secteur tertiaire.

Conclusion générale

Par ailleurs, il existe de nombreuses politiques d'amélioration de la qualité de service et cela était affirmé de la part des cadres de la société Algérie Telecom. Et cela confirme notre troisième hypothèse.

Enfin, nous infirmons la dernière hypothèse : « **le Système de management de la qualité est le seul élément générateur de satisfaction.** », les exigences des clients vont au-delà du service de base. En effet les clients réclament également les services périphériques tel que : le service après-vente, l'accueil, la réactivité. Algérie Telecom devrait revoir sa politique qualité afin d'atteindre un niveau de satisfaction plus élevé.

A l'issue de notre travail de recherche nous pouvons affirmer que l'objectif tracé est atteint, et notre étude, nous a permis de prouver qu'il y a une forte corrélation entre la qualité et la satisfaction. La qualité impacte positivement la satisfaction des parties prenantes, c'est la raison pour laquelle Algérie Télécom s'est lancée dans une démarche d'amélioration. Cependant et selon les résultats de notre étude, il lui est recommandé de redoubler les efforts.

Nous avons été confrontées à de nombreuses difficultés lors de l'élaboration de notre travail de recherche, en particulier lors de la recherche de stage. Nous aurions pu proposer un travail plus riche en informations et analyses.

Enfin, il convient de dire que notre travail de recherche reste notre première expérience, un travail qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques et de découvrir les difficultés de la recherche scientifique, et nous souhaitons, que notre recherche contribuera à une meilleure connaissance du système de management de la qualité et de son rôle dans l'amélioration de la satisfaction des clients et des autres parties intéressées de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

1. **BERNARD, (F).** *du manuel qualité au manuel management*. s.l. : AFNOR, 2013.
2. **BOERI, (Daniel).** *Maitriser la qualité : Tout sur la certification et la qualité totale*. Paris : Maxima, 2003.
3. **CANARD, (F).** *Management de la qualité*. Paris : GALINO LEXTENSO, 2009.
4. **CHABANI, (S) et OUACHRINE,(H).** *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales* . s.l. : Taleb impression, 2013.
5. **CHEDRAWY, (C).** *L'influence de formation continue sur l'implication organisationnelle des salarié, Un état de l'art*. 2007.
6. **CHIROUZ, (Y).** *Le marketing : Les études préalables à la prise de décision* . Paris : Ellipses , 1993
7. **DAUDIN, (J) et TAPIERO.(c).** *Les outils et le contrôle de la qualité*. Paris : Economica, 1996.
8. **DEMING, (E).** *guide de qualité*. Paris : ECONOMICA.
9. **DIVARD (G), ROMAN (P) et MARIEN (I).** *Marketing des services ,2ème édition*. 2014.
10. **DRAGOMIR et HALAIS, (B).** *petite histoire de la qualité*. Paris : Ministère de l'Industrie, 1995.
11. **DUBOIS et KOTLER ,***Marketing Management*.: 13e Edition Pearson Education, 2009.
12. **DURET, (D) et PILLET,(M).** *Qualité en production de l' ISO 9000 à six sigma*. Paris : édition d'organisation, 2005.
13. **FREDERIC, (C).** *Management de la qualité*. Paris : Galino Lextenso, 2009.
14. **HALAIS, (B),***Petite Histoire de la qualité*. : Ministère de l'Industrie, 1995.
15. **HOHMANN, (C).** *Lean Management* : E-Rolles, 2012.
16. **JAMBERT, (C).** *L'assurance qualité, les normes ISO9000 en entreprise*. Paris : DUNOD, 1997.
17. **LONGIN, (P) et DENET, (H).** *Construisez votre qualité*. Paris : DUNOD, 2008.
18. **MADOZ, (P).** *100 questions pour comprendre et agir- l'amélioration continue*. Paris : AFNOR, 2005. p. 15.
19. **PIERRE, (L).** *Herzberg et les théories du contenu motivationnel*. Paris : Edition CLAREE, 2002.
20. **POINT, (S) et IGALENS, (J),** *vers une nouvelle gouvernance des entreprises* : DUNOD, Paris ,2009.

21. **RAY, (D)**. *Mesurer et développer la satisfaction client*. Paris : édition d'organisation, 2002.

22. **TOCQUEUR, (G) et LANGLOIS, (M)**. *Marketing des services ; le défi relationnel*. 1992.

Sites web :

1. <https://www.cairn.info/la-qualite--9782130617471-page-15.htm?contenu=résumé> .
2. <https://qualite.ooreka.fr>.
3. <http://www.codlor.com>.
4. <https://www.researchgate.net>.
5. <http://www.i-manuel.fr>.
6. <https://www.techno-science.net>.
7. <https://www.researchgate.net>.
8. [http / : sabbar.fr/management/les-parties-prenantes-et-les-contre-pouvoirs](http://sabbar.fr/management/les-parties-prenantes-et-les-contre-pouvoirs).
9. [http/ www. slideshare.net](http://www.slideshare.net).
10. <https://www.proquest.com>.
11. <http://www.esen.education.fr>.
12. <https://qualiblog.fr>.
13. <http://www.algeriatelecom.dz>.
14. <https://www.algeriatelecom.dz>.

Mémoire :

1. **BELLIIN, (A) : La mesure de la satisfaction client dans les marché industriel,ESC,Toulouse, juillet 2002.**
2. **Bounazef,(D): magister en sciences commerciales :l'application de la méthode six sigma HEC Alger ,2012**
3. **VATTIER, (E); *Les outils du Lean Manufacturing : application pratique en atelier de production ;Thèse de doctorat en pharmacie, Université Toulouse III Paul Sabatier,***

Annexes

Pour le client :

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme en sciences commerciales option management et entrepreneuriat à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC Alger), ayant pour thème « le système de management de la qualité et la satisfaction des parties prenantes » cas Algérie Télécom pourriez-vous Monsieur/ Madame, nous consacrer quelques minutes de votre temps, afin de répondre à notre questionnaire qui concerne le service après-vente :

Merci d'avance

PARTIE I : Identification du client

1- **Sexe :**

Homme

Femme

2- **Age :**

[17-25 ans [

[26-35 ans [

[36-45 ans [

[46-55 ans [

[56 ans et plus [

3- **Que faites-vous dans la vie ?**

Sans emploi

Etudiant

Salarié

Commerçant/Chef d'entreprise

Retraitait

PARTIE 2 : La qualité des services d'Algérie télécom et la satisfaction client

Q01 : Depuis combien d'année êtes-vous client fidèle chez Algérie Télécom ?

Moins d'un an

De 1 an-5ans.

Plus de 5ans.

Q02 : Quel est votre avis sur la politique qualité des services d'AT ?

- Conforme à vos attentes.
- Ni conforme, Ni non conforme
- Ne sont pas conforme

Q03 : Concernant « L'écoute client », cette phrase est-elle respectée ?

- Oui
- Non

Q04 : Si non ; pour quelles raisons ?

- manque de couverture des spécificités
- La réaction des employés n'est pas rapide pour la résolution des problèmes
- Prix de prestation.
- Autres.

Q05 : Selon les critères suivants, quel est qui -reflète une amélioration continue sur la qualité de l'offre des services d'Algérie Télécom ? (Vous pouvez choisir plus qu'un critère).

- La rapidité auquel votre besoin est satisfait
- La bonne commercialisation et la gestion de vos réclamations
- Les compétences de ses équipes
- La fiabilité de l'offre de service d'Algérie Télécom
- La réactivité de l'entreprise (respect des délais)

Q06 : Pensez-vous que les tarifs pratiqués sont (par rapport à la concurrence) :

- Compétitifs
- Elevés
- Exorbitant
- Bas

Q07 : Vous avez choisi AT pour :

- la qualité de ses services
- La rapidité de ses prestations
- Le prix de son produit
- C'est le seul sur le marché

Q08 : Etes-vous satisfait sur la qualité des services d'AT ?

- Très satisfait.
- Satisfait.
- Pas satisfait
- Pas du tout satisfait

Q09 : avez-vous déjà fait des réclamations concernant les services ?

- Oui
- Non

Q10 : Si Oui, pour quel problème ?

- Qualité
- Une panne (problème de connexion)
- Accueil
- Temps d'attente

Q11 : Pour la manière de la réception êtes-vous :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en d'accord, ni en désaccord
- N'est pas d'accord
- N'est pas du tout d'accord

Q12 : Avez-vous ressenti une amélioration dans la qualité du service après la réclamation ?

- Oui
- Non

3. IMPRESSIONS GENERALES :

Quelles suggestions fait-vous pour une amélioration continue sur la qualité de services d'Algérie Télécom ?

.....

.....

.....

Pour le personnel :

Questionnaire

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

Bonjour M./Mme.

Stagiaire en fin de formation de Master Management et Entrepreneuriat de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC Alger), je réalise actuellement une étude au sein Algérie Télécom, pour la rédaction de mon mémoire de fin d'études. Cette étude porte sur la contribution d'un système de management de la qualité à la satisfaction des parties prenantes

Afin de mener à bien ma partie pratique et proposer des recommandations en vue d'une amélioration possible, ce questionnaire a été établi. Nous souhaitons avoir votre point de vue sur certains aspects. Nous vous garantissons que vos réponses et vos points de vue vont demeurer absolument confidentiels.

Merci d'avance

Q01 : Présentation du personnel interviewé :

Sexe :

Homme

Femme

Age :

Entre 24 ans et 35ans

Entre 36ans et 45ans

Entre 46ans et 50ans

51ans ou plus

Q02 : Combien d'année d'expérience avez-vous avec Algérie télécom ?

.....

Q03 : Comment jugez-vous le style de management de la qualité dans l'entreprise ?

Directif

Persuasif

Participatif

- Déléгатif
- Situationnel

Q04 : Avez-vous été motivé à la démarche qualité dans l'entreprise (réunion sur le sujet, formation ou sensibilisation) ?

- OUI
- NON

Q05 : À votre avis la mise en place de la démarche qualité c'est :

- Une contrainte
- Un levier de performance individuelle et collective
- Une procédure sans effet.

Q06 : Quelles sont les perspectives de carrière chez ALGERIE TELECOM ?

- Acquisition d'une compétence
- Formations continues
- Mauvaise gestion des ressources humaines

Q07 : Comment décririez -vous le rythme de travail chez ALGERIE TELECOM ?

- Bonne organisation et une gestion de travail
- Stress
- Mauvaise organisation et répartition de travail
- Pas d'objectivité

Q08: Quel est l'élément qui peut-être améliorer par la mise en place d'un Système de management de la qualité au sein de l'entreprise Algérie Télécom ?

- La planification
- La prise de décision
- La cohérence
- Le contrôle et l'évaluation
- Synergie entre service

Q09 : Les informations que vous collectez portent-elles souvent sur ? (classer par ordre)

- Les concurrents
- Les nouvelles technologies
- Le règlement de l'entreprise
- Les clients

Q10: Impliquez-vous à la prise de décision ?

- Tout le temps
- Parfois
- Jamais

Q11: Pour les conditions de travail, êtes-vous :

- Tout à fait satisfait
- Satisfait
- Ni satisfait, ni insatisfait
- Insatisfait
- Pas du tout satisfait

Q12 : Pour le salaire, êtes-vous :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Ni en d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Q13 : Pour la documentation des processus de travail, elle se fait de manière :

- Permanente
- Ponctuelle

Guide d'entretien sur le niveau de maturité d'un système de management de la qualité au sein AT :

Nom et prénom :

Département :

Post occupé :

1. Quelle est la politique qualité adoptée par Algérie Télécom afin d'acquérir de nouveaux clients et maintenir les existants ?

.....

2. Des processus, documents et objectifs qualité ont-ils été identifiés lors de la planification de la réalisation du service ?

.....

3. Avez-vous un processus qui assure que votre système d'évaluation est mis en place de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure ?

.....

4. Avez-vous rédigé une procédure documentée qui spécifie les contrôles, responsabilités et autorités liés au traitement d'un service non-conformes ?

.....

5. Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?

6. Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent

.....

Liste des Matières

Remerciement / Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Résumé	
Introduction générale	
Chapitre I :les fondements d'un système de management de la qualité	
Section 01 : Définition concepts et principes du SMQ.....	06
1. Bref historique de management de la qualité.....	06
2. Définitions de la qualité.....	08
3.Niveaux de qualité.....	09
3.1 La qualité externe.....	09
3.2 La qualité interne.....	09
3.3 La non qualité.....	09
4. Les dimensions de la qualité.....	10
5.Le Rôle de la qualité.....	11
6. la qualité des services.....	11
Définition.....	11
6.2. Les dimensions principales.....	11
Section 2 : SMQ pour assurer la pérennisation de l'entreprise	12
Le concept d'un SMQ.....	12
Les 8 principes du management de la qualité.....	13
Principe 1 : Orientation client	13
Principe 2 : Intégrer le leadership	13
Principe 3 : Implication du personnel	14
Principe 4 : Approche processus	14
Principe 5 : Management par approche système	14
Principe 6 : Amélioration continue	14
Principe 7 : l'approche factuelle pour la prise de décision	15
Principe 8 : les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	15
3. Les composantes d'un système de management de la qualité.....	16
1. La démarche qualité.....	17
Les documents d'un Système de mangement de la qualité.....	18
Section 3 : les méthodes et les outils de management de la qualité.....	20
1. Les différentes méthodes d'amélioration continue.....	20
Les outils de KAIZEN.....	21
Les outils de résolution des problèmes	26
Conclusion.....	29
Chapitre II : le système de management de la qualité au service de la satisfaction des parties prenantes	
Introduction	31

Section 01 : concept des parties prenantes	32
Origine et définition de parties prenantes (Stakeholders).....	32
Définition du terme « parties prenantes ».....	33
L'identification des parties prenantes	35
Section 02 : concept de la satisfaction de parties prenantes.....	36
1. Définition de la satisfaction	36
La satisfaction des parties prenantes.....	36
2.1 La version ISO 9001 :2015	36
2.2. Concept de la Satisfaction client.....	37
2.2.1. Définition.....	37
2.2.2. Les caractéristiques de la satisfaction	38
2.2.3. L'écoute Client.....	38
2.3 Concept de la satisfaction des salariés.....	39
2.3.1. Pas de clients satisfaits sans un personnel motivé	39
2.3.2. L'implication du personnel.....	41
2.4. Satisfaction des fournisseurs	42
Section 03 : la mesure de la satisfaction des parties prenantes	43
1. Description des outils de mesure de la satisfaction des parties prenantes	43
1.1 L'enquête	43
1.1.1 Définition et caractéristiques de l'enquête	43
1.1.2 Objectifs, avantages et inconvénients de l'enquête	43
1.1.3 Les outils de l'enquête	44
2.Le lien entre qualité perçue et satisfaction client	48
2.3 La non-conformité.....	49
Définition.....	49
La maîtrise de la non-conformité.....	50
2.3.3.Types de la non-conformité	50
Conclusion.....	53
Chapitre III : Etude de cas (Algérie Télécom)	
Introduction.....	55
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Algérie Télécom	56
Rappel du contexte d'avant 2002.....	56
Présentation du groupe Algérie Télécom.....	56
Missions et Objectifs D'AT.....	57
Les filiales d'AT	57
Organigramme d'AT	58
Présentation de la structure d'accueil	60
Objectifs et missions de la division marketing et communication.....	60
Les enjeux de la division marketing et communication.....	61
Les offres d'AT.....	61
Diagnostic d'AT.....	64
Activités d'un SAV	65
Procédure du SAV	65
Section 02 : Présentation et analyse de l'étude.....	66
Présentation de la méthodologie de l'enquête	66

1.1 Les méthodes d'enquête	66
1.2 Les principes du sondage.....	67
Objectifs de l'enquête	67
2.1 L'enquête quantitative (le questionnaire).....	68
2.2 Enquête qualitative : (Entretien).....	70
2. 3. Présentation de l'enquête.....	71
Section 03 : Présentation de résultat de recherche cas AT	71
Traitement et analyse des données pour la partie prenante « Clients »	71
1.1. Présentation de résultat de questionnaire	71
2. Traitement et analyse des données pour la partie prenante « Personnel ».....	86
2.1. Présentation de résultat de questionnaire	86
3. Présentation de l'entretien.....	100
Section 4 : Synthèses et recommandations des données.....	101
Synthèse des résultats concernant la partie prenante « Personnel ».....	101
Synthèse des résultats concernant la partie prenante « Client ».....	102
Constats et recommandations	103
Les points forts et les points faibles	103
Recommandations	104
Conclusion	106
Conclusion Générale.....	108
Bibliographie.....	111
Annexes	
Liste des matières	

